



**Toegankelijk en betrokken,
met de mens als middelpunt**

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 het Engels. Bij onduidelijkheden is de Nederlandse tekst doorslaggevend.

Toegankelijk en betrokken, met de mens als middelpunt



Hans Coffeng (EVP), Rob Zandbergen (CFO), Eric de Jong (EVP), Leo Houwen (CVP),
Ron Icke (CEO), Albert Jan Jongsma (CVP), Evamaria de Boer (CVP), Albert Klene (EVP)

Bericht aan de lezer

Toen we drie jaar geleden de overname van Solvus bekendmaakten, werd ons gevraagd welke synergie- en schaalvoordelen we konden verwachten. Daarop voorspelden wij dat we gezamenlijk binnen drie jaar de omzetgrens van 4 miljard zouden naderen. En gewaagder, dat de operationele marge zou stijgen naar 6,5%.

Terugkijkend op het verslagjaar 2007 stellen we tevreden vast dat we beide ambities hebben gehaald. De omzet steeg naar 3,9 miljard euro en de marge naar 6,7%. Het operationele resultaat kwam uit op 260 miljoen euro en de nettowinst op 140 miljoen. Bovendien steeg de winst per aandeel naar € 2,21.

Uit een recent en wereldwijd onderzoek van Accenture blijkt dat USG People tot de kleine tien procent van de 6.000 grootste beursgenoteerde organisaties behoort die zichzelf een high performance business mogen noemen. Dit is te danken aan onze resultaten en ons toekomstperspectief. En dat is iets om trots op te zijn.

Als high performance business voldoet USG People aan vier belangrijke voorwaarden. De eerste is een scherpe focus en een leidende marktpositie. De focus is gegarandeerd door onze multibrand-strategie, waardoor wij beter dan wie ook weten wie onze klanten en kandidaten zijn. Qua marktpositie volstaat te melden dat we de nummer twee zijn in de Benelux voor het totaal van onze activiteiten en marktleider voor specifieke markten in specialistisch uitzenden en detacheren. Onze strategische doelstelling om de geografische spreiding van onze activiteiten te vergroten is hiermee in lijn.

Een tweede voorwaarde vormen unieke vaardigheden die een concurrentievoordeel bieden. Wat ons betreft zijn die vaardigheden vooral gelegen in de kracht en snelheid waarmee we acquisities in de groep integreren en tegelijkertijd de marktpositie succesvol uitbreiden.

De derde voorwaarde heeft betrekking op de cultuur en de operational excellence van het bedrijf.

Over onze cultuur wordt in dit jaarverslag veel gezegd; misschien is het wel de belangrijkste drager van ons succes. De operational excellence komt binnen USG People vooral tot uiting in de wijze waarop de multibrandstrategie is geïmplementeerd en de focus van onze medewerkers om de businessdoelstellingen van USG People te realiseren.

De laatste voorwaarde heeft betrekking op de investeringen in groei. Dit kan zowel organisch gebeuren als door acquisities. In beide opzichten heeft USG People een consistent track record. De organische groei dient altijd winstgevende groei te zijn. Wat acquisities betreft hebben de overname van Start in 2002 en van Solvus in 2005 een duidelijke verandering teweeggebracht.

Op basis van het onderzoek stellen we vast dat USG People de goede weg bewandelt. Belangrijk is echter te realiseren dat de wereld om ons heen blijft veranderen en dat de snelheid waarmee wij ons kunnen aanpassen aan deze dynamische omgeving bepalend is voor ons succes. USG People zal dus moeten blijven presteren en op onderdelen zelfs beter moeten worden.

Voor 2008 hebben wij daar veel vertrouwen in. We beschikken immers over een asset dat in deze people's business van doorslaggevend belang is. De loyaliteit en innovatiekracht van onze 8.685 vaste medewerkers en 170.000 flexwerkers hebben er ook het afgelopen jaar weer voor gezorgd dat we onze activiteiten sneller konden integreren dan gedacht, dat we op alle gebieden in control bleven en dat we voldoende managementtalent konden ontwikkelen om de steeds grotere complexiteit van onze organisatie en marktaanwezigheid de baas te kunnen. En minstens zo belangrijk, gezamenlijk leverden we een product waarmee onze klanten tevreden zijn. Dit alles maakt dat USG People ook in 2008 een winstgevend jaar te wachten staat.

Dit jaar hebben we gekozen voor een andere opzet van het jaarverlag en laten we graag onze medewerkers aan het woord. Hoe ervaren zij het bijvoorbeeld om in een multibrandomgeving te werken, welke doelstellingen streven zij na en hoe verliep de integratie sinds de overname van Solvus in 2005? Hun visie op de gebeurtenissen van 2007 illustreren we met aansprekende fotografie en campagnebeelden uit 2007 van diverse werkmaatschappijen.

Met trots bedank ik al onze medewerkers voor hun creatieve en ondernemende bijdrage aan een uiterst succesvol jaar, onze flexwerkers voor de door hen geleverde inzet en onze klanten en aandeelhouders voor hun vertrouwen in USG People.

Ron Icke, Chief Executive Officer



Ons logo

Toegankelijk, betrokken en met de mens als middelpunt: ons logo symboliseert onze uitgangspunten en ambities. Of het nu gaat om flexwerkers of eigen medewerkers; wij streven er naar het beste in hen naar boven te halen. Elke dag opnieuw, gedurende hun hele loopbaan. Onze opdrachtgevers vertrouwen op een dienstverlening die verder gaat dan gebruikelijk en rekenen op onze blijvende betrokkenheid. Het resultaat van onze inspanningen is een succesvolle balans tussen de organisatiedoelen van opdrachtgevers en de individuele ambities van kandidaten. Zo geven wij invulling aan onze zakelijke en maatschappelijke voorbeeldrol. Ons logo is hiervan het symbool.

Inhoud

Kerncijfers 10

Algemene informatie over het aandeel
en financiële kalender 11

In vogelvlucht 16

Profiel 19

Onze multibrandstrategie 21



Vrijheid en creativiteit 22

Corporate Vice President Human Resources
Evamaria de Boer wil de medewerkers van USG
People de ruimte geven.

De waarde van persoonlijk contact 26

ASA Student bouwt aan een blijvende band met
hoger opgeleiden, die steeds belangrijker worden op
de arbeidsmarkt.

Identiteit 30

In 2005 werd het Belgische uitzendbedrijf Solvus
overgenomen door USG People. Hoe is de integratie
sindsdien verlopen?

Groeimarkt 34

De ontwikkelingen op Duitse markt van flexarbeid
bieden veel kansen voor USG People. De eerste
acquisitie is inmiddels een feit.

MVO vraagstukken 37

Bijdragen aan de maatschappij 38

Wat droegen de werkmaatschappijen van
USG People bij aan een betere wereld?

Vliegende start 42

In 2008 openen de eerste vestigingen van het
Spaanse Secretary Plus hun deuren. De verwach-
tingen zijn hooggespannen.

Nieuw perspectief 44

Start People ontwikkelde een opmerkelijk initiatief:
Leer-werkplaza. Leerlingen die dreigen te stoppen,
krijgen een nieuwe kans.

Dagboek van de werkvloer 46

Maak kennis met een aantal medewerkers.

Verslag van de Raad van Commissarissen 50

Verslag van de Executive Board 56

Belangrijke ontwikkelingen in 2007 57
Financiële gang van zaken 60
Operationeel overzicht en marktontwikkelingen 65
Risicoparagraaf 75
Corporate governance 79
Interne organisatie 83
Vooruitzichten 86

Commissarissen en Bestuur 88

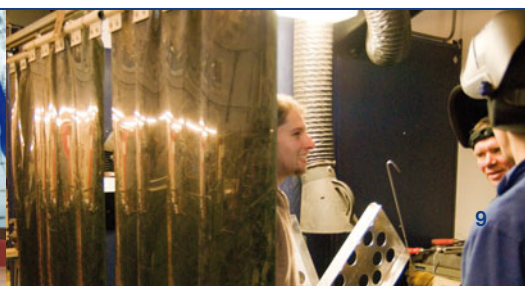
Jaarrekening 95

Meerjarenoverzicht 158

Converteerbare obligatielening 160

Financiële begrippenlijst 161

Adressen en algemeen directeurs van de werkmaatschappijen 162



Kerncijfers

	2007	2006
Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's		
Netto omzet	3.887.681	3.536.836
Operationeel resultaat	260.067	206.244
Bedrijfsresultaat	243.859	194.206
Afschrijvingen immateriële vaste activa	21.102	27.155
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.766	20.192
Operationele kasstroom	201.389	157.344
Nettowinst	140.011	110.853
Dividend	51.581	45.445
Eigen vermogen	684.684	574.420
Investering in immateriële vaste activa	12.043	11.305
Investering in materiële vaste activa	31.326	21.728
Beurswaarde ultimo boekjaar	1.181.896	2.089.827
Aantal geplaatste aandelen	63.679.719	63.117.701
Gemiddeld aantal werknemers		
- indirecte medewerkers	8.685	8.251
- directe medewerkers	112.341	105.561
Aantal vestigingen	1.595	1.496
Verhoudingsgetallen in procenten		
Operationeel resultaat / netto omzet	6,7%	5,8%
Bedrijfsresultaat / netto omzet	6,3%	5,5%
Netto winst / netto omzet	3,6%	3,1%
Uitgekeerde winst / nettowinst	36,8%	41,0%
Eigen vermogen / totaal vermogen	34,9%	30,2%
Per aandeel in euro's		
(op basis van aantal uitstaande aandelen ultimo boekjaar)		
Nettowinst	2,20	1,76
Operationele kasstroom	3,16	2,62
Dividend	0,81	0,72
Eigen vermogen	10,75	9,10
Koers ultimo	18,56	33,11
Hoogste koers	37,10	36,33
Laagste koers	15,77	18,20

Algemene informatie over het aandeel en financiële kalender

Beursnotering

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam en is in 2007 opgenomen in de Amsterdam Midkap Index (AMX) van Euronext Amsterdam. Vanaf 7 februari 2007 worden opties op de aandelen USG People verhandeld aan Euronext Amsterdam.

Aandelenkapitaal

Ultimo 2007 stonden 63.679.719 gewone aandelen USG People uit. In 2007 namen de uitstaande aandelen toe met 562.018 stuks, voornamelijk door uitkering van stockdividend en door uitgifte ten behoeve van personeelsopties. Daarnaast werd een obligatie ter conversie aangeboden, waardoor het aantal met 56 stuks toenam. Naast de uitbreiding werden 200.000 aandelen ingekocht voor afdekking van een aandelenplan voor prestatiebonussen van personeel. Deze aandelen worden in depot gehouden voor uitgifte in 2008.

Uitstaande aandelen	Aantal	Nominale waarde (€)
31 december 2006		
Gewone aandelen	63.117.701	0,50
Optierechten personeel	147.784	0,50
Conversierechten obligatielening	6.419.202	0,50
Mutaties in 2007		
Uitgegeven stock dividend	481.326	0,50
Uitgifte t.b.v. personeelsopties	80.636	0,50
Conversie converteerbare obligatielening	56	0,50
31 december 2007		
Gewone aandelen	63.679.719	0,50
Optierechten personeel	83.176	0,50
Conversierechten obligatielening	6.419.146	0,50

Het aantal vrij verhandelbare aandelen (free float) nam in 2007 toe door verkoop van een belang van 12,5% door de heer A.D. Mulder, oprichter van USG People. Het belang van de heer A.D. Mulder, dat eind 2006 nog 30% bedroeg, nam daardoor af tot 17,4% (11 miljoen aandelen). Na de verkoop bedraagt de free float 82,6%.

Uitgifte van aandelen

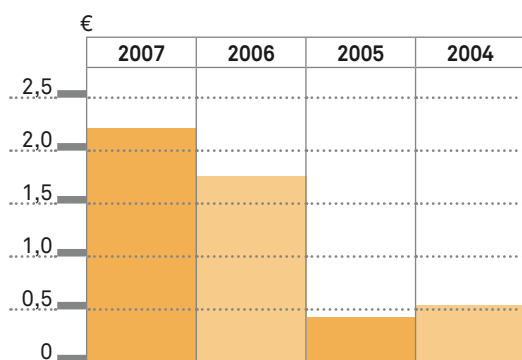
Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt jaarlijks toestemming gevraagd om de duur te verlengen waarvoor de Executive Board is aangewezen om als bevoegd orgaan, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van het bepaalde in de statuten en wettelijke bepalingen, besluiten 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, zoals deze ten tijde van de uitgifte luidt.

Winst per aandeel

De winst per aandeel, op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, bedraagt € 2,21 over 2007.

2007	2006	2005	2004
€ 2,21	€ 1,76	€ 0,33	€ 0,54

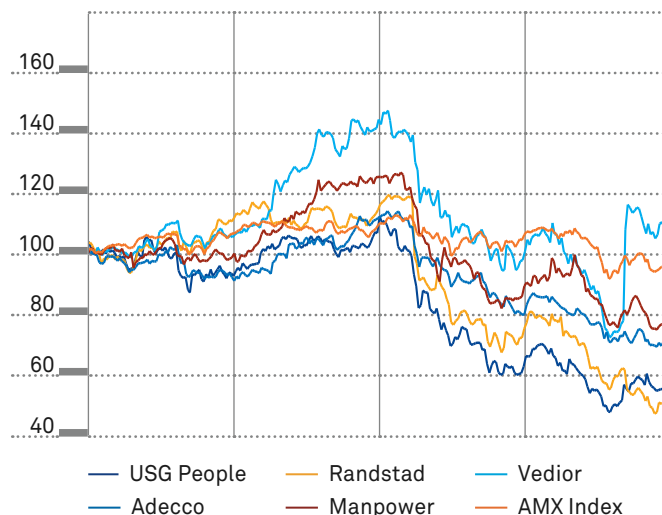
Sinds 2005 is er sprake van een sterke toename. De winst per aandeel groeide in 2007 met ruim 25%.



Koers- en volumeontwikkeling

Het jaar dat USG People een recordomzet en -resultaat realiseerde, was een roerig beursjaar. Het aandeel USG People bleef hiervan niet gevrijwaard. Aanleiding waren vooral de bijgestelde groeiverwachtingen voor de uitzendmarkten in Europa. Daarnaast speelde de crisis op de Amerikaanse hypotheekmarkt, die voor veel onzekerheid zorgde in de financiële markten. Voor USG People waren vooral de lagere groeiverwachtingen voor Nederland en België van invloed op de koersontwikkeling. Maar ook in andere landen werden lagere verwachtingen gerapporteerd dan het uitzonderlijk hoge groeiniveau in de voorafgaande periode.

Ontwikkeling aandelenkoers van USG People in 2007, vergeleken met andere uitzendorganisaties en met de Amsterdam Midkap index (AMX)



Het aandeel USG People bereikte begin juli een hoogste slotkoers van € 37,10, waarna een scherpe daling volgde naar aanleiding van bijgestelde groeivoorzichten in de kwartaalpublicaties van de uitzendondernemingen en een lagere marktgroei in de rapportages van de brancheorganisaties in Nederland en België, ABU en Federgon. De uitzendondernemingen kregen het zwaar te verduren op de beurs en de koersen werden bijna gehalveerd. Het aandeel USG People noteerde eind november een laagste koers van € 15,77. In de laatste weken van 2007 trok de koers weer wat aan, waardoor een slotkoers op jaareinde werd neergezet van € 18,56. Het handelsvolume nam in 2007 sterk toe ten opzichte van 2006. Met een omzet van 168 miljoen stukken werd in 2007 een volume van € 4,4 miljard verhandeld in aandelen USG People.

Handelsvolumes	2007	2006	2005	2004
Aantal stukken in miljoenen	168	114	54	14
Handelsvolume in miljoenen euro	4.410	3.255	695	221

USG People nam in 2007 een vierde plaats in op de ranglijst van handelsvolumes onder de AMX-fondsen.

Gegevens per aandeel op basis van gemiddeld aantal aandelen

	2007	2006	2005	2004
Operationele kasstroom	3,18	2,50	2,31	1,04
Nettoresultaat	2,21	1,76	0,33	0,54
Dividend	0,81	0,72	0,20	0,20
Dividend / nettoresultaat	37%	41%	61%	37%

Melding zeggenschap

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

Hovu Beheer N.V. 17,4%

Effectenbezit bestuurders

Ron Icke
Aandelen 5.000 stuks
Opties 20.000 stuks

Effectenbezit commissarissen

Alex Mulder
Aandelen 11.013.598 stuks
Opties 20.000 stuks

Christian Dumolin
Aandelen 105.000 stuks

Dividendbeleid

Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa eenderde van de nettowinst voor amortisatie, rekening houdende met belastingeffecten. 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 waarde 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. In 2007 bedroeg de groei van het aantal verhandelde aandelen ruim 47%. USG People streeft naar een effectieve spreiding van de aandelen, waarbij zij een aantrekkelijke partij wil zijn zowel voor institutionele als particuliere beleggers.

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

In 2007 werden drie analistenbijeenkomsten gehouden, voor de toelichting op de jaarcijfers van 2006 en voor de kwartaalcijfers van de eerste drie kwartalen van 2007. De bijeenkomsten konden via webcasting worden gevolgd vanaf de website van USG People. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2007 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 2007 verder uit. USG People wordt momenteel actief gevolgd door circa vijftien analisten, waarmee de meeste grote effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd.



Minimise stress, maximise success

A practical guide for managers.

Very calm. **Very Unique.**

U  **unique**
multilingual services

From the collection
Unique KnowHow Pockets

KnowHow bij Unique Unique deelt graag haar kennis van werkgerelateerde onderwerpen. Dit gebeurt onder meer door het kosteloos verstrekken van pockets over zaken die werkgever en werknemer bezighouden. Speciaal voor ondernemers organiseert Unique over deze onderwerpen workshops en ontbijtseminars.

Financiële kalender

29 april 2008

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2008 (voor beurs)

Conference call analisten eerste kwartaalresultaten

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

2 mei 2008

Ex-dividend notering

6 mei 2008

Record date

2 mei - 19 mei 2008

Keuzeperiode

20 mei 2008

Vaststelling omwisselingsverhouding (na beurs)

23 mei 2008

Betalbaarstelling dividend

24 juli 2008

Publicatie tweede kwartaalresultaten 2008 (voor beurs)

Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede kwartaalresultaten

28 oktober 2008

Publicatie derde kwartaalresultaten 2008 (voor beurs)

Analistenbijeenkomst en persconferentie derde kwartaalresultaten

4 maart 2009

Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2008 (voor beurs)

Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde kwartaal- en jaarresultaten

21 april 2009

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2009 (voor beurs)

Conference call analisten eerste kwartaalresultaten

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Contact investor relations

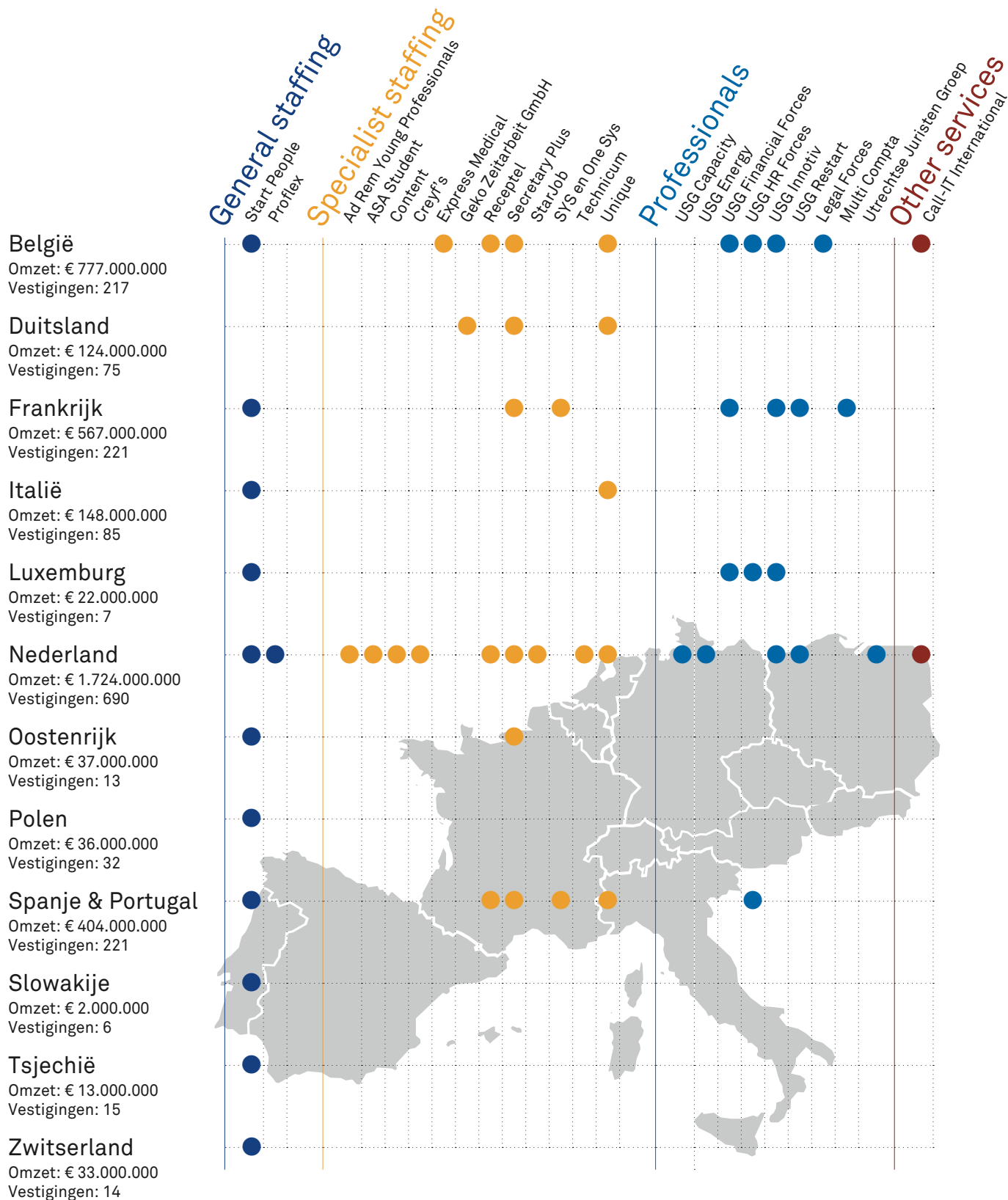
Rob Zandbergen

Chief Financial Officer

Tel: +31 (0)36 529 95 07

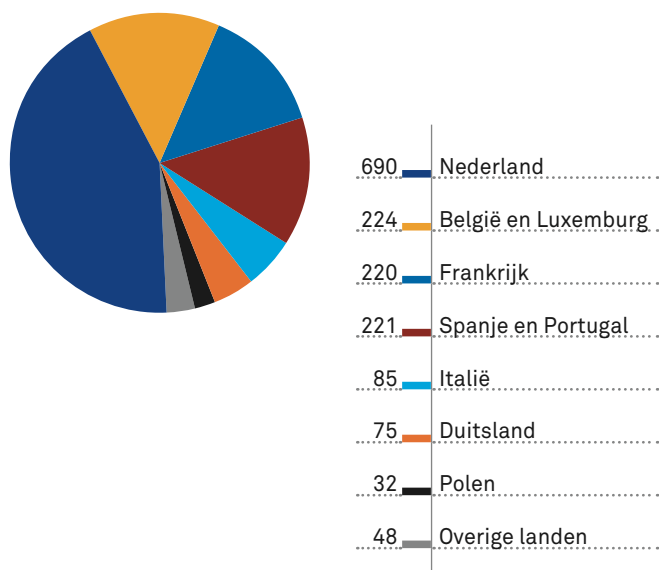
Email: rzandbergen@usgpeople.com

Intercedent van het jaar Cécile Reulen is in Nederland uitgeroepen tot Intercedent van het Jaar 2007, een initiatief van de direct bij de uitzendmarkt betrokken organisaties. Cecile Reulen is senior consulent bij Content in Maastricht. De prijs werd uitgereikt door Gün Ozkara, intercedente bij Unique en de winnares van 2006.

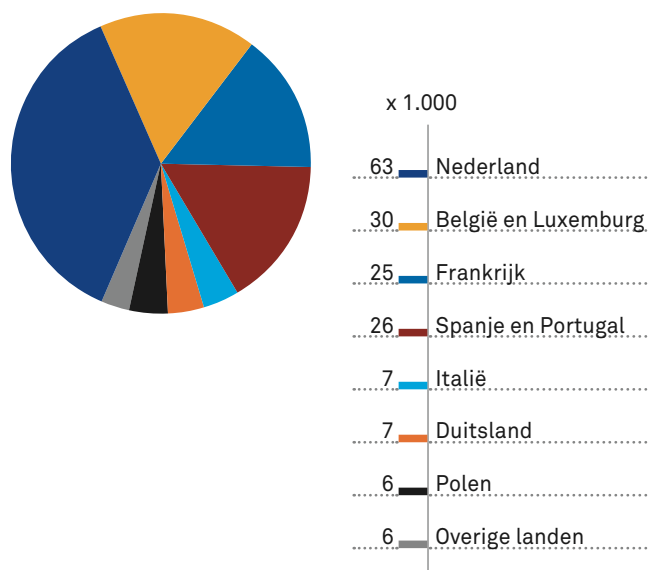


3,9 miljard euro omzet **170.000** flexwerkers dagelijks werkzaam **8.685** eigen medewerkers (fte) **1972** opgericht in Nederland **1.600** vestigingen **24** operationele merken

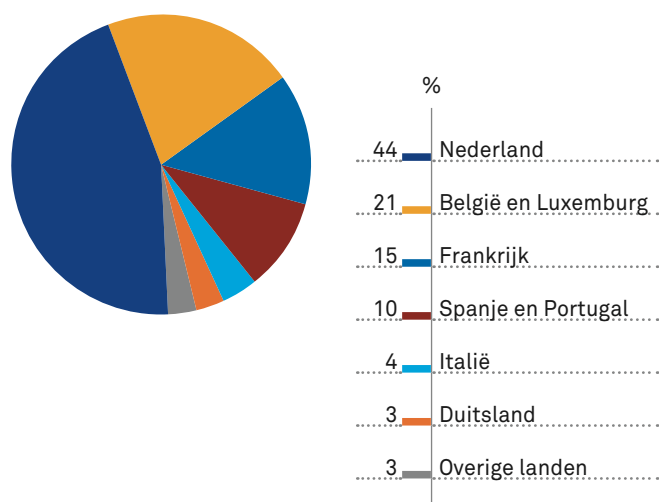
Aantal vestigingen per land



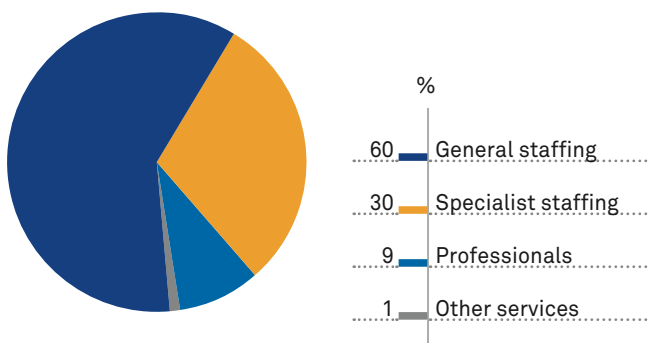
Aantal werkzame flexwerkers per land



Omzet per regio



Omzet per activiteit



13 landen **4** activiteiten: General staffing; Specialist staffing; Professionals; Other services **TOP 5** speler van Europa in uitzending, detachering en HR-oplossingen

market your career #1

live your brand



Natuurlijk weet je als marketing- of communicatieprofessional dat je een merk moet laten 'ademen' om het succesvol te maken. Maar denk je ook op die manier als het om het belangrijkste 'merk' ter wereld gaat: namelijk jijzelf? Want hoe werk jij je 'eigen merk' uit als het om jouw carrière gaat? Geloof je in jezelf en voer je dat door tot in detail of wordt het tijd dat eens kritisch te bekijken? USG Capacity laat jouw 'merk' leven. Want USG Capacity werft, selecteert en bemiddelt professionals in marketing en communicatie.

 **usg capacity**
voor marketing- en communicatieprofessionals

expandyourcapacity.nl

Carrière bij USG Capacity USG Capacity, specialist op het gebied van marketing- en communicatieprofessionals, begon in 2007 een nieuwe imagocampagne met als thema: *Market your career*. Centrale gedachte: gebruik je eigen deskundigheid om je carrière scherp te houden.

Profiel

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 € 3,9 miljard is USG People de Europese nummer vijf in uitzending, detachering en HR-services. USG People is genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam. Het zwaartepunt van het ondernemerschap ligt nadrukkelijk bij het management en de medewerkers van de werkmaatschappijen, waarbij de dienstverlening en de marktbenadering zijn opgedeeld naar vakdiscipline en opleidingsniveau.

Missie

USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources en customer care-services. Met een breed dienstenaanbod geven wij invulling aan de vraag naar de diversiteit van 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, streven wij naar het juiste talent op de juiste plaats. Wij beschouwen dit als de drijfveer voor alle medewerkers van de groep om het beste van zichzelf te geven. Ons onderscheidende vermogen wordt in hoge mate bepaald door de creativiteit, de inzet en betrokkenheid van de medewerkers.

Strategische doelstellingen

USG People streeft er naar de meest winstgevende speler te zijn op de Europese uitzend- en detacheringsmarkt. De belangrijkste strategische doelstellingen voor het komende jaar 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 schaal-grootte.
- 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.

High Performance Business USG People behoort tot de kleine tien procent van de 6.000 grootste beursgenoteerde ondernemingen in de wereld, die zichzelf een high performance business mogen noemen. Dit blijkt uit recent wereldwijd onderzoek van Accenture naar de performance van beursgenoteerde ondernemingen over de periode 2000 tot en met 2006.



**Ik werkte altijd gewoon
voor m'n salaris.
Nu verdien ik het ook echt.**



werkt voor iedereen

Start People werkt voor iedereen In Nederland werd Start Uitzendbureau omgedoopt in Start People. De campagne 'Start People werkt voor iedereen' toont de geheel eigen benadering van de arbeidsmarkt aan de hand van herkenbare situaties.

Onze multibrandstrategie

USG People onderscheidt zich door haar multibrandstrategie. Deze vorm van marktbenadering is erop gericht om merken met een sterke eigen identiteit en positie in specifieke marktsegmenten naast elkaar te laten floreren, terwijl de ondersteunende diensten om redenen van efficiency zijn samengevoegd. Het merkenportfolio van USG People omvat 24 merken, elk met een eigen positionering en eigen ingangen in het betreffende marktsegment. Deze merken zijn herkenbaar voor opdrachtgevers en kandidaten en vormen tevens een zichtbaar onderdeel van USG People.

In 2007 zijn belangrijke vervolgstappen gezet om het merkenportfolio van USG People verder te stroomlijnen en overzichtelijker te maken.

General staffing

USG People is al tientallen jaren actief op het gebied van algemeen uitzenden en detacheren. Wij bieden snelle en flexibele oplossingen aan, zowel voor werkzoekenden als opdrachtgevers. Voor Europa is gekozen voor één internationaal merk, waarbij de relatie met USG People tot uiting komt in de naam: Start People. Het merk staat garant voor dienstverlening in onder meer sectoren als overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek. Merken: Start People en Proflex (in house-activiteiten).

Specialist staffing

Naast algemeen uitzenden levert USG People een groot aantal gespecialiseerde flexoplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter-, technische en medische functies. Om de relatie met de groep te benadrukken is in de meeste gevallen het beeldmerk van USG People onderdeel van het logo. Merken: Ad Rem Young Professionals, ASA Student, Content, Creyf's, Express Medical, Geko Zeitarbeit, Receptel,

Secretary Plus, StarJob, SYS, Technicum en Unique.

Professionals

In dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven of gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, marketing & communicatie, HR, legal en finance. Om de marktpositie te versterken is gekozen voor een duidelijk herkenbare band met USG People. Aan de merknaam is of wordt daarom USG en het beeldmerk van USG People toegevoegd. Merken: USG Capacity, USG Energy, USG Financial Forces, USG HR Forces, USG Innovativ, USG Restart, Legal Forces, Multi Compta en Utrechtse Juristen Groep.

Other services

USG People biedt verschillende hoogwaardige diensten aan op het gebied van customer care-services gericht op kennisintensieve dienstverlening op het gebied van onder meer verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten en e-mailresponsbehandeling. Merk: Call-IT International.

FD Gazellen Award 2007 voor USG People Het Financieele Dagblad heeft USG People onderscheiden met een Gazellen Award 2007. Uit 420 genomineerden werd USG People gekozen als snelst groeiende grote onderneming van de provincie Flevoland.

Vrijheid en creativiteit



Evamaria de Boer

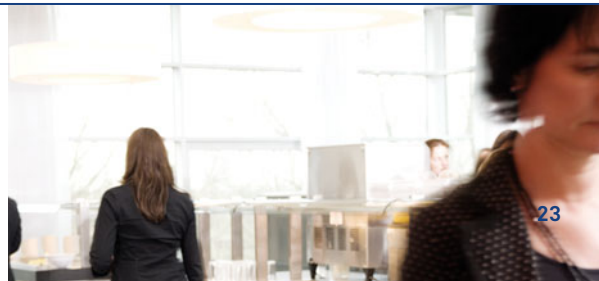


Mensen de ruimte geven, in hun belang en dat van de organisatie. Dat is de visie van Evamaria de Boer, Corporate Vice President Human Resources.

Vrijheid, uiteraard binnen bepaalde kaders. Dat is wat Evamaria de Boer voor de medewerkers van USG People nastreeft. 'De multibrandstrategie is verankerd in onze genen, zou je kunnen zeggen. Daarin onderscheiden we ons van anderen. We geven onze medewerkers bewust de ruimte om een persoonlijke invulling te geven aan ondernemingszin en creativiteit. Binnen zekere grenzen, uiteraard.'

Als Corporate Vice President Human Resources is Evamaria de Boer verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van USG People. Met de groei van het bedrijf is het belang en de complexiteit hiervan toegenomen. 'Het integreren van overgenomen bedrijven heeft een eigen dynamiek,' stelt Evamaria de Boer vast. 'Het is een uitdaging om al die culturen met elkaar te verbinden en ze toch hun identiteit te laten behouden. Al met al ben ik tevreden over wat we hebben bereikt. Ondanks het feit dat het aantal medewerkers is verdrievoudigd en we actief zijn in dertien landen, verloopt de integratie steeds soepeler.'

'Vanuit alle geledingen van de organisatie hoor ik dat we meer innovaties en best practices uitwisselen. Ook leren we steeds beter onze verschillen te benutten voor een meer innovatieve marktwerking. In die eenheid in diversiteit ligt

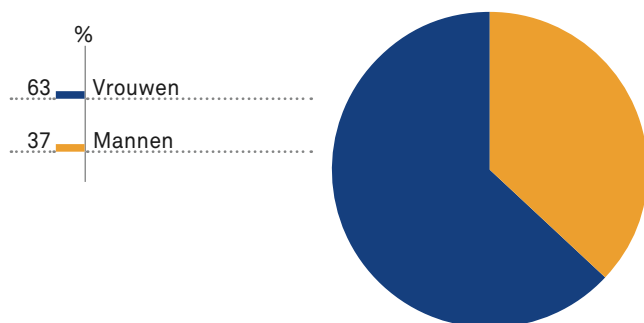


de kracht van USG People. Natuurlijk zijn er verbeteringen mogelijk, maar per saldo zijn we er in geslaagd om iedereen – ook onze flexkrachten – te overtuigen van het belang van de groeistrategie.’

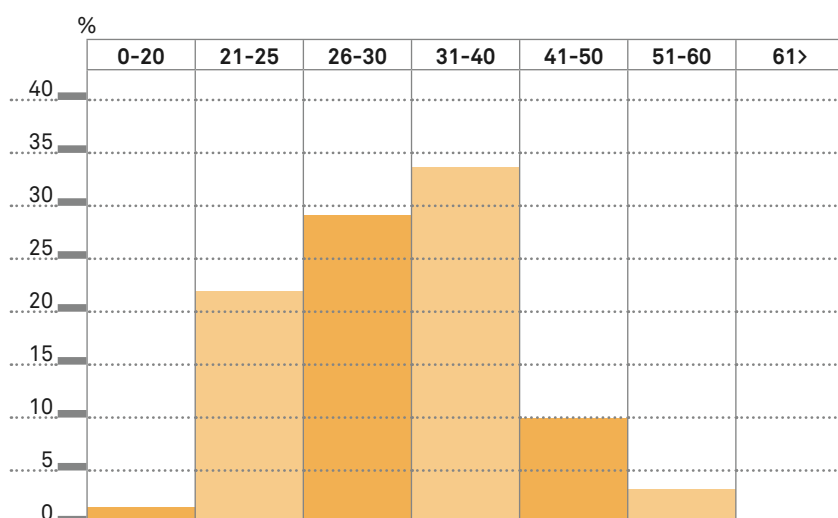
Een waardevol proces

In 2007 stond eenheid in diversiteit hoog op de agenda van Human Resources. Het beschrijven van de business principles van USG People werkten daarbij als katalysator. ‘Zo’n lijst met waarden wordt vaak als een papieren waarheid beschouwd. Daarom hebben we nadrukkelijk de input gevraagd vanuit de werkmaatschappijen. Het proces is daarbij net zo belangrijk als het eindresultaat.

Vrouw/man verhouding in leidinggevende posities



Leeftijdsofbouw medewerkers



‘Veel werkmaatschappijen hadden al hun eigen cultuurwaarden vastgesteld. De resultaten hebben we naast de bevindingen van de Executive Committee gelegd. De conclusies bleken grote overeenkomsten te vertonen, die we hebben vastgelegd in onze business principles: respect, ontwikkeling, gedrevenheid, verbondenheid en gerichtheid op resultaat. Dat proces was heel waardevol. Je dwingt jezelf als organisatie om creatief na te denken over je meerwaarde, en dat kun je niet vaak genoeg doen.’

Bovendien was er aandacht voor de misschien wel belangrijkste vraag: hoe zorg je ervoor dat de cultuurwaarden echt gaan leven? ‘Een waarde als verbondenheid bijvoorbeeld kan per cultuur verschillen en mogelijk zelfs botsen met een waarde als resultaatgerichtheid. Vijf voorkomende dilemma’s tussen kernwaarden zijn daarom benoemd en vastgelegd. In voorkomende situaties geeft dit medewerkers duidelijkheid over hun manier van handelen. ‘Het bijzondere van de business principles is dat we niet alleen formuleren wat USG People van haar stakeholders verwacht, maar ook wat zij van het bedrijf mogen verwachten. Deze verwachtingen zijn vastgelegd voor medewerkers, flexwerkers, klanten, aandeelhouders en de gemeenschap.’

Ouderen en deeltijdwerk

Ook het bevorderen van de diversiteit en de doorstroom was in 2007 een belangrijk aandachtspunt. De uitzendsector is in dat opzicht een opmerkelijke bedrijfstak: het aantal vrouwen in hogere managementposities is relatief hoog. Hetzelfde geldt voor de participatie van allochtonen, zowel onder medewerkers als flexkrachten. Toch heeft het effectief benutten van diversiteit bij USG People nog steeds een hoge prioriteit. ‘Ook herintredende vrouwen, ouderen die graag deeltijdwerk willen doen en migranten hebben een belangrijke functie op de arbeidsmarkt. Hier koesteren we de verschillen. Je hebt mensen uit verschillende culturen en maat-

Aantal medewerkers: 9.667
Aantal fte's: 8.685





‘Het bijzondere van de business principles is dat we niet alleen formuleren wat USG People van haar stakeholders verwacht, maar ook wat zij van het bedrijf mogen verwachten.’

EVAMARIA DE BOER

schappelijke achtergronden nodig om innovatief en ondernemend te zijn. Verschillen dagen mensen uit om beter naar zichzelf te kijken en nieuwe oplossingen te zoeken.’

USG People rekruteert drie van de vier kandidaten voor leidinggevende posities binnen het eigen bedrijf. ‘Dat is zelfs binnen de branche een hoge score. Persoonlijk ben ik er van overtuigd dat dit de beste garantie is voor het succes van onze strategie. Bij voorkeur nemen we generalisten aan, die we zelf de noodzakelijke tools en ervaring meegeven. Wel blijkt er in sommige clusters meer vraag naar specialisten te zijn. Communicatiedeskundigen en ICT’ers vooral, die we steeds vaker buiten het bedrijf moeten zoeken. Dat is niet erg, als we hen maar kunnen inpassen in de cultuur van USG People. Dat is een van de uitdagingen voor de komende jaren.’

Een multimediale aanpak in België

In België onderscheidt het diversiteitsbeleid van Start People zich door een veelzijdige en multimediale aanpak. Zo werd de website www.diversityatwork.be gelanceerd, die onder meer een groot aantal best practices bevat. Een ander onderdeel van het diversiteitsbeleid is de zogeheten *diversity cell*. Daarin denkt een divers team van medewerkers na over de ontwikkeling van businessmodellen waarmee rond het thema diversiteit concurrentievoordeel kan worden geboekt. Ook is een webbased tool (TIM@work) ontwikkeld waarbij de bezoeker de eigen werkhouding kan testen op zaken als doelmatigheid en geschiktheid. Bovendien kan worden nagegaan of de werkattitude aansluit bij het verwachtingspatroon van een klant, en hoe eventuele lacunes kunnen worden gedicht. ‘Vanaf de eerste dag was er veel animo,’ zegt Hilde Haems, directeur Human Resources van Start People in België. ‘De kracht is dat het concept zich richt op de eigenheid van elk individu. TIM staat dan ook voor This Is Me.’



‘ASA Student beweegt mee met de student die we willen bemiddelen.’ RONALD KARDOL

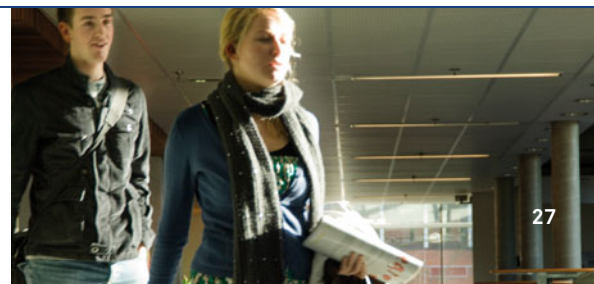


De waarde van persoonlijk contact

Studenten worden belangrijker op de arbeidsmarkt. ASA Student, een Nederlands onderdeel van USG People, bouwt daarom aan een blijvende band met hoger opgeleiden.

De statistieken laten er geen misverstand over bestaan: het belang van afgestudeerde studenten op de arbeidsmarkt neemt toe. Het aantal inschrijvingen aan universiteiten en hogescholen groeit de komende jaren weliswaar, maar dat weegt niet op tegen de snel stijgende vraag naar hoog opgeleide talenten in de Europese kenniseconomieën. In 2010 zal op de Nederlandse arbeidsmarkt een structureel tekort van 75.000 mensen met een academische of hogere beroepsopleiding bestaan en voor de overige vestigingslanden van USG People zijn de verwachtingen niet veel beter.

De zoektocht naar toptalent moet de komende jaren dus worden geïntensiveerd en dat biedt kansen voor gespecialiseerde aanbieders van flexarbeid en werving- en selectiediensten. Zoals ASA Student, de gespecialiseerde werkmaatschappij van USG People, die kan bogen op een brede ervaring. 'ASA Student beweegt mee met de student die we willen bemiddelen,' verduidelijkt algemeen directeur Ronald Kardol. 'We hebben een geïntegreerd concept ontwikkeld dat voor elke fase van het studentenbestaan een eigen product biedt. Voor eerstejaars regelen we een bijbaantje, ouderejaars plaatsen we in tijdelijke functies die aansluiten bij hun studiespecialisme en afgestudeerden helpen we op weg naar een vaste baan. Omdat we zichtbaar





asa student campus

Superbijbaan.
De beste in studiegerichte bijbanen.
www.asacampus.nl

Voor elke fase een passende baan ASA Student kiest voor een campagne waarin de student centraal staat. Voor iedere fase van de studie zijn werkmogelijkheden. Van de beste bijbanen, de studiegerichte bijbaan tot de beste start van je carrière.

zijn gebleven in de studentengemeenschap en goed weten wat er leeft, verwacht ik dat we onze concurrentiepositie als marktleider kunnen versterken.'

Opgericht op een zolderkamer

ASA Student is van oudsher georiënteerd op de studentensteden van Nederland. Opgericht op een zolderkamer in Delft door een paar studenten technische bedrijfskunde, is het bedrijf sinds de jaren zestig uitgegroeid tot een volwassen netwerk van 31 vestigingen. Als werkmaatschappij van USG People heeft ASA Student inmiddels zo'n 120 vaste medewerkers. Meer dan 75.000 academici en hbo'ers zijn geregistreerd als tijdelijke werkracht. 'Er zijn veel aanbieders op de studentenmarkt, maar niemand heeft een zo breed bereik, zowel wat betreft het aantal vestigingen als de digitale mogelijkheden,' zegt Ronald Kardol.

In het behoud van de positie als marktleider is de afgelopen jaren veel tijd en energie geïnvesteerd, evenals de nodige creativiteit. 'De spelregels in dit marktsegment zijn ingrijpend gewijzigd. Studenten wonen niet alleen meer op kamers in studentensteden, maar verspreid over het hele land. Voor hun informatievoorziening zijn ze steeds meer aangewezen op online oplossingen. De gemiddelde student is vier uur per dag op internet actief. Wil je hem of haar bereiken, dan moet je daar actief en geloofwaardig zijn.'

Daarom sloot ASA Student recent een strategisch samenwerkingsverband met All4Students. Dit bedrijf exploiteert onder meer studenten.net, de grootste digitale studentencommunity van Nederland. Het bereik wordt geschat op ten minste 200.000 studenten. Dagelijks stellen enkele tienduizenden bezoekers zich hier op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen in de studentenwereld. 'Zo creëren we een extra communicatie- en marktkanaal voor hooggekwalificeerde talenten.'

Clicks & bricks

Ondanks het belang van de *clicks* op het internet, wil Ronald Kardol de *bricks* van de vestigingen niet veronachtzamen. 'Wij geloven in de toegevoegde waarde van persoonlijk contact. De oriëntatie mag dan steeds meer via het web gebeuren, het blijft belangrijk om in alle studentensteden aanwezig te zijn. Zodat een student naar binnen kan lopen om te zien of er werk voor hem is. En dikwijls krijgt hij of zij direct een baan aangeboden.'

Het feit dat ASA Student onderdeel uitmaakt van USG People, beschouwt Ronald Kardol als een strategisch voordeel. Niet

alleen levert dat de voor de groei benodigde schaalgrootte en financiële middelen, ook daagt de professionele werkomgeving uit om voor een duidelijke focus te blijven kiezen. 'Ons concept is helder: op alle mogelijke manieren spelen we in op de specifieke behoeften van de student tijdens zijn studietijd. Zo bouwen wij een waardevolle relatie op, ook voor de toekomst. Want de student van vandaag is de beslisser van morgen.'

Flexmarkt Specialist 2007

In 2007 werd ASA Student Uitzendbureau door het maandblad Flexmarkt en Q&A Research and Consultancy uitgeroepen tot Flexmarkt Specialist 2007. De titel werd toegekend vanwege de hoogste waarderingsscores van flexwerkers van vijftien tot 34 jaar. ASA Student kiest voor een beleid waarin de student centraal staat. Voor iedere fase van de studie zijn werkmogelijkheden geschapen. Er zijn drie specialisaties:

- ASA Student Uitzendbureau, met 22 vestigingen, voorziet in bemiddeling van studenten naar algemene bijbanen.
- ASA Student Campus is een in house-variant op hogescholen en WO-instellingen en bemiddelt studenten naar studierelevante bijbanen en opdrachten.
- ASA Student Career, met een landelijk opererende vestiging in Amsterdam, bemiddelt studenten naar hun eerste functie of traineeship.





Identiteit

Karin Korstanje en Hilde Haems



In 2005 werd het Belgische uitzendbedrijf Solvus overgenomen door USG People. Hoe is de integratie sindsdien verlopen?

Direct na de overname van het Belgische Solvus in 2005 werd een integratieplan ontwikkeld, dat aangaf hoe de twee organisaties zouden samengaan onder de vlag van USG People. Dat plan heeft veel opgeleverd, menen Hilde Haems en Karin Korstanje, beiden reeds lang verbonden aan de rechtsvoorgangers van het huidige USG People. Toch krijgen ze soms vragen van klanten en andere stakeholders buiten de organisatie over de verhouding tussen de Nederlandse en Belgische bedrijfscultuur. Blijkbaar verkeert men in de veronderstelling dat het onderbrengen van Solvus bij USG People tegenstellingen kan opleveren. Hilde Haems en Karin Korstanje kennen genoeg voorbeelden van samenwerkingsverbanden die om deze reden nooit van de grond kwamen. Maar bij USG People is dat anders, hebben ze ervaren. Karin Korstanje, algemeen directeur van de Nederlandse werkmatschappij Utrechtse Juristen Groep: 'Door onze multibrandstrategie hebben we juist verschillen nodig om ons te onderscheiden. Ik durf zelfs te beweren dat er een gevaar schuilt in een te grote integratie. Als we te veel op elkaar gaan lijken, leveren we onderscheidend vermogen in.'

Hilde Haems, directeur Human Resources van Start People in België, vult aan: 'Het is belangrijk dat we onze eigen identiteit behouden. Gelukkig kan dat ook. We zijn één in diversiteit en daaruit halen we onze kracht.'

Een organisatie van doeners

Hilde Haems en Karin Korstanje realiseren zich dat de overnames van de afgelopen jaren invloed hebben gehad op de werkvloer. Maar, zo blijkt ook, uiteindelijk heeft dat relatief weinig problemen met zich meegebracht.

Korstanje: 'Dit is een organisatie van doeners, van nature gewend aan veranderingen. We denken niet in structuren en rapportagevormen, maar in het effect van onze ingrepen op de markt. Het aantrekkelijke van USG People is voor mij dat we die karakteristiek altijd hebben weten te behouden. Daar is sinds de recente overnames geen verandering in gekomen.'

'Integreren is toch vooral de kunst van het managen van een spanningsveld' **HILDE HAEMS**



Creyf's werd Start People In 2007 zette USG People belangrijke vervolgstappen in de verdere invulling van de merkenstrategie. Zo verdween in een groot aantal Europese landen de naam Creyf's uit het straatbeeld, om te worden vervangen door Start People. In België onthulden medewerkers in een geïntegreerde campagne de nieuwe naam.



Hilde Haems: 'Daar ligt alweer een grote overeenkomst tussen beide partners. Ook het oude Creyf's, nu Start People, was een club die geen strenge regels nodig had om te kunnen functioneren. Ikzelf ben daar een exponent van.' Karin Korstanje: 'De integratie is ook zo natuurlijk verlopen, doordat er binnen USG People veel nichespelers zijn. Zelf ben ik verantwoordelijk voor een specialistische organisatie die zich bezighoudt met het detacheren van juridische talenten en dan merk je toch dat je focus primair gericht is op je eigen marktsegment. Je vindt de resultaten van je eigen club dan net even belangrijker dan wat er verderop in de groep gebeurt.'

Hilde Haems: 'Dat is wel een punt dat om voortdurende aandacht vraagt. Enerzijds werkt deze karakteristiek in ons voordeel, omdat we probleemloos veel nieuwkomers kunnen inpassen. Anderzijds moeten we oppassen dat we ons ook op het niveau van de werkvloer bewust zijn van de mogelijke schaalvoordelen. Daar ligt voor ons, als leidinggevend, een uitdaging.'

Managen van een spanningsveld

Hilde Haems: 'Maar integreren is toch vooral de kunst van het managen van een spanningsveld. Ook in een multi-brandomgeving.'

Karin Korstanje: 'Je moet je bewust zijn van je eigen kracht en tegelijkertijd openstaan voor de inzichten, *best practices* en *business opportunities* van nieuwe partijen in de groep. Het is best lastig om daarin een evenwicht te vinden, zeker in de hectische marktontwikkeling die de branche doormaakt. Maar binnen USG People word je ook beoordeeld op de vraag of je je voldoende openstelt voor nieuwe ideeën en concepten – ook van werkmaatschappijen in andere landen of segmenten.'

Hilde Haems: 'En dan zijn *best practices* een geweldig hulpmiddel. Vandaar dat we de managementteams van Start People in Nederland en België regelmatig bij elkaar brengen om kennis en expertise te delen. Zo hebben we een

succesvolle bijeenkomst georganiseerd onder het motto *Steal Shamelessly* – want "schaamteloos" ideeën van elkaar overnemen is binnen een familie immers toegestaan. 'Heel belangrijk in zo'n traject is overigens dat je elkaar voortdurend op de hoogte houdt van ieders bevindingen en eventuele vooruitgang. Ook dat helpt mee om mensen uit hun dagelijkse hectiek te halen en ze erop te wijzen welke toegevoegde waarde ze kunnen binnenhalen – vaak met veel minder inspanning. Als dat lukt, dan moet je het vieren. Uitgebreid en voor iedereen zichtbaar.' Karin Korstanje: 'Elk veranderingsproces heeft ambassadeurs nodig. Mensen die over de eigen grenzen heen durven te kijken en daardoor extra succesvol zijn. Hun voorbeeld werkt duizendmaal beter dan welk integratieplan ook.' Hilde Haems: 'Natuurlijk is niet alles hosanna. Op het gebied van de backoffice-activiteiten heeft het samenvoegen van de verschillende systemen en werkvormen wel degelijk aanloopproblemen gekend.'

Karin Korstanje: 'Bij het serviceapparaat in Nederland zijn in het afgelopen jaar al enkele veranderingen doorgevoerd. Zo werken we nu met dedicated teams, die verantwoordelijk zijn voor de ondersteuning van één werkmaatschappij. Misschien lever je wat schaalvoordeel in, maar dat compenseer je door een grotere betrokkenheid en toenemende efficiency.'

Haems: 'Of we al veranderingsmoe zijn? Nee hoor. Deze organisatie leeft van de dynamiek tussen vraag en aanbod op de Europese arbeidsmarkten en dus is het goed als we af en toe worden uitgedaagd. Onze mensen blijven openstaan voor nieuwe uitdagingen. Continu veranderen werkt soms zelfs een beetje verslavend.'

'Elk veranderingsproces heeft ambassadeurs nodig. Mensen die over de eigen grenzen heen durven te kijken en daardoor extra succesvol zijn.' **KARIN KORSTANJE**



Hans-Jürgen Koch

“Dankzij het Europese netwerk en de professionele bedrijfsvoering van USG People wordt een stevig fundament gelegd voor een verdere groei.”

Wat flexwerk betreft is Duitsland bezig aan een opmerkelijke inhaalrace. Nog maar een paar jaar geleden gold het land als een probleemgebied voor uitzend- en detachingsbedrijven. De traditioneel sterke vakbonden speelden hierin een belangrijke rol. Maar de achterblijvende economische groei en de bijbehorende werkgelegenheidsproblemen maakten hervormingen onontkoombaar. De wetgeving werd aangepast. Flexwerkers hebben nu vergelijkbare rechten als hun collega's met een vast dienstverband en ook werd een uitzend-CAO afgesloten.

Door deze ingrepen is de vraag naar uitzend- en detachingsactiviteiten sterk gestegen. Het aandeel flexarbeid op de arbeidsmarkt bedraagt momenteel iets minder dan een procent. De verwachting is dat dit percentage de komende jaren zal toenemen, waardoor een aanzienlijke groei mogelijk is. 'Als de omstandigheden niet veranderen, zou de markt in vijf tot tien jaar kunnen verdubbelen naar zo'n € 25 miljard,' aldus Hans Coffeng, als Executive Vice President Centraal Europa ondermeer verantwoordelijk voor Duitsland. 'Ons marktaandeel is nog bescheiden, maar de

‘We hebben in 2007 veel tijd en moeite gestoken in het slagvaardiger maken van de organisatie en het introduceren van specialistische merken’ **HANS COFFENG**

komende jaren willen we de kritische massa bereiken die nodig is om te profiteren van de verwachte marktontwikkelingen.'

De komende jaren dienen zich dus tal van kansen aan in een van de belangrijkste groeimarkten van USG People. Om daar evenredig van te kunnen profiteren, moeten de Duitse activiteiten wel in omvang toenemen. 'Daarom hebben we in 2007 veel tijd en moeite gestoken in het slagvaardiger maken van de organisatie en het introduceren van specialistische merken,' aldus Hans Coffeng.

Zo zijn de activiteiten van het Duitse Creyf's en Unique samengevoegd onder de landelijke merknaam Unique. Ook is het backoffice verder gestandaardiseerd en volledig ondergebracht in een shared service center in München. 'Hierdoor moet de winstgevendheid verbeteren en zijn we klaar om optimaal mee te groeien met de markt. Specialismen als Secretary Plus slaan steeds beter aan, en daarom wordt onderzocht of merken als ASA Student en USG Innotiv op termijn ook kunnen worden geïntroduceerd op de Duitse markt.'

Nieuwe klanten

Daarnaast blijft USG People geïnteresseerd in overnamepartners die passen in de multibrandstrategie en een versterking betekenen van de bestaande marktposities. De recente overname van Geko Zeitarbeit, een uitzendbedrijf uit Bochum voor technische specialisten, past in dat plaatje. 'Deze overname bood ons ruimte voor het behoud van onze onderscheidende kenmerken. En dankzij het Europese netwerk en de professionele bedrijfsvoering van USG People wordt een stevig fundament gelegd voor een verdere groei. Eerst in Duitsland en straks misschien in Midden- en Oost-Europa,' zegt Geko-oprichter Hans-Jürgen Koch. Inmiddels is de acquisitie van Geko Zeitarbeit al een succes gebleken. Zo zijn nieuwe klanten binnengehaald als staalbedrijf ThyssenKrupp en de Duitse vestigingen van machinebouwer Komatsu en retailgigant IKEA. Geko profiteert op zijn beurt van de knowhow bij USG People op het gebied van het specialistisch uitzenden en natuurlijk van de schaalgrootte en de internationale uitstraling. Zo kreeg Hans-Jürgen Koch onlangs de bevestiging dat een groot internationaal productiebedrijf alsnog graag zaken wil doen. 'Deze klant wilde op termijn ook zijn buitenlandse vestigingen bedienen. Dat is nu mogelijk. Met USG People kunnen we het netwerk van een grote Europese speler inbrengen en dat heeft ons weer bij dit bedrijf aan tafel gebracht. Daar ben ik blij om, uiteraard.'

Strategische nieuwkomers

Op meerdere plaatsen in Europa zijn in 2007 acquisities verricht.

Sinds 1 januari 2007 behoort ook Multi Compta tot het merkenportfolio van USG People. Multi Compta, opgericht in 1969, heeft zich gespecialiseerd in het leveren van uitzendkrachten op financieel en boekhoudkundig gebied in de regio's rond Parijs en Lyon.

Daarnaast werd in Spanje Professionalia S.A. overgenomen, dat onder meer het succesvolle Secretaria Plus in de markt heeft gezet. Secretaria Plus is een internetplatform met een bereik van meer dan 100.000 officemedewerkers en secretariële krachten. Over 2007 werd daarmee door de 33 medewerkers een omzet gegenereerd van € 3,3 miljoen.

Geko Zeitarbeit GmbH bijvoorbeeld, opgericht in 1982, is in de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen actief in het uitzenden en detacheren van technische specialisten. Het bedrijf telt 18 vaste medewerkers en heeft ruim 750 hooggekwalificeerde technici in het bestand. Vanuit de vestigingen in Bochum, Dortmund (2) en Essen werd in 2007 een omzet gerealiseerd van ongeveer € 28 miljoen.

Een nummer op je werk? Liever bijzonder!



Content als jij het bent Doelstellingen van de nieuwe Content-campagne zijn onder meer een grotere naamsbekendheid en eigentijdse merkbeleving bij kandidaten. Uit onderzoek onder vijftienduizend betrokkenen bleek dat medewerkers goed weten wat ze willen, stijl en smaak hebben, genieten van hun vrijheid, zich betrokken voelen bij hun omgeving en gaan voor kwaliteit.

MVO

vraagstukken

Als bedrijf waarin mensen centraal staan, is maatschappelijk verantwoord ondernemerschap voor ons een vanzelfsprekendheid. Wij beschouwen het dan ook niet als een verplichting, maar juist als een kans. Daarom stimuleren we onze werkmaatschappijen om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken als diversiteit, (re)integratie en gelijke kansen voor iedereen.

Als een van de corporate leden van CIETT, de internationale federatie van uitzendondernemingen, zetten wij ons actief in voor een open en toegankelijke arbeidsmarkt. Wij stimuleren al onze werkmaatschappijen om een rol te spelen in (nationale) brancheverenigingen. Zo werken wij mee aan goed geregleerde arbeidsomstandigheden voor al onze medewerkers en flexwerkers.

Diversiteit

In 2007 voerden wij een quick scan uit onder de werkmaatschappijen om na te gaan wat de impact is van diversiteit op de Europese arbeidsmarkt, welke initiatieven de werkmaatschappijen ontwikkelen op het gebied van diversiteit en wat de samenstelling is van ons medewerkersbestand. Wij stellen ons ten doel de vaste medewerkers en flexwerkers een afspiegeling te laten zijn van de samenleving, gebaseerd op de competenties en de verwachtingen van ons en onze opdrachtgevers. Diversiteit is daarom een integraal onderdeel van het corporate HR-beleid.

Inspirerende werkomgeving

Of het nu gaat om flexwerkers of vaste medewerkers; wij streven ernaar het beste in hen naar boven te halen. Voor vaste

medewerkers betekent dit dat wij hen de faciliteiten, condities en ondersteuning bieden die nodig zijn om te excelleren, ongeacht afkomst, geslacht, leeftijd, religie of handicap. Voor onze flexwerkers betekent dit dat wij al onze expertise inzetten om hen voor te bereiden op en te begeleiden bij het vinden van de juiste baan.

Bijdragen aan charitatieve instellingen

Veel werkmaatschappijen van USG People verlenen hun medewerking aan diverse charitatieve instellingen. Deze bijdragen richten zich dikwijls op het marktsegment waarop de werkmaatschappij actief is.

Milieu

Wij zetten ons in voor een veilige en milieuvriendelijke werkomgeving. Hoewel ons verbruik van grondstoffen als dienstverlener relatief gering is, proberen wij de gevolgen van onze activiteiten op onze natuurlijke omgeving zoveel mogelijk te beperken. Op het hoofdkantoor in Almere passen wij onder meer gescheiden afvalverwerking toe, en beperken het elektriciteitsverbruik door lichtsakelaars met bewegingssensoren. Ook stimuleren wij hergebruik van alle daartoe geschikte materialen en de milieuvriendelijke verwerking van cartridges, computers en printers.

Certificaat Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

In november 2007 ontving USG People het certificaat Maatschappelijk Betrokken Ondernemen. Het certificaat werd uitgereikt door burgemeester Annemarie Jorritsma van Almere, waar het hoofdkantoor van USG People is gevestigd. USG People schonk onder meer overtuigend meubilair en pc's die konden worden gebruikt bij diverse leefbaarheidsprojecten in de stad.

Start People marktleider bij overheid Start People heeft zijn positie als grootste leverancier van flexibele arbeid aan de Nederlandse overheid in 2007 verder versterkt. Met het ministerie van Defensie en het Centraal Orgaan Asielzoekers werden meerjarige contracten afgesloten.

Bijdragen aan de maatschappij

De werkmaatschappijen van USG People ondersteunen diverse charitatieve en hulporganisaties. Deze bijdragen houden dikwijls verband met het specifieke segment waarin de werkmaatschappij actief is. Enkele voorbeelden hiervan hebben wij in dit jaarverslag uitgelicht.



Sport gehandicapten via USG Restart

Werk zoeken en vinden is een sport, voor mensen met een handicap zelfs topsport.

Wilskracht en doorzettingsvermogen maken hen dikwijls tot waardevolle werknemers. Daarom zet USG Restart in Nederland zich in voor het Fonds Gehandicaptensport, dat sportbeoefening mogelijk maakt voor iedereen met een lichamelijke beperking.

Kerstbazaar Start People Polen

In Polen ondersteunde Start People in 2007 twee initiatieven: een charity event voor kinderen en een kerstbazaar, georganiseerd door de Poolse afdeling van de International Women's Group.

Express Medical en Artsen zonder Grenzen

Via de hulporganisatie Artsen Zonder Grenzen ondersteunt Express Medical diverse projecten. Chirurgen, anesthesisten, verpleegkundigen, laboranten en logistieke en administratieve medewerkers zetten zich hierbij in voor een betere medische zorg in meer dan zeventig landen.



Content: nieuwe leden Unicef

Content zet zich in voor een onderwijsproject van Unicef in Bolivia, dat aansluit op haar visie dat kinderen hun talenten moeten kunnen ontwikkelen. Honderden kinderen krijgen op die manier tweetalig onderwijs. In november 2007 hebben alle medewerkers van Content zich extra ingezet voor een wervingscampagne voor Unicef. Het resultaat: meer dan 1.100 nieuwe leden.

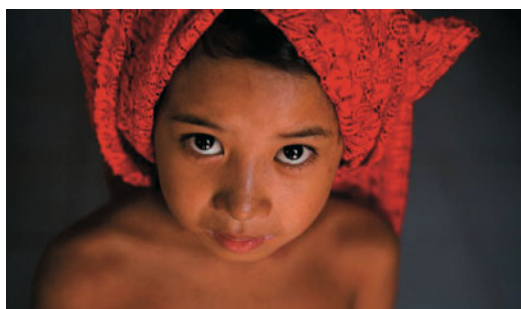
Start People Tsjechië: jongeren zonder huis

In Tsjechië ondersteunt Start People al jaren het project Sance. Dit is een project voor thuisloze jongeren.

Voetbal

met Start People België

Start People in België was hoofdsponsor van de eerste interculturele banenbeurs in Vlaanderen. Ook is de werkmaatschappij partner van KIFKIF, een organisatie die zich richt op allochtonen. Daarnaast worden initiatieven ondersteund als Y@R (Youth at Risk), dat jeugdige delinquenten begeleidt bij een nieuwe invulling van hun leven, en Open Stadion, dat community building rond de voetbalsport nastreeft.



USG Capacity: lokale hulporganisaties

Foundation Communicaid is een jonge stichting die zich wereldwijd inzet voor lokale hulporganisaties. Veel lokale hulporganisaties ontberen namelijk de expertise en de middelen om zich effectief en professioneel te promoten. Alle energie en geld zijn nodig voor de dagelijkse werkzaamheden van het lokale project. USG Capacity steunt Foundation Communicaid bij het verwezenlijken van haar doelstellingen.



Gered

Gereedschap van Technicum

Technicum ondersteunt de stichting Gered Gereedschap, onder meer met het verzamelen van gereedschap op de eigen vestigingen en bij opdrachtgevers. Dit wordt vervolgens opgeknapt en verzonden naar diverse Afrikaanse landen.

Utrechtse Juristen Groep

Voor Mexico

Met een inzameling onder collega's ondersteunde Utrechtse Juristen Groep in 2007 de nieuwe stichting Guadalupe, die zich richt op hulpverlening aan Mexico. Daarnaast doneerden veel collega's het bedrag van hun eindejaarsgeschenk aan organisaties als Warchild, Amnesty International en WNF.



StarJob Nederland

StarJob, the secretary network, sponsort al geruime tijd twee goede doelen; AMREF Flying Doctors, dat zich inzet voor het verbeteren van de gezondheid van achtergestelde bevolkingsgroepen in Afrika, en Pink Ribbon, dat borstkanker onder de aandacht brengt. Beide doelen zijn door StarJob geselecteerd omdat het doelen zijn die zowel the secretary network als haar members, voornamelijk vrouwen die voor, door en met StarJob werken, na aan het hart liggen.

Diversiteit op het werk

Start People begeleidt de werkrelaties tussen mensen en organisaties, niet alleen voor starters, maar levenslang.

Respect voor de individualiteit van iedere kandidaat en iedere organisatie staat daarbij voorop. Onder het motto 'Growing together' kunnen projecten die deze diversiteit bevorderen, in België op actieve steun rekenen, of ze er nu op gericht zijn om meer vrouwen aan de bak te laten komen, om meer ouderen een nieuwe start te laten nemen, of wat anders. Zolang de initiatieven deze visie maar delen: de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plaats brengen. Want dan is diversiteit een troef. Talenten en achtergronden verschillen, en dat is maar goed ook op een arbeidsmarkt die zulke uiteenlopende behoeften heeft.



Ron Icke, CEO USG People:
‘Wij zijn trots op de initiatieven van onze merken. USG People is bij uitstek een organisatie die in staat is om vanuit creativiteit en ondernemerschap invulling te geven aan haar maatschappelijke rol.’

Onlangs openden de eerste vestigingen van het Spaanse Secretary Plus hun deuren. 'Over flexarbeid wordt hier nog conservatief gedacht, maar ik denk dat de achterstand over een jaar of drie is ingelopen.'

Het feit dat er een bijna-naamgenoot actief was op de Spaanse markt, bleek achteraf een voordeel voor de introductie van Secretary Plus. Met de aankoop van Secretaria Plus voorkwam USG People niet alleen een dreigende merkverwarring, maar verwierf het ook een unieke entree in de wereld van Spaanstalige secretaresses, personal assistants en overige officemedewerkers.

Secretaria Plus exploiteert namelijk een internet-platform speciaal voor deze doelgroep. Dagelijks chatten duizenden potentiële kandidaten er met elkaar, wisselen ervaringen uit of schrijven zich online in voor een van de beurzen of opleidingen. 'We zagen onmiddellijk de synergievoordelen van een acquisitie,' zegt algemeen directeur Gina Opdebeeck. 'Dankzij Secretaria Plus kunnen we gebruikmaken van een database met meer dan honderdduizend namen. Dat is een geweldig voordeel in een markt die nog altijd weinig doorzichtig is. En door deze connectie hebben al die mensen bovendien het gevoel dat ze ons al kennen.' Collega Inma Corregidor, belast met de operationele zaken rond het opzetten van de eerste Spaanse vestigingen van Secretary Plus, vult aan: 'In combinatie met de knowhow in de groep over het neerzetten van een sterk merk, krijgen we zo een vliegende start. Daar ben ik zeker van.' Niemand twijfelt aan de potentie van de Spaanse markt voor gespecialiseerde uitzend- en detacheringdiensten. In het kielzog van de voorzichtige

doorbraak van algemeen uitzenden, lijkt het slechts een kwestie van tijd voordat ook de vraag naar hoger gekwalificeerd flexpersoneel voor specialistische taken op de vierde thuismarkt van USG People aantrekt.

Lang een déjà vu-gevoel

'Over flexarbeid wordt hier nog conservatief gedacht,' zegt Gina Opdebeeck in haar directiekantoor in Madrid. Nadat ze enkele jaren geleden naar Spanje verhuisde om de integratie van twee uitzendbedrijven te voltooien, had ze lang een déjà vu-gevoel. 'Ik loop tegen zaken aan die ik in België en Nederland al eens heb meegemaakt – alleen vijf jaar eerder. Opnieuw moet ik opdrachtgevers er van overtuigen dat het heel goed mogelijk is om voor financiële functies en office-werkzaamheden tijdelijk een beroep te doen op specialisten. Veel Spaanse ondernemers en managers beschouwen dat als kerncompetenties, waarvoor je geen externen inhuurt, ook al heb je een urgent capaciteitsprobleem. Maar gelukkig bevinden we ons in een stroomversnelling. Ik denk dat de achterstand over een jaar of drie is ingelopen.' Intussen wordt nog zeker tachtig procent van de Spaanse uitzendcontracten afgesloten in de industrie. 'Ik ben dan trots dat Unique er in is geslaagd om in 2007 al bijna de helft van de omzet te halen uit specialistisch uitzenden. Daarmee

'Veel Spaanse ondernemers en managers beschouwen flexarbeid als kerncompetenties, waarvoor je geen externen inhuurt'

zijn we landelijk koploper. En we realiseren goede marges.' Het introduceren van specialty brands van USG People op de Spaanse markt ziet Opdebeeck als een vervolgstap en Secretary Plus is bij uitstek geschikt om daarvoor de toon te zetten. 'Ik heb in België al eens eerder de kans gehad om mee te werken aan de uitbouw van dit merk. Daar heb ik ondervonden hoe je kunt positioneren, hoe je de markt moet bewerken en aan welke kwalificaties intercedenten en kandidaten dienen te voldoen. Op basis daarvan denk ik dat de Spaanse markt er klaar voor is.'



Vliegende start



Gina Opdebeeck en Inma Corregidor

Herintredende vrouwen

In het voorjaar van 2008 worden de eerste vestigingen van Secretary Plus, in Madrid, Barcelona en Valencia, operationeel. Daarna volgen Bilbao, Zaragoza en een tweede vestiging in Madrid. 'Onze grootste uitdaging is het vinden van voldoende gekwalificeerde flexkrachten. Anders dan in West-Europa, is het aanbod van bijvoorbeeld herintredende vrouwen hier nog gering,' aldus Gina Opdebeeck.

De community van Secretaria Plus is daarbij een hulpmiddel. 'Dat geeft ons een voorsprong op de concurrentie,' constateert Inma Corregidor. 'Wij weten waar onze kandidaten zitten en wat ze willen. En dat werkt.'

Ook persoonlijk heeft Corregidor ervaren hoe belangrijk en toegankelijk het kennis- en expertisenetwerk van USG People is. Zo liep ze een tijdje mee met enkele collega's van Secretary Plus in België. Bovendien staat ze ingeschreven

voor een management-developmentprogramma later dit jaar. 'De kracht van dit bedrijf is dat er per merk een eigen business case is ontwikkeld, met alle mogelijke kennis en ervaring over marktwerking, administratie, het aansturen van medewerkers en juridische zaken. Dat maakt dit werk een stuk eenvoudiger.'

'De eerste gesprekken met potentiële opdrachtgevers zijn veelbelovend,' besluit Gina Opdebeeck. 'We focussen in eerste instantie op multinationals. De afgelopen jaren is hun aantal toegenomen, vooral in Madrid en Barcelona. Zij blijken ontvankelijk voor het plaatsen van goede officemedewerkers, tijdelijk of op een langlopend contract. Als we daar eenmaal een voet tussen de deur hebben, dan volgt de rest vanzelf.'

Innovation Award Om best practices te delen en creativiteit en innovatie te stimuleren, werd in 2007 voor de tweede keer de USG People Innovation Award uitgereikt. De prijs ging naar Alejandra, de virtuele consulente van Unique Spanje. Voor meer informatie: www.unique.es



Nieuw perspectief

Op diverse plaatsen in Nederland ontwikkelde Start People een opmerkelijk initiatief: Leer-werkplaza. Leerlingen die met hun opleiding dreigen te stoppen, krijgen een nieuwe kans.

De achttienjarige Marissa Bouchier uit Almelo volgde een opleiding aan het regionale opleidingscentrum (ROC) in haar stad, maar kon geen afsluitende leerwerkplek vinden. Marissa dreigde daardoor voortijdig de opleiding te moeten verlaten. De intercedent van Start People vertelde haar dat in de levensmiddelentechnologie een groot gebrek aan system operators is. Een kennismakingsbezoek was snel geregeld. Marissa bleek enthousiast en besloot het roer om te gooien. Nu werkt ze vier dagen per week bij haar eerste werkgever en gaat een dag per week naar het ROC. Met andere woorden: Marissa ontsprong de dans. Zij werd niet de zoveelste uitvalser van het onderwijssysteem. Het verhaal van Marissa is een van de successen van een opmerkelijk initiatief van Start People. 'Leer-werkplaza is het gevolg van een jarenlange ervaring op het gebied van leer-werkbanen,' zegt Walter Gietman van Start People.



'Het gebeurt te vaak dat leerlingen van ROC's onnodig stoppen met hun opleiding, omdat ze geen duidelijk beeld hebben van wat hen straks te wachten staat of domweg omdat er geen stageplek beschikbaar is. Wij bemiddelen bij het vinden van leer-werkbanen en helpen indien nodig bij een bredere oriëntatie op de arbeidsmarkt. We weten aan welke competenties lokale werkgevers behoefte hebben.

'Om de drempel te verlagen, zijn er in nauwe samenwerking met de ROC's vestigingen opgezet op het schoolterrein zelf. Zo creëren we een win-winsituatie. De deelnemende scholen hebben een extra instrument om de schooluitval terug te dringen. Wij krijgen direct toegang tot potentiële vakmensen en middenmanagers, niet toevallig de groep waar bij onze opdrachtgevers de meeste vraag naar is. En de kandidaten zelf blijven beschikbaar voor het arbeidsproces.'

Belangstelling van het kabinet

Het is een groot maatschappelijk probleem: jaarlijks stoppen gemiddeld 57.000 leerplichtigen met hun schoolopleiding. Vooral de middelbare beroepsopleidingen kennen een bovengemiddelde uitval. Walter Gietman is als manager leer-werkbanen verantwoordelijk voor jaarlijks vierduizend opleidingen voor de flexmedewerkers van Start People. Hij zag in Leer-werkplaza een oplossing en een kans. 'De kracht ervan is dat de competenties in elkaars verlengde liggen. Onze partners beschikken over de opleidingsfaciliteiten, wij kennen de arbeidsmarkt en zijn in staat om de vraag naar arbeid van het lokale bedrijfsleven voor ze te vertalen en concrete oplossingen aan te dragen. Elk plaza wordt dan ook bemand door een medewerker van een ROC en een van Start People.' Het Albeda College in Rotterdam had medio 2007 de primeur. Met enig ceremonieel vertoon gaf staatssecretaris van Sociale Zaken Aboutaleb het startschot voor het eerste Leer-

werkplaza, waarmee hij duidelijk maakte dat er ook belangstelling is van het kabinet. 'De ervaringen in Rotterdam zijn goed,' aldus Walter Gietman. 'Er blijkt van beide zijden veel behoefte aan een dergelijke dienstverlening. Natuurlijk waren er aanloopproblemen; zo waren sommige opleiders aanvankelijk wat wantrouwend. Maar toen ze ons concept leerden kennen en de eerste resultaten zagen, was het ijs gebroken. Zeker toen ze de positieve neveneffecten ontdekten.'

Zo'n neveneffect is bijvoorbeeld dat Leer-werkplaza niet alleen helpt om de eigen leerlingen binnenboord te houden, maar ook aantrekkelijk blijkt voor leerlingen van buitenaf. 'Zo melden zich de eerste spijtoptanten. Ze willen graag een tweede kans om hun opleiding af te maken. Daarnaast kloppen vmbo'ers bij ons aan voor tijdelijk werk. Zij hebben hun opleiding afgerond, maar moeten nog even wachten voordat ze bij een ROC kunnen beginnen. Niet alleen voorkom je op die manier dat ze in een zomerbaantje blijven hangen, ze doen ook werkervaring op in lijn met hun toekomstige belangstelling.'

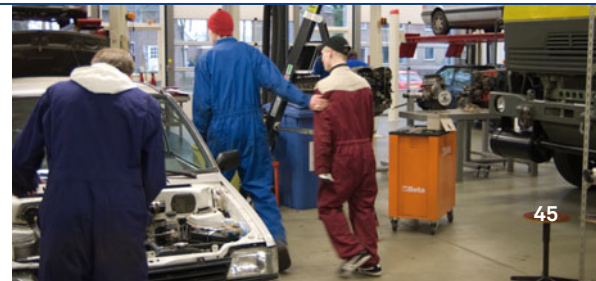
Een interessante business case

De ambities van Start People met Leer-werkplaza zijn groot. Onlangs is een tweede vestiging geopend bij het Noorderpoortcollege in Groningen en voor eind 2008 zullen er zeker nog vijf andere plaza's zijn, verwacht Walter Gietman. 'En dat is nog maar het begin. Alleen al in Nederland zijn er 46 ROC's en dit concept is met enkele aanpassingen zo over te plaatsen naar vergelijkbare leerinstellingen en andere landen. Want overal kampt men met vergelijkbare problemen.

'Dit is niet alleen een project waarmee we ons als maatschappelijke verantwoorde ondernemers profileren. Nee, het is ook een interessante business case. Met een relatief lage investering krijgen we toegang tot een geweldig potentieel aan gekwalificeerde arbeidskrachten, die we voor een langere periode mogen plaatsen. Tegelijk is er voor onze bestaande flexkrachten een nieuw perspectief. Straks kunnen we hen ook deze vorm van ondersteuning aanbieden. Daar hebben we nu immers de ingangen voor.'



Marissa werkt nu vier dagen per week bij haar eerste werkgever en gaat een dag per week naar het ROC.





PERSOONLIJK

Ik woon in een ruim appartement in Breda, samen met mijn vriendin Katrien. Zij werkt bij een jong en hip schoenenbedrijf.

WERK

Soms benader je organisaties die nog nooit van je hebben gehoord, en die worden dan een grote klant. Dat geeft een geweldige kick. Je helpt het bedrijf aan een goede kracht en de kandidaat aan een leuke baan.

MOTIVATIE

Neem het heft in eigen handen, juist op het werk. Je leven is te kort om je veertig uur per week ongelukkig te voelen.

PASSIES

Urban Dance, een moderne dansstijl zonder partner. Ik oefen een keer per week, maar ook als je uitgaat is het leuk. Er is een filmpje van me te zien op YouTube.

WENSEN

Relativeren! We maken ons soms zo druk om zaken die er eigenlijk niet toe doen...

NEDERLAND:

Ivo

Consultant & urban dancer

Ivo Nieuwenhuizen (26) is international sales consultant voor Unique Multilingual Services in Nederland. Zijn taak is het benaderen van prospects en het werven van nieuwe klanten. Daarvoor doet hij veel internet-research en is hij regelmatig op pad, onder meer naar beurzen. Standplaats: Rotterdam.



**PERSOONLIJK**

Ik breng veel tijd door met vrienden. We gaan graag uit eten of naar de film.

WERK

Het bereiken van echte samenwerking met klanten, gebaseerd op vertrouwen. Mijn belangrijkste toegevoegde waarde is het volledig begrijpen van de behoefte van de klant, en daar vervolgens een maatwerkoplossing voor te vinden.

MOTIVATIE

Ik wil mijn persoonlijke ontwikkeling laten samenvallen met de groei die Start People in Italië doormaakt.

PASSIES

Het werk van de Chileense dichter Pablo Neruda. Daarnaast houd ik van reizen, boeken over psychologie, en shoppen natuurlijk.

WENSEN

Ik ben gelukkig met mijn huidige leven. In de toekomst zou ik graag trouwen en kinderen krijgen.

ITALIË:

Daniela

Regiomanager & poëzieliefhebber

Daniela Giovannini (36) is regiomanager bij Start People in Italië. Haar werkgebied is de regio Midden, en daarvoor is ze veel op reis. Ze bezoekt klanten en heeft overleg op de diverse vestigingen in haar werkgebied. Ook is ze verantwoordelijk voor de het opstellen van de wekelijkse winstverwachting. Standplaats: Bologna.



*Fascinating.
They can defeat any technical problem.*

Aye... they can.

www.usginnotiv.nl

usg innotiv
Technical Centre Of The Universe

TM & © 2007 CBS Studios Inc. STAR TREK and related marks are trademarks of CBS Studios Inc. All Rights Reserved.

USG Innativ en Star Trek Inspelen op de fascinatie voor techniek en meer naamsbekendheid genereren, dat waren de doelen van de 'Star Trek'-campagne van USG Innativ (voorheen Innativ, United Technical Solutions en Beaver IT service). De campagne omvatte tv-reclame, printadvertenties in relevante media en billboards.

**PERSOONLIJK**

Ik ben getrouwd met Sandra. We bouwen een nieuw huis nabij Aarau en we hebben twee kinderen: Louis (8) en Noelle (9). Mijn weekeinden zijn voor mijn gezin. Ik ben dan onder meer hulptrainer van het voetbalelftal van Louis.

WERK

Respect voor onze klanten en medewerkers.

MOTIVATIE

Cijfers, feiten en resultaat. Elke dag en elke week brengen voor mij nieuwe uitdagingen met zich mee, die ik wil aangaan met mijn leidinggevenden en medewerkers.

PASSIES

Voetbal, skiën en motorrijden. Ik rijd na een lange werkdag graag op mijn Kawasaki naar huis, maar mijn droom is een Harley-Davidson.

WENSEN

Gezondheid en vreugde thuis en op het werk, en succes op zakelijk gebied.

ZWITSERLAND:**Roger**

Regiodirecteur & motorrijder

Roger Jungwirth (38) is regiodirecteur bij Start People in Zwitserland. Hij is verantwoordelijk voor de regio's Noordwest en Midden. Roger werkt nauw samen met de vestigingen in zijn regio's en beschouwt het als zijn taak om het onderlinge vertrouwen te bevorderen en een goed werkklimaat te stimuleren. Standplaats: Aarau.



Verslag van de Raad van Commissarissen

Voor USG People was het jaar 2007 memorabel: in haar bestaansgeschiedenis was dit een van de succesvolste jaren. Mede dankzij de enorme inzet van alle medewerkers is duidelijk geworden dat de overname van Solvus in 2005 haar vruchten heeft afgeworpen en de synergie heeft opgeleverd die wij ervan verwachtten. Dit alles uitte zich in een hoge omzet, goede marges, tevreden medewerkers en klanten én een schitterend bedrijfsresultaat.

Met genoegen legt de Raad van Commissarissen daarom de door de Executive Board opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De jaarrekening is gecontroleerd en van een goedkeurende accountantsverklaring voorzien door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. welke is opgenomen op pagina 156. De Executive Board stelt voor om een dividend uit te keren van € 0,81 per aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen. Op pagina 157 wordt dit voorstel nader gespecificeerd.

In het verslagjaar 2007 kwam de vijfköppige Raad van Commissarissen vijf maal in de volledige samenvestelling bijeen. Op de agenda stonden onder andere de volgende onderwerpen:

- de begroting en de resultaten;
- de strategie en groeimogelijkheden, zowel autonoom als door middel van acquisities;
- de lopende acquisities, potentiële samenwerkingsverbanden, fusies en overnames, alsmede desinvesteringen;
- diverse financieringsvraagstukken;
- diversiteit;
- de fiscale structuur;
- de inkoop van eigen aandelen;
- de herinrichting van de backoffice in Nederland;
- de jaarrekening;
- de remuneratie, het contact met de centrale ondernemingsraad en het functioneren van de Executive Board en de Raad van Commissarissen.

De vergadering omtrent het functioneren van de Executive Board als geheel en van de individuele leden afzonderlijk, vond plaats buiten aanwezigheid van de Executive Board. Wat betreft het functioneren van de Raad van Commissarissen zelf, kan

worden vastgesteld dat alle leden aan hun aanwezigheidsplicht hebben voldaan en dat zij allen een positieve bijdrage hebben geleverd aan de besluitvorming.

De Raad van Commissarissen kent een tweetal interne commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. Beide commissies zijn gehouden aan een eigen intern reglement, waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze van de commissies is omschreven. De reglementen zijn te raadplegen via de website van de vennootschap. Voor een gedetailleerde omschrijving van de werkzaamheden van de beide commissies in het afgelopen jaar, verwijzen wij naar de hoofdstukken van de afzonderlijke interne commissies.

De Raad van Commissarissen stelt 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 de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Tot slot wil de Raad van Commissarissen benadrukken dat de contacten met de Executive Board tijdens het verslagjaar 2007 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. Mede hierdoor kan USG People terugkijken op een zeer succesvol 2007.

Almere, 6 maart 2008

Raad van Commissarissen

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

Verslag van de auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2007 vier maal bijeen. De commissie bestaat uit drie leden. De heer Christian Dumolin is voorzitter en voorts behoren ook mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Alex Mulder tot deze commissie. Naast de leden van auditcommissie waren voor de vergaderingen ook uitgenodigd de Executive Board en de externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De voorzitter van de commissie brengt verslag uit van de belangrijkste bevindingen aan de Raad van Commissarissen. De Executive Board en de externe accountant waren op alle vergaderingen vertegenwoordigd. In 2007 heeft USG People een Corporate Director Internal Audit benoemd, welke één vergadering van de auditcommissie heeft bijgewoond. In 2008 zal Internal Audit voor alle vergaderingen van de auditcommissie worden uitgenodigd.

De auditcommissie houdt onder andere toezicht op de Executive Board wat betreft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes, het beleid inzake de belastingplanning, de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingproces van de vennootschap, de fraudepreventie, de financiering van de vennootschap en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie. Dit toezicht wordt onder andere gehouden door het uitnodigen tijdens de vergadering van de verantwoordelijke op belangrijke deelgebieden. In 2007 hebben de verantwoordelijken op de gebieden van treasury, belastingen, ICT en legal een inhoudelijke toelichting gegeven op de betreffende werkterreinen en de daaraan verbonden risico's.

De auditcommissie heeft vanuit haar functie een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het hoofdstuk 'risicoparagraaf' op pagina 75 in dit jaarverslag. Voor een beschrijving van de mogelijke risico's wordt dan ook verwezen naar deze paragraaf.

Tijdens de jaarlijkse evaluatie omtrent het functioneren van de auditcommissie heeft de commissie vastgesteld dat zij een nuttige en positieve bijdrage levert met betrekking tot het toezicht op diverse auditaangelegenheden. Ook de samenwerking met de Executive Board en de externe accountant verloopt op een constructieve wijze. De commissie is voornemens ook in 2008 haar werkzaamheden en taken op eenzelfde constructieve wijze voort te zetten.

Verslag van de remuneratie- en benoemingscommissie

De remuneratie- en benoemingscommissie kwam in 2007 twee maal bijeen. De commissie bestaat uit twee leden: de heer Joost van Heijningen Nanninga (voorzitter) en de heer Cor Brakel. De commissie doet voorstellen aan de Raad van Commissarissen omtrent de remuneratie voor leden van de Executive Board en van de Raad van Commissarissen. Het beloningsbeleid wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De hoogte van de beloning wordt ingevuld door de Raad van Commissarissen. De commissie houdt zich voorts bezig met de voordracht en de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en stelt een profielschets op voor deze raad. Ook de voordracht van de leden van de Executive Board behoort tot het takenpakket van deze commissie.

Hoofdpijnen van het remuneratiebeleid

Sinds 2005 wordt het remuneratiebeleid vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen stelt de hoogte van de beloning van de individuele leden van de Executive Board vast, binnen het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde remuneratiebeleid. Het remuneratiebeleid zoals dat gold in 2007 werd in mei 2006 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd.

De remuneratie van de Executive Board bestaat uit een vast en een variabel deel. Het vaste deel wordt periodiek voor een langere periode beoordeeld en vastgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met de mate van ervaring en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders. Het variabele deel is opgebouwd uit een korte termijnbonus en een lange termijnbonus.

De korte termijnbonus bedraagt maximaal twee promille van de EBITA van de gehele vennootschap. De helft van deze twee promille is gekoppeld aan de realisatie van de EBITA en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget. De andere helft, 1 promille, wordt berekend over de EBITA van het betreffende jaar. Een korting op de uitkering van de korte termijnbonus vindt plaats als de gestelde DSO target (debiteurendagen) niet wordt

behaald. De korte termijnbonus wordt uitgekeerd in contanten.

De lange termijnbonus wordt toegekend in aandelen USG People indien wordt voldaan aan de vereisten van het Unique Share Plan (USP). Het Unique Share Plan bevat uitdagende en vooraf duidelijk bepaalde doelstellingen en werd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2005 goedgekeurd voor de jaren 2005-2010. Door de overname van Solvus in de tweede helft van 2005 zag de Raad van Commissarissen redenen om de hoofdlijnen, doelstellingen en prestatiecriteria aan te scherpen, zodat het USP ook na de overname uitdagende criteria zou bevatten. De gewijzigde criteria werden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 aan de aandeelhouders voorgelegd en goedgekeurd.

De prestatiecriteria 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.

De leden van de Executive Board ontvangen voorts een bijdrage in de pensioenvoorziening die werd vastgesteld op 15% van het vaste salaris, zonder dat hier een maximum aan verbonden is.

In mei 2005 en 2006 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ingestemd met het remuneratiebeleid voor de Executive Board.

Voor nadere details betreffende de remuneratie wordt verwezen naar het remuneratierapport dat te raadplegen is via de website van de vennootschap.

Remuneratie van de Executive Board in de periode 2005, 2006 en 2007

€	Vaste beloning	Korte termijnbonus	Bijdrage pensioen	Totaal, exclusief lange termijnbonus
R. Icke				
2007	650.000	405.000	97.000	1.152.000
2006	650.000	371.000	97.000	1.118.000
2005	456.822	250.000**	74.500	781.322
R. Zandbergen*				
2007	455.000	405.000	68.000	928.000
2006	455.000	371.000	68.000	894.000

* De heer Rob Zandbergen vervuld formeel sinds 1 januari 2006 de functie van CFO.

** Daarnaast heeft de heer Ron Icke in 2005 5.000 (na splitsing) aandelen onvoorwaardelijk toegekend gekregen in verband met het afschaffen van het optieplan per 1 januari 2005.

Remuneratie van de Executive Board in de periode 2005, 2006 en 2007

De individuele beloning van leden van de Executive Board in de jaren 2005, 2006 en 2007 is uiteengezet in de bovenstaande tabel (exclusief de lange termijnbonus volgens het Unique Share Plan).

In verband met het Unique Share Plan werden in de jaren 2005, 2006 en 2007 jaarlijks voorwaardelijk aandelen toegekend. Inmiddels is de jaarrekening over 2007 door de accountant goedgekeurd en kan geconstateerd worden dat de prestatiecriteria over de periode 2005, 2006 en 2007 zijn behaald. De target voor de omzetgroei over deze drie jaren bedroeg 12,5%. De gerealiseerde gemiddelde groei over deze drie jaren is 13,7%. De EBITA over 2007 zou tenminste 6,5% moeten bedragen, waarbij deze in 2004 op proforma basis 2,7% bedroeg. De gerealiseerde EBITA over 2007 bedraagt 6,7%. De voorwaardelijk toegekende aandelen zullen derhalve onvoorwaardelijk worden toegekend.

Uit hoofde van het Unique Share Plan zullen, over de periode van 2005-2007 (drie jaren) de volgende aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend:

Lange termijnbonus inzake het USP (aantallen na splitsing)

R. Icke	
2007	10.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 20.000
2006	10.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 20.000
2005	10.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 20.000
Totaal R. Icke	60.000
R. Zandbergen	
2007	6.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 12.000
2006	6.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 12.000
2005	6.000 (x 2 voor bonusaandelen) = 12.000
Totaal R. Zandbergen	36.000

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

De vergoeding van de voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen zijn voor de jaren 2006, 2007 en 2008 vastgesteld op respectievelijk € 50.000 en € 35.000 per jaar. Aan de voorzitters en de leden van de interne commissies zullen respectievelijk een vergoeding van € 5.000 en € 3.000 per jaar worden betaald. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Commissarissen een vaste onkostenvergoeding van € 2.000 per jaar.

Periodieke beloning (inclusief onkostenvergoeding):	2007 €
De heer drs. C.J. Brakel (voorzitter)	55.000
De heer C.Y.I.E. Dumolin	42.000
De heer drs. J.H. van Heijningen Nanninga	42.000
Mevrouw Ir. M.E. van Lier Lels	40.000
De heer A.D. Mulder	40.000

Benoemingen

In 2007 hebben er geen wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de Raad van Commissarissen noch in die van de Executive Board.

Rooster van aftreden

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden die volgens bijgaand rooster van aftreden zijn benoemd:

	Benoemd tot	Eerste benoeming
De heer drs. C.J. Brakel (voorzitter)	2010	1998
De heer C.Y.I.E. Dumolin	2008	2006
De heer drs. J.H. van Heijningen Nanninga	2009	2001
Mevrouw Ir. M.E. van Lier Lels	2008	2002
De heer A.D. Mulder	2010	2006

De benoemingstermijnen van de heer Christian Dumolin en mevrouw Marike van Lier Lels lopen af in 2008. Het doet de Raad van Commissarissen genoegen dat zowel de heer Christian Dumolin als mevrouw Marike van Lier Lels bereid zijn voor een volgende termijn zitting te nemen in de raad. Mevrouw Marike van Lier Lels zal door de Centrale Ondernemingsraad met versterkt aanbevelingsrecht worden voorgedragen om te worden herbenoemd.

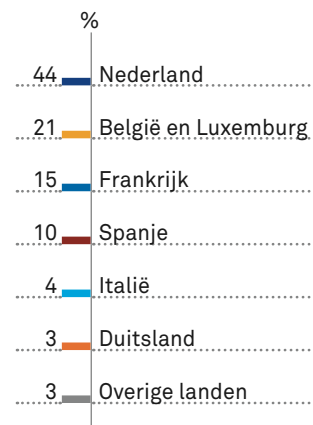
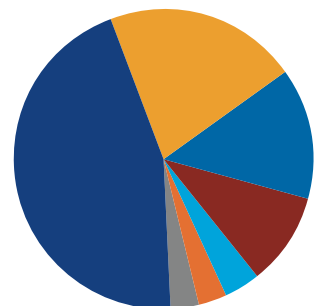
De Raad van Commissarissen zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de heer Christian Dumolin en mevrouw Marike van Lier Lels voordragen om te worden herbenoemd voor een periode van vier jaar.

Mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Alex Mulder zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2006 door de Centrale Ondernemingsraad 'versterkt aanbevolen' om te worden (her)benoemd. In 2007 waren er geen veranderingen in de samenstelling van de raad.

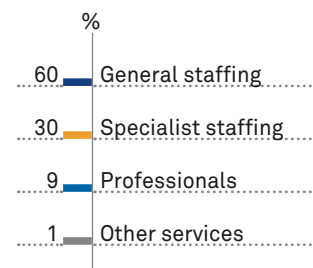
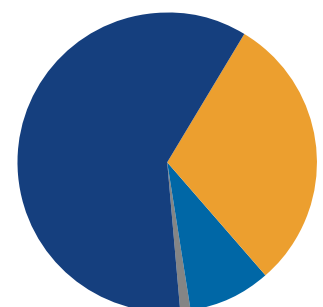
Verslag van de Executive Board

Het jaar 2007 was het jaar waarin USG People de vruchten kon plukken van de succesvolle integratie van Solvus. In de meeste landen vond de daadwerkelijke integratie plaats in 2006, terwijl het samenvoegen van de ondersteunende diensten in Nederland en de ingezette relabelingsoperatie grotendeels in 2007 werden afgerond.

Omzet per regio



Omzet per activiteit



Belangrijke ontwikkelingen in 2007

In het jaarverslag van 2006 hadden we ons de volgende doelstellingen gesteld voor 2007:

- Een verdere omzetgroei, zowel autonoom als door acquisities. Bij overnames binnen de Benelux zal de nadruk vooral liggen op specialistische dienstverlening, bij overnames buiten de Benelux ook op het verwerven van schaalgroottes.
- Een stijging van het bedrijfsresultaat voor amortisatie tot ten minste 6,5% van de omzet in 2007.
- General staffing: een productiviteitsgroei in de Benelux en versterking van de posities in onder meer Duitsland.
- Specialist staffing en Professionals: specialistische dienstverlening introduceren buiten de Benelux.
- HR-services: versterking van de bestaande posities.
- Het voortdurend ontwikkelen van nieuwe technologieën om de interne efficiency- en matchingkracht te vergroten en om uitbreiding en verbetering van de dienstverlening te realiseren.

Bedrijfsresultaat

Niet zonder trots stellen we vast dat de ambitieuze doelstellingen die we ons in 2005 na de overname van Solvus hadden gesteld, volledig zijn gerealiseerd. In 2004 bedroeg de omzet nog € 2,8 miljard, terwijl er in 2007 sprake was van een omzet van bijna € 3,9 miljard. Dit is een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 13,7%. Doordat het kostenniveau stabiel bleef, steeg de operationele marge naar een zeer concurrerende 6,7%. De EBITA-marge bevindt zich daarmee ruim boven het minimumniveau van 6,5% dat we tijdens de overname van Solvus in 2005 als target voor 2007 hadden gesteld.

Als gevolg kwam het operationele resultaat uit op € 260 miljoen (2006: € 206 miljoen) en bedroeg de nettowinst € 140 miljoen (2006: € 111 miljoen). De winst per aandeel steeg naar € 2,21 (2006: € 1,76).

Herfinanciering

In mei 2007 is met succes de bestaande syndicaatslening van € 700 miljoen geamendeerd. Deze syndicaatslening werd in 2005 afgesloten ter financiering van de overname van Solvus. De voorwaarden van de lening waren echter niet meer in overeenstemming met het verbeterde risicoprofiel door een in

2006 en 2007 toegenomen winstgevendheid en verbeterde balansposities. Met het bankenconsortium zijn daarom verbeterde voorwaarden uitonderhandeld, zoals een lagere risicopremie en een hoger jaarlijkse acquisitieruimte. Voorts is de looptijd verlengd van 2010 tot 2012.

De netto financiële schuld werd in 2007 verder teruggebracht. Na de overname bedroeg de Net financial debt/EBITDA ratio 3,50, terwijl deze eind 2007 is verbeterd tot 1,42.

Als dekking van het aandelenplan werden in totaal 200.000 aandelen ingekocht tegen een prijs per aandeel van € 24,13.

Het decor

Deze zeer bevredigende resultaten werden behaald tegen het decor van een Europese uitzend- en detacheringsmarkt die in 2007 twee gezichten kende. In de eerste twee kwartalen leken we in al onze vestigingslanden nog op een omzetgroei met dubbele cijfers af te gaan. In de zomer kwamen de eerste berichten over een mogelijk wereldwijde financiële crisis. Hierdoor verminderde het producentenvertrouwen. De eerste investeringsbeslissingen werden uitgesteld en enkele geplande capaciteitsuitbreidingen werden opgeschort.

Samen met al eerder geconstateerde conjuncturele effecten, vertaalde dit alles zich in een voorzichtige teruggang in de vraag naar flexarbeid bij vooral het grootbedrijf. En die groeivertraging werd het sterkst gevoeld in het vroegcyclische segment van algemeen uitzenden van de thuismarkten België en Nederland.

Tegen de achtergrond van deze moeilijkere marktomstandigheden, bleek opnieuw het succes van onze multibrandstrategie. Hierdoor is de cyclische gevoeligheid van USG People minder dan die van veel van onze concurrenten.

Overnames buiten de Benelux

In het verslagjaar werd ook het langetermijnperspectief van USG People versterkt en verder ingevuld. Door vooral autonome groei en enkele gerichte acquisities in Frankrijk, Duitsland en Spanje is onze positie in die landen verder versterkt. Als een direct gevolg zijn de landen buiten de Benelux nu goed voor een omzetbijdrage van 35% (2006: 33,7%).

Ook de winstbijdrage nam toe. De vestigingslanden buiten de Benelux droegen in 2006 nog 12,2% van de EBITA bij, terwijl dat vorig jaar was toegenomen tot 17,8%.

In Duitsland werd Geko Zeitarbeit GmbH overgenomen, actief in Noordrijn-Westfalen op het gebied van het uitzenden en detacheren van schaarse technische specialisten. In Frankrijk werd het label Multi Compta aangekocht dat gespecialiseerd is in het bemiddelen van tijdelijke functies voor financiële specialisten in de grootstedelijke gebieden rond Parijs en Lyon. In Spanje werd met de overname van Professionalia Plus onder meer het succesvolle internetplatform Secretaria Plus verworven, met een bereik van meer dan 100.000 officemedewerkers en secretariële krachten.

Introducties buiten de Benelux

Met de introductie van specialistisch uitzenden in potentiële groeimarkten zet USG People de volgende stap naar meer profijt van de aantrekkelijke marktvraag in relatief jonge uitzendlanden. Zo is met de acquisitie van Secretaria Plus de introductie van Secretary Plus in Spanje verder voorbereid, zodat in 2008 de eerste vestigingen van start kunnen. Spanje is de derde thuismarkt van USG People. Het lijkt een kwestie van tijd voordat ook hier de vraag naar hoger gekwalificeerd flexpersoneel voor specialistische taken aantrekt. Ook de introductie van Secretary Plus in Frankrijk en Oostenrijk verloopt goed. In Italië is in 2007 een begin gemaakt met de introductie van Unique. De eerste drie vestigingen openen hun deuren in 2008.

HR-services versterkt

In 2007 heeft Start People in samenwerking met diverse Nederlandse ondernemers de 'HR-manager online' ontwikkeld. Onder de naam HR Solutions kunnen ondernemers in het midden- en kleinbedrijf voortaan 24 uur per dag op maat advies krijgen over praktische HR-vraagstukken.

Innovaties en ondernemerschap

Dat het ondernemerschap diep verankerd is in de bedrijfscultuur van USG People, bleek in 2007 opnieuw uit de nieuwe initiatieven en concepten die in 2007 werden ontwikkeld en geïntroduceerd.

Met de introductie van het Leer-werkplaza liet Start People zien dat zij weet wat er speelt in de Nederlandse samenleving. Niet zonder trots kunnen we stellen dat met deze combinatie van verantwoordelijkheidsgevoel en ondernemerschap een win-win-situatie is gecreëerd waarmee kandidaten, regionale opleidingscentra en Start People hun voordeel kunnen doen.

Met het nieuwe concept ASA Student wordt een duidelijk antwoord geformuleerd op de verwachte schaarste onder hoogopgeleide medewerkers. In 2010 verwachten we in Nederland een structureel tekort van 75.000 arbeidskrachten met een academische of hogere beroepsopleiding. Daarnaast verlangt deze nieuwe generatie werkenden een andere benadering en nieuwe proposities van de werkgever. Voor hun informatievoorziening maken zij steeds meer gebruik van online oplossingen. Daarom sloot ASA Student een strategisch samenwerkingsverband met All4Students, dat in Nederland onder meer de grootste digitale studentencommunity van Nederland www.studenten.net exploiteert. Dat steeds meer communicatie online en met behulp van sociale netwerken plaatsvindt, heeft bij het Spaanse Unique geleid tot de introductie van Alejandra. Deze virtuele consulente slaagde er in om in een paar maanden tijd maar liefst 12.000 cv's te genereren, waarvan ruim 40% tot bemiddeling leidde.

Vergroten interne efficiency

Na de overname van Solvus in 2005 is een grote efficiëncyslag gemaakt in 2006 met het samenvoegen van shared service centers in België, Duitsland, Italië en Spanje. Deze slag is in 2007 afgerond met het samenvoegen van de ondersteunende diensten in Nederland. Met de ervaring die is opgedaan hebben we in 2007 in Nederland het shared service center op onderdelen opnieuw ingericht. Uitgangspunten waren de optimale betrokkenheid van onze shared service-medewerkers bij de ondersteunende processen van de werkmaatschappijen en maximale flexibiliteit met een minimum aan bureaucratie. Nu werken de betrokken medewerkers in 'dedicated' teams voor een of meerdere werkmaatschappijen. De eerste resultaten zijn positief.

Versterken multibrandstrategie

In 2007 versterkten we onze multibrandstrategie met het verder stroomlijnen en overzichtelijk maken van ons merkenportfolio. Dit leidde tot een aantal krachtenbundelingen. Zo werden de specialistische merken Innativ, Beaver IT services en United Technical Solutions samengevoegd. Als USG Innativ is er nu de schaalgrootte om een eigen Europees netwerk op te zetten om zo de internationale opdrachtgevers ook in andere vestigingslanden te kunnen bedienen.

United Restart, Carela en Accea gaan verder als USG Restart. De vraag naar geïntegreerde dienstverlening op het gebied van HR-vraagstukken neemt toe en de klant kan nu bij USG Restart terecht voor alle activiteiten op het gebied van advisering, outplacement, recruitment, reïntegratie en loopbaanontwikkeling.

In 2006 kondigden wij al aan alle activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden samen te brengen onder de vlag van Start People. Tot dusver bewerkten wij de markt voor general staffing nog met drie verschillende merknamen: Start Uitzendbureau, People en Creyf's. Samen waren deze merken het vorige boekjaar goed voor een bijdrage van ongeveer 60% van de omzet. Onderzoek toonde aan dat in het algemeen uitzendsegment het voeren van één merknaam een voorwaarde is voor een efficiëntere marktwerking. Niet alleen uit kosten oogpunt en om beter zichtbaar te zijn, maar vooral ook omdat onze opdrachtgevers in het segment van general staffing behoefte hebben aan een uniforme ondersteuning in al onze vestigingslanden. In 2007 verdween dan ook in een groot aantal Europese landen de naam Creyf's uit het straatbeeld.

Trends en marktontwikkelingen

Naast de huidige financiële crisis verwachten we vooral in de West-Europese landen een verdere afname van de economische groei. Dit heeft directe gevolgen voor de uitzend- en detacheringmarkt. Naast een vertraging van de economische groei zullen we de komende jaren ook zien dat in vooral relatief jonge uitzendlanden schaarste op de arbeidsmarkt en een veranderende wetgeving zorgen voor een positieve ontwikkeling van het

imago en een hogere penetratiegraad van flexibele arbeid. Met de komst van een nieuwe generatie werkzoekenden verandert ook de manier van werken en zaken doen, meer gericht op online communicatie. Steeds meer zal het eerste contact op deze manier moeten worden gelegd.

Strategische doelstellingen

Wij geloven erin dat USG People met de voortzetting van de huidige strategie de uitdagingen het hoofd kan bieden en in omzet zal blijven groeien. Ondanks de economische onzekerheid zijn wij niet ontevreden over de eerste resultaten van 2008. Opnieuw heeft USG People tijdens het verslagjaar bewezen over de beste positionering te beschikken als Europese multibrandspeler. Tevens bleken wij opnieuw in staat de beste medewerkers aan ons te binden en te behouden. Gecombineerd met ons beleid om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen, levert dit de beste ondernemers en meeste creativiteit op daar waar het nodig is, namelijk in het veld. Daardoor zijn wij in staat snel en flexibel te anticiperen op actuele ontwikkelingen in de markt. Voor 2008 zien wij dus geen reden ons huidige beleid aan te passen. Onze ambitie is en blijft om de meest winstgevende speler te zijn op de Europese uitzenden- en detacheringmarkt.

In 2008 doen wij dit met de volgende doelstellingen:

- Het versterken van de multibrandstrategie, met een gezonde balans tussen algemeen en specialistisch uitzenden.
- Een verdere omzetgroei, zowel autonoom als door acquisities. Bij overnames binnen de Benelux blijft de nadruk vooral liggen op specialistische dienstverlening, bij overnames buiten de Benelux ook op het verwerven van schaalgrootte.
- Een voortdurende 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 distributiekanaalen.
- Een voortgaande professionalisering van onze interne organisatie met een duidelijke focus op onze medewerkers.

Financiële gang van zaken

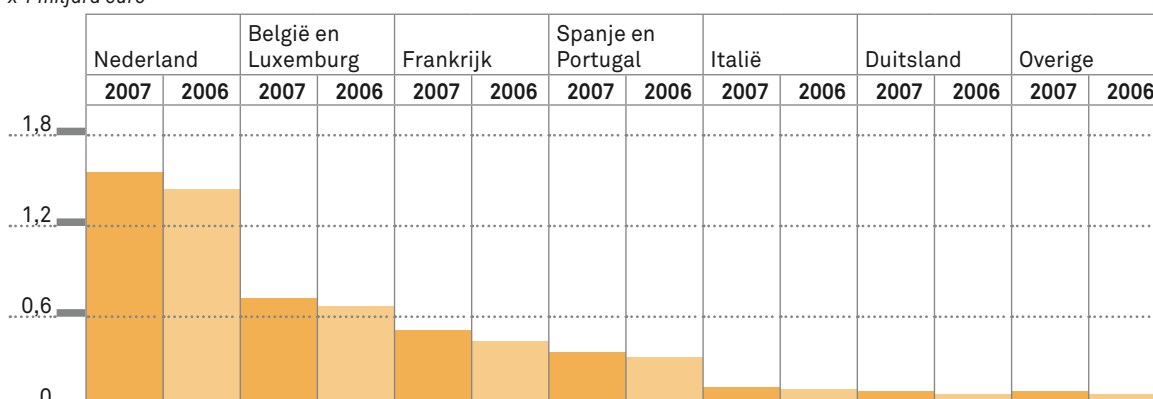
In financieel opzicht was USG People zeer succesvol met het behalen van haar strategische doelen in 2007. De omzet is met 10% gegroeid, terwijl de winstgevendheid toenam. Er was sprake van groei waarbij de winstgevendheid verbeterde en dat is een van de uitgangspunten in de strategie van de groep. Bovendien verbeterde de geografische spreiding van de omzet en het resultaat. Verder werden in 2007 specialistische activiteiten opgestart en uitgerold in landen buiten de Benelux. In Frankrijk, Spanje en Duitsland werden acquisities gedaan in de specialistische segmenten en succesvolle specialistische labels werden geëxporteerd naar kansrijke regio's buiten de thuismarkten, Nederland en België. Op het gebied van innovatie zijn in het verslagjaar nieuwe productconcepten ontwikkeld en gelanceerd, waaronder het ASA Student concept. Zo werden in 2007 belangrijke stappen gezet in alle strategische pijlers van USG People.

Omzet

De omzet nam in 2007 toe met 10%, waarvan 9% door autonome groei. De toename was het sterkst in de specialistische segmenten en in de landen buiten de Benelux. De hogere groei bij de specialistische activiteiten en een toename van de brutomarge zorgden daarbij voor een versterkend effect op de winstgevendheid. Schaalvergroting vond plaats in Frankrijk, Spanje, Duitsland en Polen, door acquisities en nieuwe vestigingen.

Omzet per regio

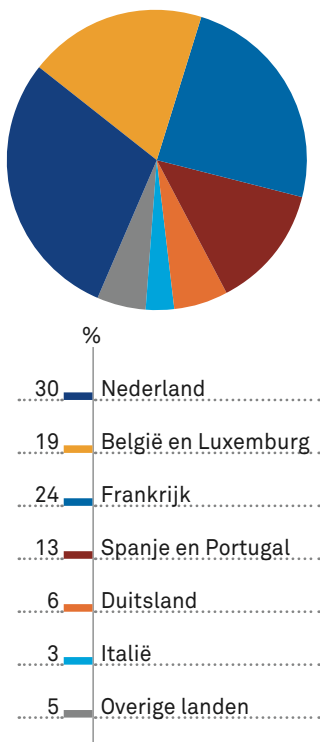
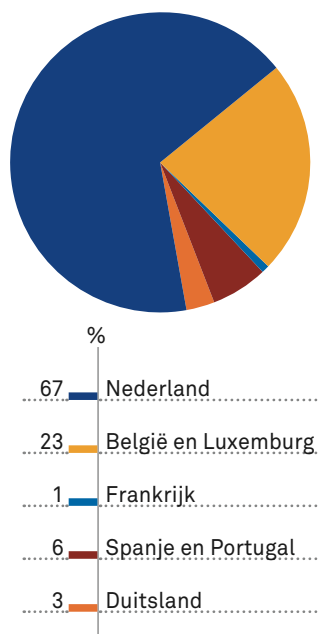
x 1 miljard euro



Bedragen x 1 miljoen euro	2007	2006	Vershil
Omzet	3.888	3.537	9,9%
Brutoresultaat	968	847	14,3%
Operationele kosten	681	615	10,7%
Overige opbrengsten en kosten		19	
Afschrijvingen	27	26	3,8%
EBITA	260	226	15,0%
Amortisatie van goodwill	16	31	-48,4%
EBIT	244	194	25,8%
Nettowinst	140	111	26,1%
Brutomarge	24,9%	23,9%	
EBITA marge	6,7%	6,4%	

Groeitrends

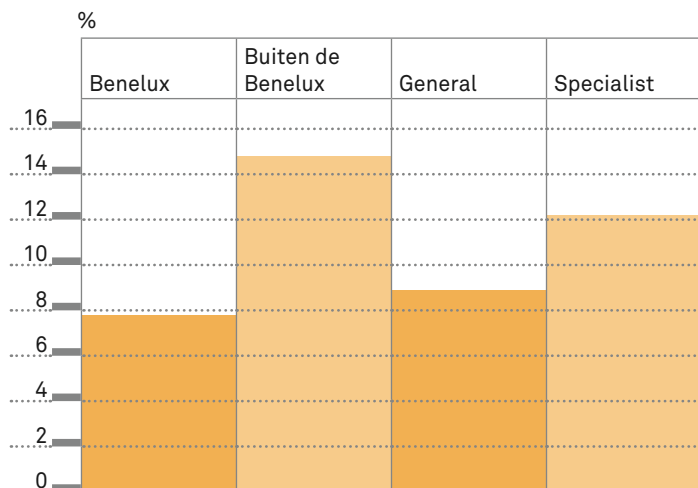
De omzet groeide in alle regio's, waarbij de sterkste groei werd gerealiseerd in de regio's buiten Nederland en België. Hiermee nam de afhankelijkheid van de Benelux verder af. In de landen buiten de Benelux werd een omzetgroei behaald van 14,8% en in de Benelux bedroeg de groei 7,8%. De bijdrage in de omzet van de landen buiten de Benelux bedroeg 35%.

**Geografische verdeling algemene
uitzenddiensten****Geografische verdeling
specialistische uitzenddiensten****Omzet per activiteit**

x 1 miljard euro

	General staffing		Specialist staffing		Professionals		Other services	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
2,5								
2,0								
1,5								
1,0								
0,5								
0								
	2,2	2,0	1,1	0,9	0,3	0,2	0,0	0,0

Omzetgroei 2007 ten opzichte van 2006



Vanuit het perspectief van de activiteiten werd in 2007 de grootste groei behaald in de specialisaties. De groei bedroeg 12,2%, tegenover een groei van 8,9% bij de algemene merken. De groepsomzet bestond in 2007 voor 40% uit specialistische omzet.

Sterkere groeitrends en acquisities in de landen buiten Nederland en België droegen bij aan een betere geografische spreiding van de omzet. In Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk, en ook in Polen en Tsjechië, was in 2007 sprake van een sterke omzetgroei.

Lancering en uitrol van beproefde merken buiten Nederland en België en acquisitie van specialistische ondernemingen leidde tot een verbetering van de winstgevende mix van activiteiten. De succesvolle multibrandstrategie van USG People wordt zo uitgerold buiten Nederland en België.

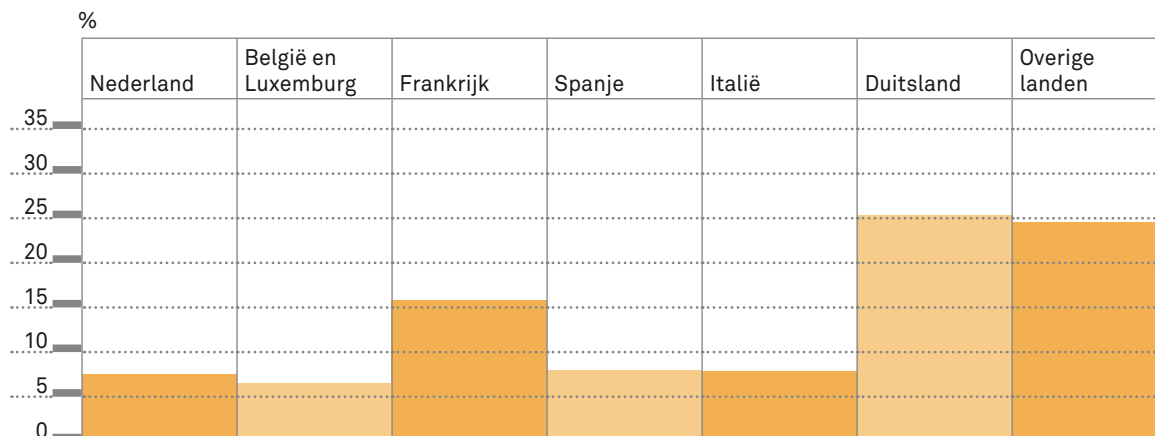
Brutomarge

De brutomarge bedroeg in 2007 24,9%, een stijging ten opzichte van vorig jaar met 100 basispunten toen de brutomarge 23,9% bedroeg. Door de aanhoudende vraag naar personeel, vooral in Nederland en België, werd de arbeidsmarkt krappere, hetgeen een positieve invloed had op de prijsstelling. Daarnaast namen bedrijven meer flexwerkers in vaste dienst tegen betaling van een fee en groeide de vraag naar werving en selectie van kandidaten voor een vast dienstverband. Deze ontwikkelingen hadden een positief effect op de brutomarge, welke vanaf het tweede half jaar van 2006 een opgaande lijn liet zien. In Frankrijk was ook sprake van eenmalige effecten. De Franse overheid kwam in 2007 met een tijdelijke aanpassing van een subsidieregeling die een extra subsidiebedrag opleverde van € 12 miljoen. Zonder dit effect zou de brutomarge 24,6% hebben bedragen.

Operationele kosten

In 2007 werd het vestigingenennetwerk uitgebreid met 100 vestigingen, waarvan elf door acquisities.

Omzetgroei 2007 ten opzichte van 2006



Het aantal werknemers op fte-basis nam toe met ruim 500 (6%) ten opzichte van eind vorig jaar. Dit aantal is inclusief de overnames in 2007. Naast de uitbreidingen was sprake van een extra kostenpost van € 12 miljoen door relabelingskosten. Exclusief deze extra relabelingskosten namen de kosten toe met 8,6%. Hiermee bedroegen de kosten 17,9% van de omzet. Vorig jaar was dit 18,1%. Als de incidentele extra kostenpost wordt meegerekend, stegen de kosten met 10,5%.

Amortisatie van immateriële vaste activa

De amortisatie van immateriële vaste activa bedroeg in 2007 € 16 miljoen. Het betreft voor € 13 miljoen reguliere afschrijving van gewaardeerde merken-rechten en klantenrelaties. Voorts werd voor € 3 miljoen aan goodwill afgeschreven als gevolg van bijzondere waardevermindering.

Financiële lasten

De financiële lasten bedroegen € 33 miljoen. Dit was € 1 miljoen meer dan het jaar ervoor terwijl de netto schuldpositie, inclusief achtergestelde leningen, afnam met € 41 miljoen. De nettoschuld daalde van € 611 miljoen ultimo 2006 naar € 570 miljoen eind 2007. De toename van de lasten werd veroorzaakt door een stijging van de marktrente en door een lager resultaat op de waardering van derivaten. Het resultaat op de rentederivaten bedroeg € 2 miljoen in 2007 tegen € 4 miljoen in 2006. De zuivere rentelasten, exclusief resultaten op rentederivaten, daalden van € 36 miljoen in 2006 naar € 35 miljoen in 2007.

Belastingdruk

De belastingdruk in de resultatenrekening bedroeg 33,4% en lag hoger dan het gemiddelde nominale tarief, dat 30,3% bedroeg. De belastingdruk viel hoger uit door niet-afrekbare kosten, voornamelijk in België, en door aanpassingen in de belastinglatentie, als gevolg van tariefswijzigingen in Spanje, Duitsland en Italië en door afschrijving van niet verrekenbare verliezen. De belastingvrije opbrengsten van het vrijgestelde coördinatiecentrum in België droegen daarentegen positief bij aan de belastingdruk. Per saldo lag de belastingdruk in de resultatenrekening 3,1 procentpunt hoger dan het gemiddelde nominale tarief. De cash out belas-

Belastingdruk 2007

Gemiddeld nominaal tarief	30,3%
Belastingvrije opbrengsten	-5,9%
Niet aftrekbare kosten	2,9%
Aanpassingen belastinglatenties	5,6%
Correcties voorgaande jaren	0,5%
Belastingdruk in resultatenrekening	33,4%

tingdruk bedroeg 18,1%. De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden in de verschillende landen waar USG People actief is.

Nettowinst

De nettowinst bedroeg in 2007 € 140 miljoen, een toename van 26% ten opzichte van de € 111 miljoen in het voorgaande jaar. De winst per aandeel nam toe naar € 2,21 per aandeel tegen € 1,76 in 2006.

Balans

Het balanstotaal groeide in 2007 naar € 1.959 miljoen en nam in het verslagjaar toe met € 59 miljoen door autonome groei en toevoeging van acquisities. De solvabiliteit verbeterde, door een toename van het eigen vermogen tegenover een afname van de schuldpositie, van 30% in 2006 naar 35% eind 2007.

Verkorte balans	31-12-07	31-12-06
Goodwill	861	801
Overige vaste activa	186	196
Latente belastingvorderingen	41	69
Werkkapitaal	216	178
Totaal vaste activa en werkkapitaal	1304	1244
Eigen vermogen	686	576
Langlopende voorzieningen	9	11
Latente belastingverplichtingen	39	46
Achtergestelde leningen	172	181
Netto schulden aan financiële instellingen	398	430
Totaal netto schuldpositie	570	611

Goodwill

In 2007 zijn er overnames gedaan in Frankrijk, Spanje en Duitsland, waardoor de goodwill op de balans toenam. In Nederland vond een kleine mutatie plaats in de portefeuille door de verkoop van Telecom Direct Almere begin 2007. In Frankrijk, Spanje en Duitsland werden respectievelijk de specialistische labels Multi Compta, Secretaria Plus en Geko Zeitarbeit GmbH toegevoegd. De goodwill op de balans steeg per saldo met € 60 miljoen naar € 861 miljoen. Deze toename was een saldo van de toevoeging van € 39 miljoen door genoemde acquisities en verkoop van dochterondernemingen en een bijzondere waardevermindering van € 3 miljoen en een herclassificatie inzake immateriele vaste activa van € 18 miljoen.

Investerings

De investeringen bedroegen € 43 miljoen in 2007 tegenover € 33 miljoen in 2006. Het investeringsbedrag was hoger dan in 2006, voornamelijk door investeringen in inrichtingen en verbouwingen van nieuwe en bestaande vestigingen en door inrichting van het nieuwe hoofdkantoor in Almere. In procenten van de omzet lagen de investeringen met 1,1% ook iets hoger dan in het voorgaande jaar.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen nam in 2007 per saldo toe door operationele mutaties. De acquisities van 2007 zijn alle gefinancierd uit lopende middelen. Het eigen vermogen nam in 2007 toe met € 110 miljoen en bedroeg € 686 miljoen op 31 december 2007. Het vermogen nam toe met het nettoresultaat over 2007 van € 140 miljoen, daarnaast werd een contant dividend uitbetaald van € 29 miljoen. De resterende € 1 miljoen muteerde als gevolg van personeelsbenefits (aandelenplan en uitgeoefende optie-rechten).

Financiering

De verhouding tussen de netto schuld en het eigen vermogen bedroeg eind 2007 0,8 tegen 1,1 ultimo 2006. De acquisities in 2007 werden uit de operationele cash flow voldaan en er vonden geen emissies plaats. Van de uitstaande achtergestelde converteerbare obligatielening werd slechts een obligatie

met een nominale waarde van € 1.000 voor conversie aangeboden. Voorts werd € 41 miljoen afgelost op de bestaande leningen. Op de achtergestelde onderhandse lening werd volgens het aflossings-schema een tweede jaarlijkse aflossing gedaan van € 13 miljoen, waarmee het saldo nog € 75 miljoen bedraagt. De netto schuldpositie aan financiële instellingen verminderde van € 430 miljoen naar € 398 miljoen, door een sterke operationele kasstroom. De totale nettoschuld bedroeg € 570 miljoen op 31 december 2007 tegen € 611 miljoen eind 2006. De bestaande kredietfaciliteit van € 700 miljoen werd in het tweede kwartaal geamendeerd en heeft wederom een looptijd van vijf jaar.

	2007	2006
Eigen vermogen	686	576
Achtergestelde converteerbare obligatielening	97	93
Achtergestelde onderhandse lening	75	88
Netto schuld aan bankinstellingen	398	430

Voorzieningen

De voorzieningen zijn in 2007 gedaald van € 26 naar € 17 miljoen. De grootste mutatie vond plaats in de reorganisatievoorzieningen. Deze voorzieningen voor reorganisatie en integratie van Start Uitzendbureau en Solvus zijn met € 7 miljoen gedaald van € 13 miljoen eind 2006 naar € 6 miljoen eind 2007. Van deze € 7 miljoen is € 4 miljoen aangewend voor integratie van oud-Solvusonderdelen en € 3 miljoen voor integratie van Start. De overige voorzieningen betreffen voornamelijk een pensioenvoorziening en een voorziening voor juridische claims.

Dividend

In het meerjarig dividendbeleid wordt uitgegaan van een dividenduitkering van eenderde van de nettowinst voor amortisatie. De nettowinst bedraagt € 140 miljoen, waarin een nettobedrag na belasting van € 13 miljoen aan amortisatie is opgenomen. Het dividend kan dan worden berekend op eenderde van € 153 miljoen, ofwel € 51 miljoen. Op basis van 64 miljoen uitstaande aandelen bedraagt het dividend daarmee € 0,81 per aandeel.

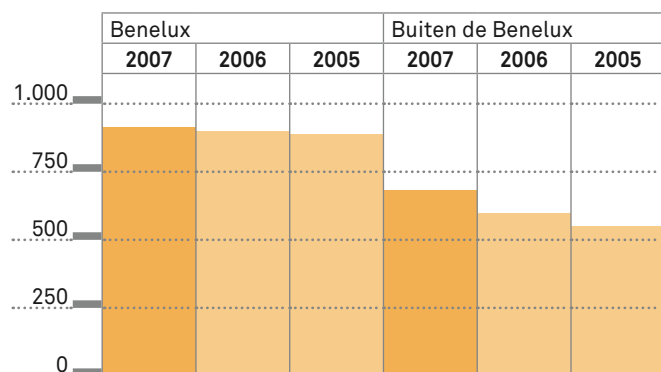
Operationeel overzicht en marktontwikkelingen

Geografische spreiding

USG People verbeterde haar geografische spreiding met acquisities in Frankrijk, Duitsland en Spanje waarnaast de bestaande vestigingsnetwerken werden uitgebreid met 88 nieuwe vestigingen. De

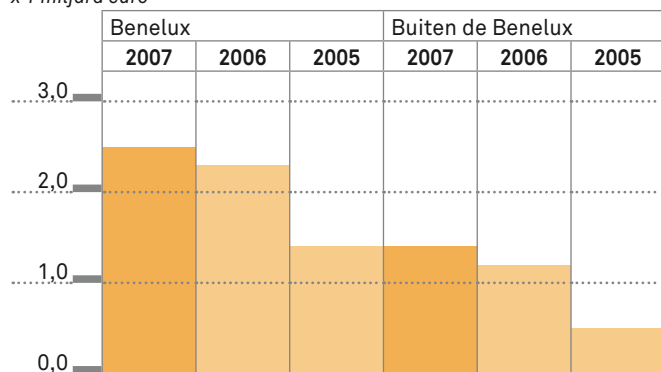
uitbreidingen vonden vooral plaats in de specialis-
tische segmenten in de regio's buiten de Benelux.
De geografische spreiding van de groepsactiviteiten
verbeterde hiermee en de afhankelijkheid van
Nederland en België werd daardoor verder verkleind.

Aantal vestigingen



Omzet

x 1 miljard euro

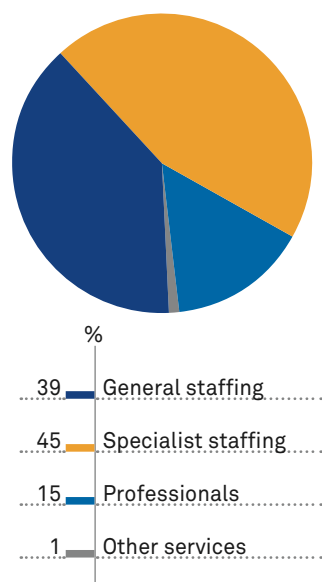


Nederland

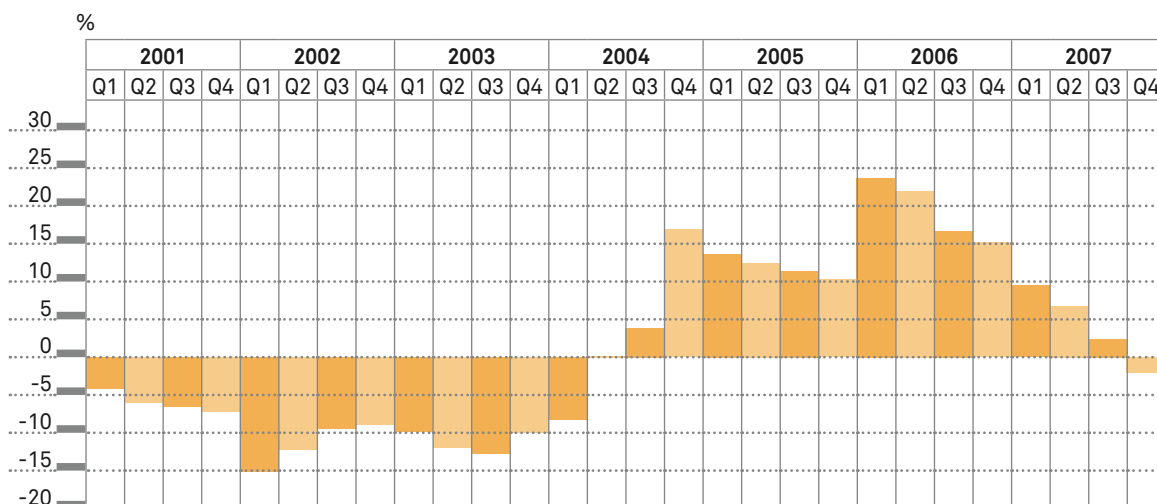
Nederland blijft een zeer belangrijke markt voor USG People. Meer dan twee vijfde van de groeps-omzet en meer dan drie vijfde van het resultaat was in 2007 afkomstig uit Nederland. Dit kenmerkt de meerwaarde van onze multibrandstrategie in deze volwassen thuismarkt, waar de portfolio van onze groep voor een groot deel bestaat uit specialistische merken. Met een penetratiegraad van circa 4,3% in 2007 is de Nederlandse uitzendmarkt een van de meest volwassen uitzendmarkten en daarmee ook een conjunctuurgevoelige markt. De portfolio van USG People biedt in dat opzicht een brede spreiding, met activiteiten die zich richten op diverse segmenten. Merken die zich voornamelijk richten op grote internationale ondernemingen, zoals Start People en Content, zijn vroegcyclisch en reageren eerder op de bewegingen van de conjunctuur dan bijvoorbeeld Unique, dat vooral focust op het MKB-segment. De economische groei in Nederland is daarmee een van de belangrijke variabelen voor de groei van de activiteiten van USG People. In het laatste kwartaal van 2006 begon de economische groei in Nederland enigszins vaart te verminderen waarop de uitzendmarkt reageerde en gedurende 2007 nam het groeitempo van de uitzendmarkt af, na een jaar van uitzonderlijk hoge groei. De gehele Nederlandse uitzendmarkt groeide over 2007 in

aantal verkochte uren met 3,4% ten opzichte van 2006 – in omzet groeide de markt met 7,9%. Naast een afname in de groei was er ook sprake van schaarste op de arbeidsmarkt, vooral voor hoger opgeleide en technische werknemers, wat een hogere prijsstelling en een sterke vraag naar werving en selectie van kandidaten met zich meebracht.

Omzet per activiteit in Nederland



Groei aantal verkochte uren Nederlandse markt per kwartaal (ABU/NIPO)



Voor USG People vertaalden deze ontwikkelingen zich in een recordjaar voor winstgevende groei – een groei waarbij gelijktijdig de winstmarge toeneemt. Het grote potentieel in Nederland, na de overname en integratie van Start en Solvus, werd hiermee verzilverd.

De afnemende groei in de markt was vooral een gevolg van een daling van de vraag bij de overheid en bij grotere internationale ondernemingen, waaronder vooral de bank- en verzekeringssector. Bij het midden- en kleinbedrijf trok de groei verder aan. USG People groeide autonoom met 8,1%. Dat was meer dan de markt, door de betere performance van de specialistische merken. Vooral enkele in niches opererende merken presteerden buitengewoon goed. De grote bureaus Start People, Content, Creyf's, Unique en Technicum, die hun diensten aanbieden in een brede markt, groeiden gezamenlijk met 7,9%, gelijk aan de totale markt.

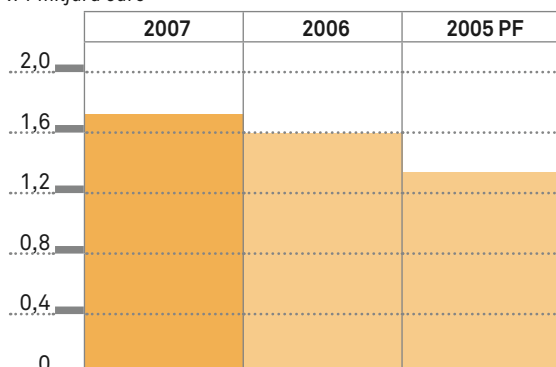
Start People breidde de in house-activiteiten in 2007 verder uit, waarmee de marktdaling in het segment van de grote klanten voor een belangrijk deel werd gecompenseerd. Voorts werden door Start People enkele meerjarige contracten afgesloten met de Nederlandse overheid, waardoor de marktpositie bij de centrale overheid opnieuw werd vergroot. Content kon door de focus op hogere functieprofielen, detachering en werving en selectie een afname van het inleenvolume bij de banken

en verzekeraars compenseren, terwijl Creyf's buitengewoon sterk groeide in het MKB-segment. ASA Studenten Uitzendbureau, in 2007 nog onderdeel van Creyf's, presteerde ook goed en profiteerde door haar sterke marktleiderspositie van de steeds heftiger 'war for talent'. In tegenstelling tot de matiging van de groei bij de grote ondernemingen trok de groei in het midden- en kleinbedrijf, dat later reageert op de economische ontwikkelingen, verder aan. Unique, dat vanouds sterk is vertegenwoordigd in dit segment, kende daardoor een uitstekend jaar, met een groei die boven de marktgroei lag. Technicum, aanbieder van technische vakmensen op vmbo- en mbo-niveau en opererend in een brede markt, profiteerde van de sterke vraag naar technische profielen, waardoor een groei in dubbele cijfers werd gehaald. Over de hele linie genomen hebben onze grote bureaus een zeer goede prestatie neergezet in 2007.

De merken voor specialisten en professionals, die zich op een specifieke nichemarkt richten, groeiden autonoom gezamenlijk met 8,6%. In het begin van 2007 werden call center-activiteiten verkocht en de opleidingsactiviteiten werden al eerder beëindigd in het begin van 2006. Onder de specialisten zetten Secretary Plus en StarJob hun uitzonderlijke groeipad voort en deze merken boekten ook een sterke toename in werving en selectie. Bij Ad Rem Young Professionals bleef de groei enigszins achter als gevolg van de ombouw van een hoger segment

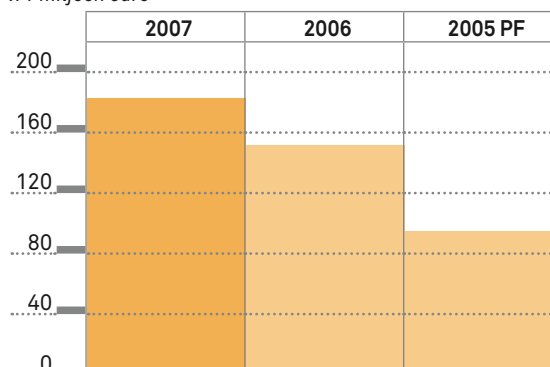
Omzet Nederland

x 1 miljard euro



EBITA Nederland

x 1 miljoen euro



office uitzendbureau naar een echte bemiddelaar voor young professionals in het hbo-segment, waarbij nu ook meer wordt gefocust op werving en selectie. Hiermee is Ad Rem Young Professionals een echte nichespeler geworden, met een sterke profilering naar jonge hbo-kandidaten. Door de schaarste in deze nichemarkten is het credo: 'Wie de kandidaat heeft, heeft ook de klant'.

Bij de professionals werden USG Innotiv en USG Capacity enigszins geremd in hun groei door schaarste in het aanbod van hooggekwalificeerde professionals waar deze merken mee werken. Er werd daardoor ook meer gewerkt met inhuur van zelfstandigen (ZZP'ers), waardoor de marges licht lager uitkwamen ten gunste van een hoger absoluut resultaat. USG Energy, marktleider in het detacheren van gekwalificeerd personeel voor de olie- en gasindustrie op het Nederlands continentaal plat, groeide in 2007 sterker dan de markt, mede doordat de boor- en productie-eilanden in de Noordzee op volle toeren draaiden als gevolg van de hoge olie-prijzen. USG Energy levert voornamelijk personeel voor off shore-activiteiten in de Noordzee. Voor Utrechtse Juristen Groep (UJG) was 2007 vooral een jaar van integratie en verandering van organisatie na de overname in 2006. USG Restart leverde in 2007 enigszins omzet in door een teruglopende reïntegratiemarkt. Call-IT groeide autonoom met 16% in 2007 en wist de winstgevendheid daarbij sterk te verbeteren.

De verdere invulling van de merkenstrategie in 2007 en de restyling die daarmee werd uitgevoerd resulteerde voor Nederlandse werkmaatschappijen, die zich richten op nichemarkten, in een duidelijk sterkere profilering naar hun specifieke doelgroepen. Daarmee beschikt USG People over een effectieve merkenportefeuille die op termijn meer winstgevend is.

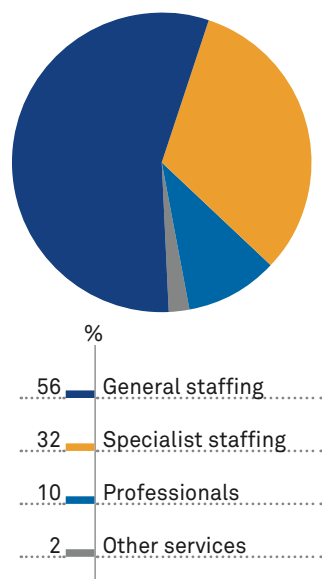
België en Luxemburg

De Belgische uitzendmarkt groeide in 2007 met 7% in volume en in omzet gemeten nam de markt toe met 10%. De groei was het grootst bij de niet-industriële flexarbeiders, het zogenaamde white collar-segment, waar het aantal verkochte uitzend-

uren met ruim 11% steeg. In België is steeds meer sprake van structurele schaarste op de arbeidsmarkt en het aantal openstaande vacatures nam in 2007 toe, ondanks een relatief hoge werkloosheid. In enkele Belgische regio's was mede daardoor sprake van prijs- en margeverbetering waardoor de winstgevendheid van de uitzendondernemingen kon verbeteren. Doordat de uitzendsector geen flexkrachten mag leveren aan overheidsinstellingen, blijft de penetratiegraad in België achter bij landen als Nederland. Het is nog onzeker wanneer deze bedrijfstak zal worden opengesteld. USG People bleef in het begin van 2007 achter bij de markt, maar kon dat gedurende het jaar herstellen. Het jaar werd afgesloten met een omzetgroei van 7%. De lagere groei in het begin van het jaar was vooral te danken aan het niet continueren van enkele laag renderende contracten aan het eind van 2006.

In 2007 is het merk Creyf's succesvol gerelabeld naar Start People. Alle uitingen zijn in lijn gebracht met de nieuwe huisstijl. De gevoerde marketingcampagne heeft er in 2007 voor gezorgd dat de relabeling goed is ontvangen bij zowel de kandidaten als de klanten, waardoor het aantal uitzendkrachten

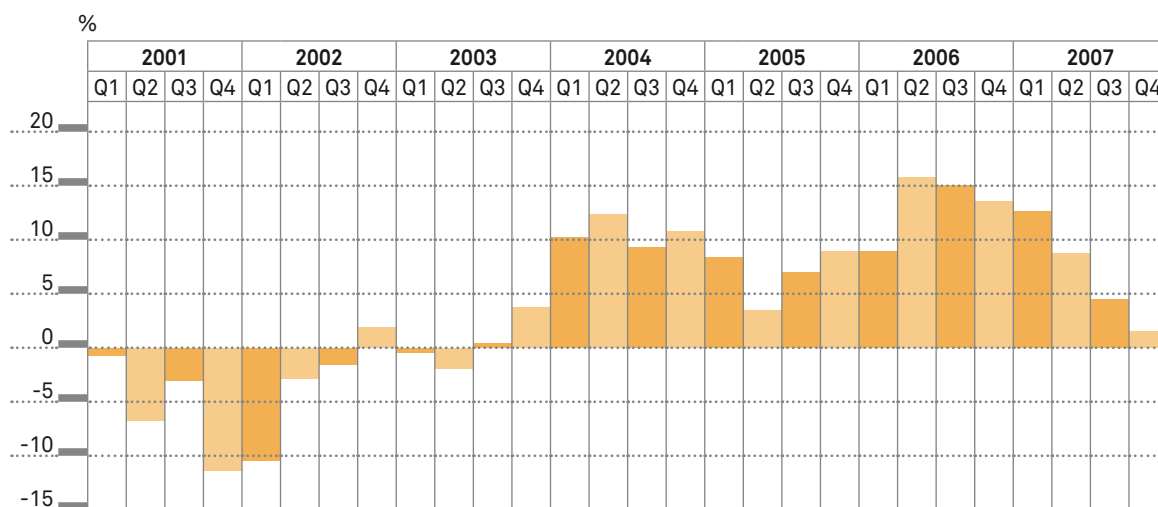
Omzet per activiteit in België en Luxemburg



aan het werk op peil is gebleven. Ook werd met succes een zogeheten customer delight-programma geïntroduceerd. Met dit programma is aantoonbare winst geboekt op het gebied van de klantvriendelijkheid, wat heeft geleid tot meer inschrijvingen en te werkstellingen van kandidaten. In 2007 lag de focus op de uitrol van de in house-activiteiten. Door fine-tuning van en procesverbeteringen in de propositie slaagde Start People er in het aantal in house-vestigingen substantieel uit te breiden door beter in te spelen op de behoeften van de klanten. In België profiteerden de specialistische merken van

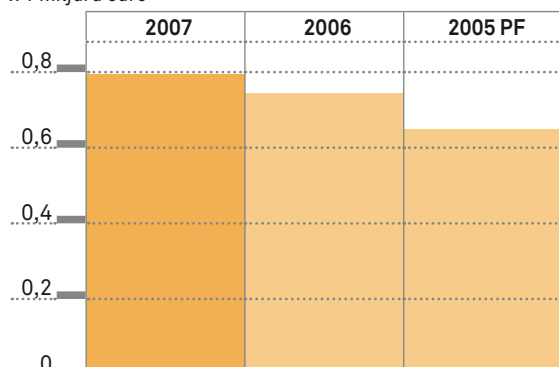
de krapte op de arbeidsmarkt voor hoog opgeleide specialisten en technici. Om beter op de krappe arbeidsmarkt te kunnen inspelen heeft Unique in 2007 een geslaagde efficiencyoperatie doorgevoerd in de frontoffice. Door verbetering en aanscherping van de matchingfaciliteiten slaagde Unique er in haar propositie aantrekkelijker te maken. Daarnaast is Unique in 2007 een activeringsproject gestart voor 45-plussers. Door dit project wil Unique concrete middelen aanreiken om deze groeiende doelgroep een reële kans te bieden een baan te vinden. Ook als werkgever heeft Unique een mijlpaal bereikt. Het

Groei aantal verkochte uren Belgische markt per kwartaal (ABU/NIPO)



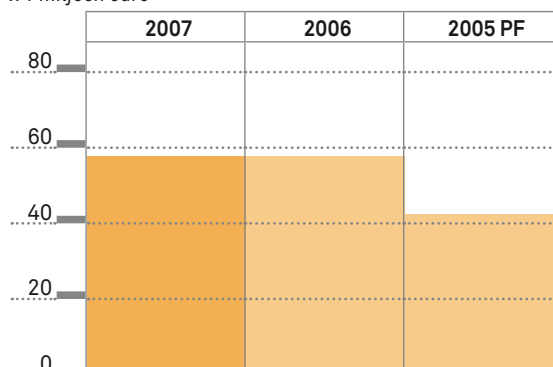
Omzet België en Luxemburg

x 1 miljard euro



EBITA België en Luxemburg

x 1 miljoen euro



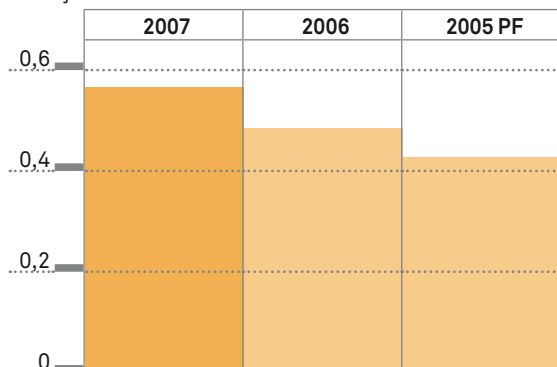
is de enige van alle deelnemende HR-bedrijven die door het HRM Centre van de Vlerick Management School voor de vijfde keer op rij tot beste werkgever van het jaar is verkozen.

Secretary Plus groeide in 2007 door het openen van nieuwe vestigingen en de focus op detachering-activiteiten met 24%. Door de focus op het segment van hoger opgeleide meertalige management-assistenten, kon Secretary Plus in 2007 de positie als marktleider verder uitbouwen.

Binnen het segment van professionals is in 2007 het merkenportfolio geoptimaliseerd. De in dit segment ressorterende merknamen zijn gerelabeld, zodat een duidelijk herkenbare band met de moedermaatschappij ontstaat voor een versterking van de marktpositie. Deze merken, die actief zijn in specialistische markteenheden, kunnen hierdoor schaal- en synergievoordelen behalen. Om dit te bewerkstelligen is Beaver IT services gerelabeld naar USG Innativ ICT, United Technical Solutions naar USG Innativ Engineering en Financial Forces naar USG Financial Forces. Daarnaast zijn de specialistische HR-activiteiten geïntegreerd in USG HR Forces. Hierdoor kan vanuit een organisatie worden ingespeeld op specialistische HR-activiteiten als outplacement, assessing, werving en selectie en detachering. Door de doorgevoerde optimalisatieslagen is de omzet in 2007 in dit segment met ruim 18% gegroeid en de bruto-marge substantieel toegenomen.

Omzet Frankrijk

x 1 miljard euro



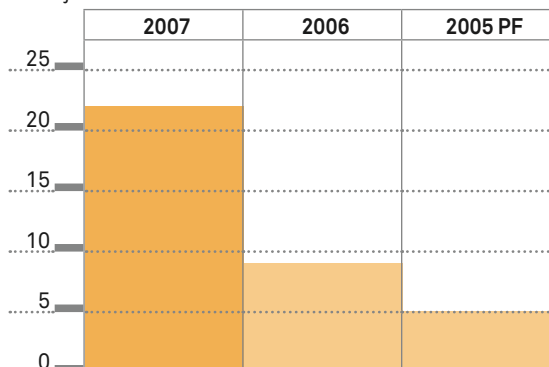
Frankrijk

De Franse uitzendmarkt groeide in 2007 met circa 6%. Gedurende het jaar was er sprake van een afname in het groeitempo. Het eerste kwartaal begon opvallend sterk met een marktgroei van ongeveer 10%, waarna een geleidelijke daling optrad tot circa 3% in het laatste kwartaal. Creyf's opende 19 nieuwe vestigingen in 2007 en groeide met ruim 14%, waarmee aanzienlijk beter werd gepresteerd dan de markt.

Frankrijk is de op twee na grootste regio waarin USG People opereert, na Nederland en België, en wordt vanuit strategisch oogpunt aangemerkt als een van de groeiregio's voor de groep. De penetratiegraad van algemeen flexwerk lag in 2007 rond de 2,5%, het op een na hoogste cijfer in continentaal Europa. In vergelijking met meer volwassen markten zoals Groot-Brittannië en Nederland, waar de penetratiegraad rond de 4,5% ligt, is dat echter relatief laag, zeker gezien de mate waarin specialistische diensten worden aangeboden. Frankrijk is een markt waarin vooral veel traditioneel uitzendwerk wordt gedaan, meest industriële flexarbeiders in het zogenoemde blue collar-segment. Dit komt mede door de restrictieve regelgeving in Frankrijk, waar werknemers een sterke vertegenwoordiging hebben via de Franse vakbonden. In Frankrijk is geen uitzendwerk toegestaan bij de overheid. Over het algemeen wordt verwacht dat de arbeidswetgeving in de komende jaren langzaam maar zeker

EBITA Frankrijk

x 1 miljoen euro



wordt versoepeld en dat daarmee de penetratiegraad verder kan oplopen. Hierin liggen de grote groeikansen voor USG People omdat juist onze groep, naast haar algemene uitzendactiviteiten, als specialistische multibrandspeler ervaring heeft met aanbieden van specialistische diensten en enkele in de Benelux zeer succesvolle specialistische merken verder kan uitrollen in deze regio.

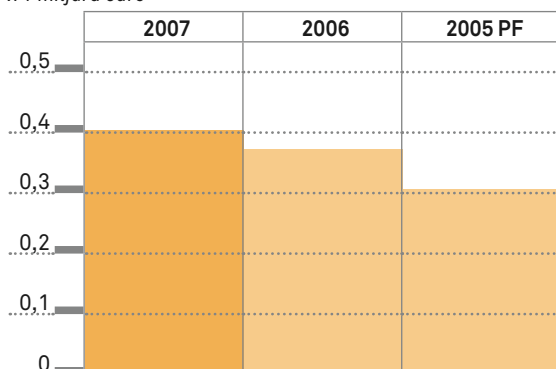
In 2005 en 2006 werden al met succes de specialistische merken Secretary Plus, USG Innovativ en USG Financial Forces geïntroduceerd en opgestart in Frankrijk, elk merk met twee vestigingen. In 2007 werden deze merken verder uitgerold – Secretary Plus opende vijf nieuwe vestigingen, USG Innovativ twee en USG Financial Forces een. Daarnaast werd het merk USG Restart gelanceerd met de opening van drie vestigingen in het begin van 2007. Multi Compta, specialist in financiële profielen, werd in 2007 overgenomen en operationeel samengevoegd met USG Financial Forces dat daarmee in een keer met tien vestigingen vertegenwoordigd is in vijf belangrijke steden, waaronder Parijs, Lyon en Marseille. Het totaal van de specialistische vestigingen in Frankrijk is door de uitbreidingen in 2007 toegenomen van zes naar 24 vestigingen en de specialistische omzet steeg van € 1 miljoen in 2006 naar € 12 miljoen, inclusief Multi Compta pro rata, in 2007.

Spanje en Portugal

De Spaanse uitzendmarkt, waar USG People een positie inneemt in de top drie, groeide in 2007 met naar schatting 7%. In de afgelopen jaren is de Spaanse uitzendmarkt sterk gegroeid in omzet, enerzijds door een structurele groei als gevolg van een toename in de penetratiegraad van flexwerkers en anderzijds door een hoge economische groei van bijna 4%. In de tweede helft van 2007 begon deze groei iets af te nemen, waardoor ook de uitzendmarkt een lager groeitempo liet zien. De penetratiegraad is met circa 1% in Spanje, en in Portugal zelfs nog minder, nog altijd laag, waardoor er dus voldoende ruimte is voor een behoorlijke structurele groei. Voor de economie wordt verwacht dat het hoge groeitempo enigszins zal worden afgeremd door de onevenredig snel gestegen huizenprijzen in deze regio. Hoewel de bouwsector niet direct van invloed is op de uitzendsector, omdat uitzendbureaus hiervoor geen uitzendkrachten mogen leveren, heeft de bouw indirect toch impact op andere sectoren in de economie waarin wel tijdelijke werkers worden geplaatst. Gezien de lage penetratiegraad is het perspectief echter onveranderd gunstig en blijft de Iberische markt een belangrijke groeiregio voor USG People, waardoor onze activiteiten in 2007 dan ook verder zijn uitgebreid. Het vestigingsnetwerk breidde uit met in totaal achttien vestigingen, waarvan zeven voor specialistische merken, en in 2007 werd Secretaria Plus overgenomen, een platform voor Spaans sprekende

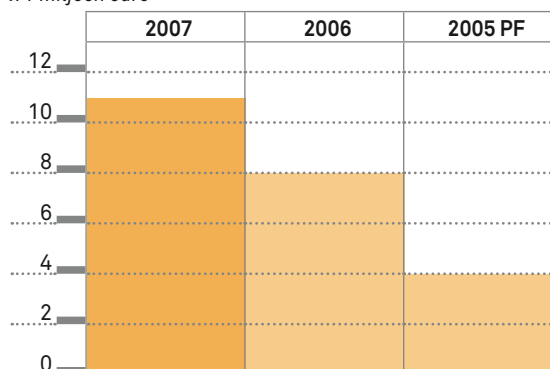
Omzet Spanje en Portugal

x 1 miljard euro



EBITA Spanje en Portugal

x 1 miljoen euro



secretaresses, wat ons in staat stelt om het internationale merk Secretary Plus versneld uit te rollen.

Volgend op een succesvolle integratie van de voormalige Solvus-activiteiten, die uitgevoerd werd in het laatste kwartaal van 2006, werd in 2007 de organisatiestructuur van de frontoffice vernieuwd, waarbij onder meer vestigingen verhuisden naar meer effectieve locaties. De restyling van de vestigingen en de websites werd in 2007 afgerond; deze operatie werd ondersteund door een grote marketingcampagne. Na deze integratie- en rebranding-operaties staat er nu een stabiel en efficiënt functionerend vestigingennetwerk in deze regio.

De omzet liet bij dat alles een stabiele groei zien van 8% in 2007, na een periode van zeer sterke omzetgroei in voorgaande jaren. Er was sprake van een krachtige groei van de specialistische activiteiten. Unique profiteerde van de gebundelde kracht van twee eerder samengevoegde Spaanse overnamepartners en realiseerde in haar specialismen een omzetgroei van 28%. Start People presteerde in 2007 goed in de haven- en logistieke activiteiten en behaalde een groei van 4%. Het segment van professionals, waaronder SYS en USG HR Forces, groeide met 17% in omzet. De brutomarges en winstgevendheid stegen in 2007, vooral ook door de toename van de specialistische activiteiten. De ontwikkelingen in Spanje en Portugal tonen eens te meer het belang aan van een evenwichtige mix

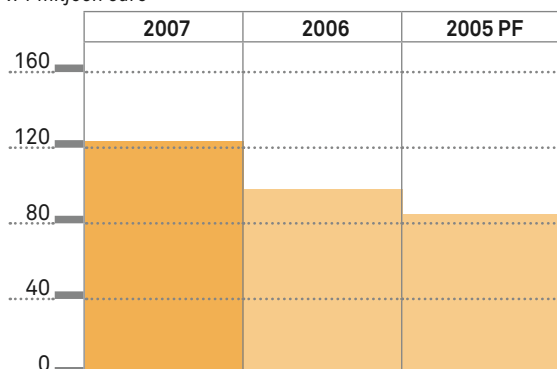
tussen algemene uitzendactiviteiten en specialisaties.

Duitsland

Duitsland wordt gezien als een van de meest veelbelovende groeimarkten in Europa. Het is daarom voor USG People een strategisch belangrijke groeiregio. In 2007 kwam de groei van de Duitse uitzendmarkt uit op circa 18%. Mede door de positieve effecten van de al enkele jaren geleden ingezette liberalisering van de arbeidsmarkt en door de nog lage penetratiegraad, is de verwachting dat het huidige marktvolume in de komende jaren zal verdubbelen. Duitsland bevindt zich in een zeer dynamische consolidatiefase. Enkele grote lokale spelers werden in 2006 en 2007 overgenomen door grote mondiale spelers, waarbij zeer hoge verwachtingswaardes werden ingeprijsd. USG People wil naast een autonome uitbreiding van het vestigingennetwerk ook overnames doen in deze markt. In 2007 is een eerste stap gezet met de overname van specialistische speler Geko Zeitarbeit GmbH. Deze onderneming levert technische vakspecialisten vanuit vier vestigingen in Noordrijn Westfalen en past als specialist prima in de portfolio van USG People. Het bestaande vestigingennetwerk in Duitsland is in 2007 daarnaast uitgebreid met elf nieuwe vestigingen, waarmee het totaal aantal vestigingen eind 2007 was toegenomen tot 75 vestigingen (inclusief vier van Geko Zeitarbeit GmbH).

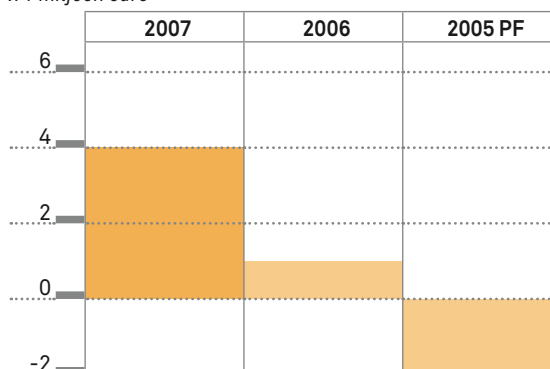
Omzet Duitsland

x 1 miljoen euro



EBITA Duitsland

x 1 miljoen euro



Om de marktpositie en winstgevendheid verder te verbeteren is besloten om met ingang van 2008 Creyf's en Unique samen te voegen onder de naam Unique. In het laatste kwartaal van 2007 werden in de interne organisatie al volop voorbereidingen getroffen voor deze samenvoeging. Hierdoor kunnen we onze marketinginspanningen beter focussen en onze economy of scale vergroten. De omzet van de groep groeide in 2007 met 26% ten opzichte van vorig jaar en de winstgevendheid verbeterde over de hele linie door schaalvoordelen en lagere kosten van de backoffice-operatie. Ook de activiteiten van Secretary Plus verliepen voortvarend in 2007. In het boekjaar werd het aantal vestigingen uitgebreid van vijf naar acht en werd een groei gerealiseerd van meer dan 20%.

Italië

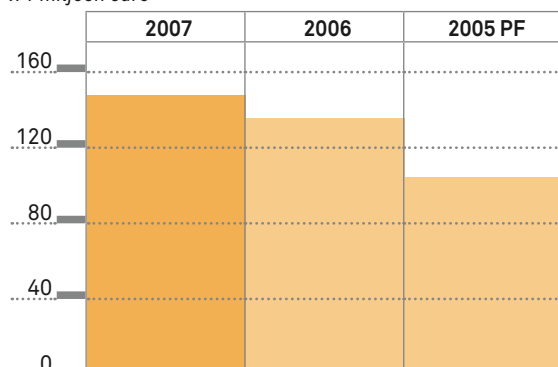
Door een groei van de penetratiegraad en wetswijzigingen in het recente verleden is Italië ook in 2007 een van de grootste groeiemarkten in Europa, met een groei van meer dan 10%. De verwachting is dat de Italiaanse uitzendmarkt de komende jaren zal blijven groeien door een verdere toename van de penetratiegraad. De focus van USG People lag in het eerste kwartaal op het fuseren en de relabeling van de activiteiten in Italië. Met het samenvoegen van de activiteiten van Creyf's en Start onder het merk Start People werd de slagvaardigheid en zichtbaarheid van USG People aanzienlijk vergroot. In de 25 grootste steden werden bestaande vesti-

gingen samengevoegd of verplaatst naar een betere locatie. Momenteel beschikt Start People over 85 vestigingen in alle belangrijke economische centra. Daarmee beschikken we nu over de kritische massa die nodig is om ook de grotere opdrachtgevers landelijk te kunnen bedienen. Hierdoor is in 2007 de afhankelijkheid van de grote klanten verder afgenomen. Vanaf het tweede kwartaal werd de focus geheel gelegd op de klanten en kandidaten, waardoor USG People vanaf het tweede kwartaal marktconform kon groeien.

Eind 2007 heeft USG People in Italië voorbereidingen getroffen om het specialistische merk Unique begin 2008 te lanceren met een drietal vestigingen. De eerste resultaten zijn veelbelovend en sterken ons in de gedachte dat er plaats is in de Italiaanse uitzendmarkt voor een gespecialiseerd office-merk.

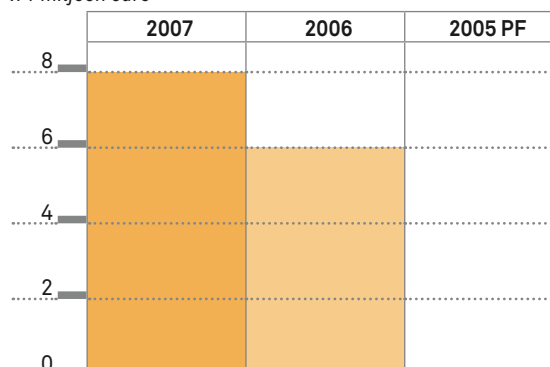
Omzet Italië

x 1 miljoen euro



EBITA Italië

x 1 miljoen euro



Zwitserland, Oostenrijk, Polen, Tsjechië en Slowakije

In deze landen wordt de omzet voornamelijk gerealiseerd door uit algemene uitzendactiviteiten. In 2007 heeft een relabeling plaatsgevonden van Creyf's naar Start People, die door de markt goed is ontvangen. Daarnaast is in deze regio een begin gemaakt met de uitrol van specialistische activiteiten, waarmee een basis is gelegd voor de toekomst.

Oostenrijk

De uitzendmarkt, die nog grotendeels industrieel is georiënteerd, ontwikkelde zich goed met een groei van 13%. Start People heeft gedurende het hele jaar een gestage groei van het aantal uitzendkrachten laten zien en overschreed het aantal van 1.200 werkende flexkrachten. Om de efficiency te verhogen in de frontoffice is een nieuw ICT-systeem geïmplementeerd, waardoor Start People beter kan inspelen op de klantwensen.

In het voorjaar van 2007 is Secretary Plus geïntroduceerd met een kantoor in Wenen. De secretariële markt is veelbelovend en momenteel lijkt werving en selectie populairder dan uitzenden in deze niche.

Zwitserland

Na een goede start in 2007, wordt de Zwitserse uitzendmarkt sinds de zomer gekenmerkt door een negatieve marktgroei. De terugval van vraag van klanten heeft Start People niet kunnen compenseren door nieuwe business, met als gevolg een

lichte krimp in omzet. Aan het einde van 2007 is een eerste in house-vestiging geopend in Lugano.

Polen

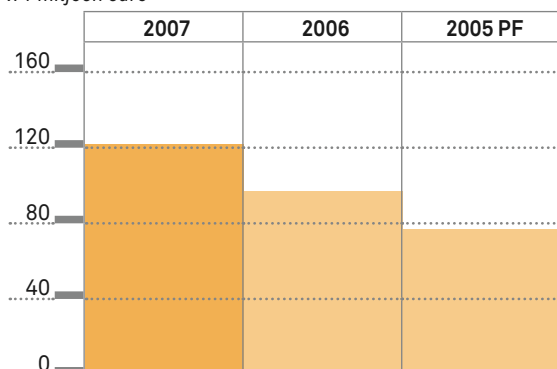
De economie is in 2007 in Polen sterk gegroeid, waardoor de schaarste op de arbeidsmarkt toenam. Deze schaarste laat zich voornamelijk voelen bij de kantoorfuncties en management, waardoor een grote prijsdruk is ontstaan. Start People groeide in 2007 marktconform, waarbij de eerste twee kwartalen uitzonderlijk goed zijn verlopen. Door terugloop in de vraag bij enkele grote klanten en door overname van flexwerkers door deze klanten lag de omzet in het laatste kwartaal onder de marktgroei. Door de implementatie van een nieuw front office-systeem is Start People in staat geweest om beter in te kunnen spelen op de klant- en kandidaatbehoefte, waardoor de spreiding van klanten sterk is verbeterd. Daarnaast zijn de in house-activiteiten met tien nieuwe vestigingen verder uitgebreid.

Tsjechië & Slowakije

In Tsjechië en Slowakije groeit de economie sterk en stijgen de lonen door schaarste aan goede arbeidskrachten. USG People heeft in beide landen in 2007 geïnvesteerd in de organisatie en de structuur, waardoor beter kan worden ingespeeld op de veranderende marktomstandigheden. Daarnaast is de zichtbaarheid verbeterd door verhuizing naar betere (zicht) locaties. Door de focus meer te leggen op de werving- en selectieactiviteiten nam de winstgevendheid toe.

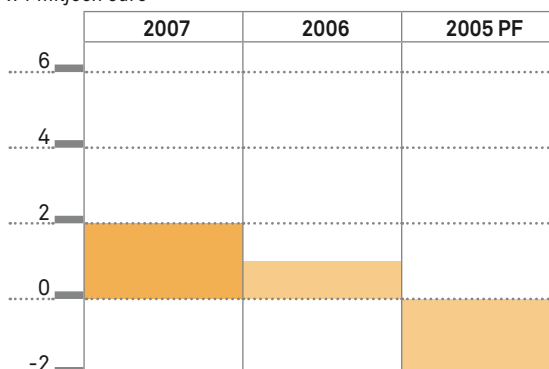
Omzet overige landen

x 1 miljoen euro



EBITA overige landen

x 1 miljoen euro



Risicoparaaf

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de risico's die een wezenlijke invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering van USG People en op de manier waarop deze risico's worden beheerst. De verklaring over het risicomanagement en de interne beheersing binnen USG People sluit deze paragraaf af.

De houding van USG People is erop gericht om gecalculeerde risico's te lopen, zonder daarbij het *going concern* in gevaar te brengen. Hierdoor ontstaat een positieve balans tussen risico en rendement.

Risicofactoren

Zoals iedere organisatie loopt ook USG People diverse soorten risico's. Deze subparagraaf omschrijft de risicofactoren die een materiële invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering van USG People in algemene zin, de bedrijfsresultaten, 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 is een overzicht aangegeven 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:

- Een te beperkte economische groei.
 - Een ongunstige economische ontwikkeling in vestigingslanden als gevolg van de cyclische marktvraag.
 - Een verhoging van werkloosheids- en werknemersverzekeringspremies die leiden tot margedruk.
- Een lage penetratiegraad.
 - Onvoldoende markt(groei)potentieel als gevolg van te beperkte maatschappelijke acceptatie van uitzendwerk in sommige vestigingslanden.
 - Een negatieve ontwikkeling in wetgeving, waardoor een beperking in het aanbieden van arbeidsmarktdiensten ontstaat of aanvullende vergunningseisen worden gesteld.
- Onvoldoende autonome groei en/of acquisities.
 - Het niet tijdig inspelen op veranderende klantbehoeften en marktproposities van concurrerende aanbieders.

In alle vestigingslanden komen deze risico's voor. De impact ervan verschilt echter van land tot land. In de meer volwassen uitzendmarkten Nederland en België is de omzetgroei sterk conjunctuurafhankelijk, terwijl in de andere, meer onvolwassen markten, dit een combinatie is van conjunctuur en structurele vraag. De conjuncturele vraag wordt gedreven door de economische groei en de mate van sociale acceptatie en veranderingen in wetgeving zijn van invloed op de structurele groei.

2 Risico's gerelateerd aan de bedrijfsactiviteiten en de naleving van wet- en regelgeving.

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

- Druk op de continuïteit door onvoldoende (gekwalificeerd) personeel en flexwerkers.
- Fouten in programmatuur, storingen en inbreuken op de automatiseringssystemen.

- Het niet tijdig en correct betalen van flexwerkers.
- Het niet goed factureren van klanten.
- Het onvoldoende benutten van vooraf ingeschatte synergievoordelen na overnames.
- Het niet kunnen gebruiken van handelsnamen in vestigingslanden als gevolg van merkenrecht.

Voorbeelden van risico's gerelateerd aan naleving van wet- en regelgeving zijn:

- Het niet adequaat inspelen op wijzigingen in lokale wetgeving door de complexiteit ervan en de grote onderlinge verschillen op het gebied van wetgeving tussen de vestigingslanden.
- Belastingclaims, bijvoorbeeld door het niet nakomen van sociale wetgeving.
- Claims van opdrachtgevers als gevolg van het niet correct handelen van medewerkers of flexwerkers.

3 Risico's gerelateerd aan financiën en verslaggeving.

De financiën en de verslaggeving daarvan zijn een belangrijk thema in de risicobeheersings- en controlesystemen van USG People, mede door hun specifieke risicoprofiel. Voorbeelden van dergelijke risico's zijn:

- Het niet meer kunnen voldoen aan bankconvenanten met als gevolg dat kapitaalverschaffers de aflossing op schulden sneller invorderen. De totale schuldenlast per 31-12-2007 bedroeg € 570 miljoen.
- Het niet incasseren van openstaande vorderingen. De openstaande vorderingen per 31-12-2007 waren € 800 miljoen.
- De negatieve gevolgen van renteschommelingen op rentedragende schulden.
- Een verplichte bijzondere waardevermindering van goodwill, die kan leiden tot bijstelling van het resultaat. Per 31-12-2007 bedroeg de goodwill op de balans € 861 miljoen.
- Een liquiditeitstekort door de bovenmatig grote rol van seizoensinvloeden, waardoor de behoefte aan werkkapitaal sterk schommelt.
- Het niet adequaat functioneren van de boekhouding en de verslaggeving.

USG People heeft de risicobeheersings- en contro-

lesystemen dusdanig 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 risicobeheersings- en controlesystemen

Binnen USG People zijn de Executive Board en de Board of Management verantwoordelijk voor het raamwerk van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Aan de basis hiervan ligt het Enterprise Risk Management-integrated framework dat is ontwikkeld door de Commission of Sponsoring Organisations (COSO) van de Treadway Commissie. De interne risicobeheersings- 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 boekhouding en 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.

1 Beheersingskader

Het beheersingskader geeft de algemene kaders aan voor de risicobeheersings- en controlesystemen binnen USG People. Het weerspiegelt de algemene houding en het bewustzijn van de diverse managementlagen betreffende (het belang van) de interne beheersing. Ook omvat het generieke afspraken die de basis vormen voor de interne beheersing. Centrale elementen in het beheersingskader zijn:

- De bestuursstructuur.
- De gedragscode.
- De corporate guidelines.

- De business principles.
- Het directiereglement.
- De klokkenluidersregeling.
- Het human resources-beleid.
- De regeling tegen handelen met voorkennis.

Daarnaast worden de administratieve activiteiten in landen waar USG People met meerdere merken actief is, in een shared service center uitgevoerd. Deze structuur maakt het mogelijk controletechnische functiescheidingen en interne controlemaatregelen in de processen efficiënt en effectief door te voeren.

2 Risicobeoordeling

Risicobeoordeling wordt bij 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 topmanagement buiten de dagelijkse activiteiten risicoanalyses uit waarmee belangrijke risico's worden geïdentificeerd en acties worden gedefinieerd. Deze acties worden vervolgens via de bestaande plannings- en controlcyclus gemonitord.

In 2007 heeft het management van de regio Nederland meerdere risicoworkshops gehouden. In 2008 zal dit ook in de regio's Zuidwest Europa en Centraal Europa gebeuren.

3 Beheersingsmaatregelen

De beheersingsmaatregelen zijn de richtlijnen en procedures die door het (plaatselijke) management worden gehanteerd voor de beheersing van de belangrijke processen en systemen. De centrale instrumenten daarvoor zijn ondermeer:

- Voor het afdekken van strategische conjunctuurrisico's hanteert USG People geografische spreiding, een focus op minder conjunctuurgevoelige marktsegmenten, zoals het specialistische segment en een spreiding tussen grote (internationale) klanten en klanten uit het MKB-segment.
- Voor de continuïteit, betrouwbaarheid en integriteit van de informatievoorziening en de invloed daarvan op de operationele en financiële

processen valt te denken aan ICT-beheer, waaronder operationeel/tactisch systeembeheer, backup- en recoverysystemen, redundantie in netwerken en systemen, beschikken over uitwijkmogelijkheden en het aanwezig zijn van beveiligingssystemen (firewalls, intrusion detection etc.).

- Voor financiële aspecten zijn maatregelen te noemen als:
 - Hanteren van het USG People Accounting Manual, waarin specifiek voor de inrichting en het opstellen van de financiële verslaggeving gedetailleerde verslaggevingsregels conform IFRS zijn opgenomen.
 - Adequate bewaking van de convenanten met banken door de centrale treasuryfunctie.
 - Beschikken over een kredietverzekeringscontract waardoor de incassorisico's in de meeste vestigingslanden zijn verzekerd.
 - Hanteren van derivaten om een belangrijk deel van het renterisico af te dekken.
 - Een jaarlijkse toetsing van de goodwill per cash generating unit om te bepalen of de berekende goodwill overeenkomt met de vooraf gemaakte inschatting.
- Voor de kritische processen en systemen van USG People zijn meerdere procesbrede beheersingsmaatregelen ingebouwd om de interne beheersing te waarborgen. Hierbij valt te denken aan detectieve, repressieve en corrigerende maatregelen, zoals verbandscontroles en controletechnische functiescheiding. Een ander voorbeeld is het hanteren van autorisatiemaatregelen voor betrokkenheid van medewerkers bij processen en het gebruik van systemen.

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 vormen daarvoor de centrale instrumenten:

- 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 marktbewerkingsactiviteiten.

- Trainingen en informatiebijeenkomsten gericht op wet- en regelgeving die zijn toegespitst op de specifieke landen/werkmaatschappijen.

5 Monitoring

De opzet en adequate werking van de risico-beheersings- en controlesystemen worden periodiek gecontroleerd. Deze activiteiten versterken het risicobeheersings- en controlesysteem. Monitoring geven wij onder andere vorm door:

- Het business planning- en controlproces 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. De financieel directeurs van de werkmaatschappijen geven periodiek een LOR af.
- De Internal Audit-functie richt zich op het evalueren van het controlesysteem om daarmee extra zekerheid te bieden over de kwaliteit van het interne beheersingssysteem.
- De auditcommissie is onder meer verantwoordelijk voor de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingsproces en de beoordeling van de interne risicobeheersings- en controle-omgeving.
- De beoordeling van de interne beheersmaatregelen, voor zover relevant voor de controle van de jaarrekening, door de externe accountant.

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

Verklaring betreffende de beoordeling van risicomanagement en interne beheersing

Naar de mening van de Executive Board van USG People geven de risicobeheersings- en controlesystemen als hierboven 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 risicobeheer-

sings- 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 jaar niet naar behoren zullen werken.

In het verslagjaar hebben wij de systemen verder versterkt en geprofessionaliseerd doordat onder andere de afdeling Internal Audit formeel van start is gegaan en de bezetting van afdeling Corporate Control in kwalitatieve en kwantitatieve zin verder is uitgebreid.

De Executive Board is zich ervan bewust dat risico-beheersings- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen absolute zekerheid bieden dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen.

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

Met inachtneming van bovenstaande zijn wij van mening dat wij voldoen aan de best practice bepalingen II.1.3 en II.1.4 van de Nederlandse corporate governance code, rekeninghoudend met de aanbevelingen van de Monitoring Commissie Corporate Governance over de toepassing daarvan.

Corporate Governance

Inleiding

USG People onderkent dat goede corporate governance van belang is voor een succesvolle bedrijfsvoering en het nakomen van de toezeggingen aan alle stakeholders. USG People streeft er naar zo open en transparant mogelijk te zijn op het gebied van besluitvormingsprocessen, financiële verslaggeving en controlesystemen. Hiermee biedt USG People haar stakeholders een zo compleet mogelijk inzicht in haar bedrijfsvoering volgens de richtlijnen van de Nederlandse Corporate Governance Code, ook wel bekend als de code Tabaksblat, (hierna: de code). Voor alle stakeholders – investeerders, klanten, medewerkers en andere partners – is deze transparantie een voorwaarde. Ook integriteit en een heldere en tijdige communicatie zijn van essentieel belang voor het vertrouwen van de stakeholders in USG People en daarmee in het welslagen van de onderneming.

Aandeelhouders en andere partijen in de financiële markt ontvangen gelijktijdig informatie die van belang kan zijn voor de aandelenkoers. Deze informatie is op het moment van publicatie ook beschikbaar via de website van USG People. De kwartaal-

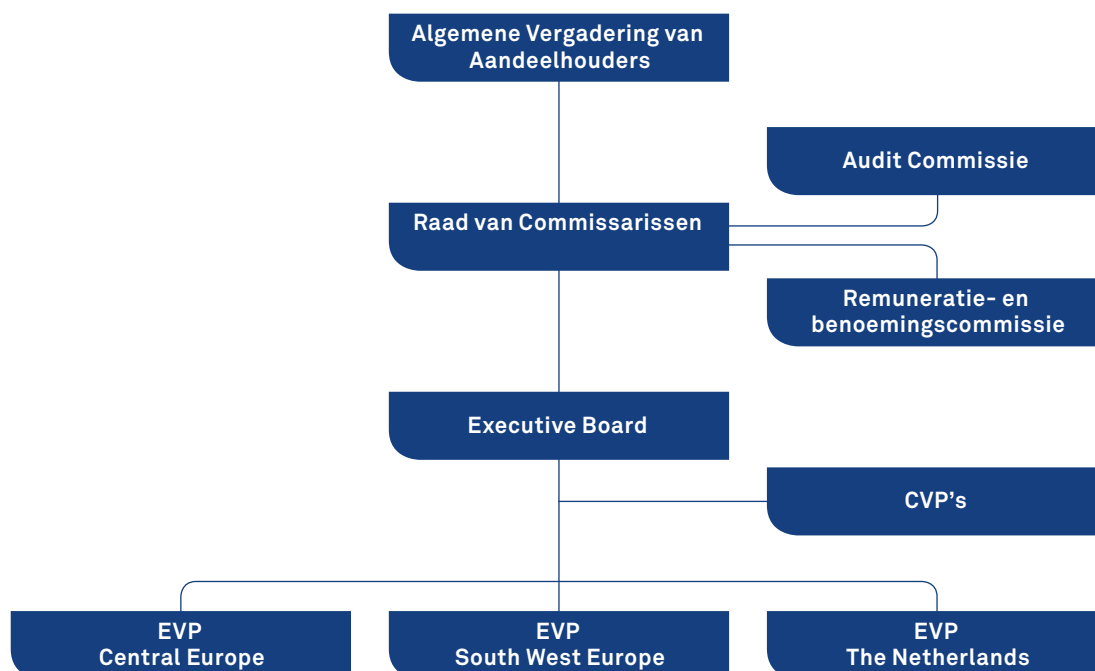
cijfers worden voor belangstellenden via webcasting toegelicht. Analistenbijeenkomsten zijn toegankelijk via webcasting, onder meer voor de aandeelhouders.

Afwijkingen van de code

Tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders van 2005 en 2006 is de door USG People toegepaste code door de aandeelhouders goedgekeurd, inclusief een beperkt aantal best practice-bepalingen dat niet door USG People wordt toegepast. Hierdoor leeft USG People de code na.

USG People past de gehele code toe, met uitzondering van de hieronder genoemde bepalingen:

- II.1.1: In afwijking van de code wenst USG People de mogelijkheid open te houden om leden van de Executive Board voor langer dan vier jaar te kunnen benoemen.
- II.2.3: Deze bepaling schrijft voor dat aandelen die zonder financiële tegenprestatie aan bestuurders worden toegekend, voor ten minste vijf jaar moeten worden aangehouden. USG People schrijft in haar Unique Share Plan voor dat de voorwaardelijk toegekende aandelen na afloop van de looptijd van het USP voor de jaren 2005,



2006 en 2007, in 2008 onvoorwaardelijk worden toegekend en niet langer dienen te worden aangehouden. Als de bestuurder echter in aanmerking wil komen voor toekenning van bonusaandelen ultimo 2010, dienen de aandelen uiteraard wel tot op dat moment te zijn aangehouden.

- II.2.7: Naast de voorgeschreven maximale vergoeding van eenmaal het jaarsalaris bij onvrijwillig ontslag van een bestuurder, acht USG People het wenselijk de mogelijkheid open te houden om ook een vergoeding toe te kennen ter hoogte van de opzegtermijn van zes maanden. Betreft het een ontslag in de eerste benoemingstermijn waarbij een vergoeding van eenmaal 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.
- II.2.6 en III.7.3: Per 1 januari 2006 kent USG People een regeling waarbij 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 zogenoemde 'Peer Group'). De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft deze regeling op 9 mei 2006 geaccordeerd. Hierdoor zijn de leden van deze organen niet langer verplicht – zoals de bepalingen van de code voorschrijven – om veranderingen in hun bezit van Nederlandse effecten ten minste eenmaal per kwartaal te melden, maar moeten zij wel voorafgaand aan transacties in de Peer Group toestemming vragen aan de compliance officer van USG People.

Structuur

USG People is een beursgenoteerde naamloze vennootschap waarop het structuurregime van toepassing is. Het structuurregime bepaalt via het wettelijk kader mede de inrichting van de vennootschap. Hierdoor liggen de taken en bevoegdheden van de Executive Board, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders vast in wettelijke bepalingen. De leden van de Raad van Commissarissen hebben geen uitvoerende taak en zijn niet belast met de dagelijkse gang van zaken. De leden van de Executive Board daarentegen zijn

belast met de uitvoerende taken en het dagelijks bestuur. De beide bestuursorganen hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden en zijn gericht op het algemene belang van USG People. Bij deze overwegingen en beslissingen wordt rekening gehouden met de belangen van alle betrokkenen, waaronder die van de aandeelhouders en de medewerkers. Daarnaast worden onderlinge verhoudingen, taken en bevoegdheden nader omschreven in reglementen. USG People beschikt voorts over een klokkenluidersregeling en een gedragscode. Beide regelingen zijn te raadplegen via de website.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De aandeelhouders van USG People oefenen hun rechten uit via de jaarlijkse en de buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Iedere stemgerechtigde aandeelhouder is bevoegd de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, het woord te voeren en stemrecht uit te oefenen. USG People kent slechts gewone aandelen. Besluiten worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, tenzij door de wet of de statuten van de vennootschap uitdrukkelijk een grotere meerderheid wordt voorgeschreven.

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden – indien van toepassing – in het kader van de corporate governance de volgende onderwerpen behandeld: (her)benoeming of ontslag van leden van de Raad van Commissarissen, decharge van de leden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen, bezoldigingsbeleid van de Executive Board en de Raad van Commissarissen, het nemen van een dividendbesluit en de (her)benoeming van de externe accountant. De meest recente jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders werd gehouden op 26 april 2007.

Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders kunnen op elk moment worden bijeengeroepen door de Raad van Commissarissen of de Executive Board. In 2007 werd geen Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijeengeroepen.

Sinds 1 januari 2007 is de Wet elektronische communicatiemiddelen van kracht. Hoewel de wetgeving het gebruik van elektronische communicatiemiddelen eenvoudiger heeft gemaakt, is USG People van mening dat de huidige aanbieders die deze manier van stemmen faciliteren onvoldoende voordelen bieden. Uiteraard zal USG People de ontwikkelingen op het gebied van elektronisch stemmen blijven volgen en regelmatig de zienswijze heroverwegen.

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 in het bedrijf. De Raad van Commissarissen geeft hierover gevraagd en ongevraagd advies aan de Executive Board. De strategie van USG People zoals die wordt uitgevoerd door de Executive Board wordt regelmatig door de Raad van Commissarissen besproken en geëvalueerd.

Tot de aandachtsgebieden van de Raad van Commissarissen – of van een van haar interne commissies – behoren onder meer de ontwikkeling van financiële en operationele resultaten, de risico's van de activiteiten van USG People, de structuur en de werking van risicobeheersings- en controlesystemen, acquisities en desinvesteringen, naleving van reglementen en wetgeving, vermogensstructuur en financiële positie.

In 2007 bestond de Raad van Commissarissen uit vijf leden: Cor Brakel (voorzitter), Christian Dumolin, Joost van Heijningen Nanninga, Marike van Lier Lels en Alex Mulder. Tot 9 mei 2006 was deze laatste voorzitter van de Executive Board, zodat niet de gehele Raad van Commissarissen als onafhankelijk te beschouwen is. De overige leden zijn wel onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling III.2.2. van de code.

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

De Raad van Commissarissen kent twee interne commissies, de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. Hieronder is schematisch weergegeven hoe de interne commissies zijn samengesteld.

Beide commissies zijn gehouden aan de reglementen zoals die voor hen zijn opgesteld en zij rapporteren geregeld aan de Raad van Commissarissen. Voor een uitgebreide toelichting op de werkzaamheden van beide commissies in 2007 wordt verwezen naar de verslagen van de commissies elders in dit jaarverslag.

Naam

De heer drs. C.J. Brakel
De heer C.Y.I.E. Dumolin
De heer drs. J.H. van Heijningen Nanninga
Mevrouw Ir. M.E. van Lier Lels
De heer A.D. Mulder

Auditcommissie

Voorzitter

Lid
Lid

Remuneratie- en benoemingscommissie

Lid

Voorzitter

Executive Board

Het is de taak van de Executive Board als geheel om USG People te besturen. In dat kader is de Executive Board verantwoordelijk voor de vaststelling en de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het behalen van de resultaten zoals die jaarlijks worden gesteld. Zij staat hierbij onder toezicht van de Raad van Commissarissen. Naast de hiervoor omschreven taken 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.

Leden van de Executive Board worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming van leden van de Executive Board. In 2007 bestond de Executive Board uit Ron Icke (CEO) en Rob Zandbergen (CFO). Er hebben zich gedurende het jaar geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling.

Effectentransacties

Leden van de Raad van Commissarissen en van de Executive Board zijn gehouden aan de zogenoemde Modelcode. Deze regeling schrijft voor hoe om te gaan met transacties in effecten van USG People en verbiedt hen te handelen in de '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 Raad van Commissarissen en van de Executive Board gehouden aan het Tracking Compliance Program. Dit programma regelt de procedure die toeziet op transacties van effecten van de directe concurrenten, de zogenoemde 'Peer Group'. Transacties van vennootschappen niet behorend tot de Peer Group behoeven geen toestemming en behoeven ook niet periodiek te worden gemeld.

Tegenstrijdig belang

Conform de corporate governance code dienen alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van

bestuurders of commissarissen een rol spelen, onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. Dit voorschrift om belangenverstremgeling te voorkomen is ook opgenomen in de reglementen van de Executive Board en van de Raad van Commissarissen. Als dergelijke transacties hebben plaatsgevonden, worden deze gepubliceerd in het jaarverslag. In het boekjaar 2007 hebben geen transacties plaatsgevonden die gekwalificeerd zouden kunnen worden als tegenstrijdig belang.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Een beschrijving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn te vinden in het hoofdstuk Risicoparaagraaf.

Beschermingsmaatregelen

USG People kent geen beschermingsmaatregelen. De vennootschap kent slechts gewone aandelen die zijn genoteerd aan de Euronext Amsterdam.

Interne organisatie

Business principles

Wij geloven er sterk in dat onze multibrand aanpak en het ondernemerschap van onze merken 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. In 2007 zijn de kernwaarden van USG People vastgelegd in een publicatie (business principles) en geïmplementeerd in alle landen waarin wij actief zijn. 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 op een steeds complexere markt met toenemende concurrentie. Wij waarderen dan ook 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 vermogen 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. Het gaat onder meer om 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 principes 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 zorgt ervoor 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 principes geven wij handvatten voor de omgang met vijf voorkomende dilemma's:

- Het conflict tussen mijn en dijn, dat 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, dit kan leiden tot corruptie;

- Natuurlijke aantrekkingskracht, wat kan leiden tot ongewenste intimiteiten of zelfs seksuele intimidatie;
- Het streven naar succes boven alles, dit 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. 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 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.

Leven lang leren

Wij zien het dan ook als onze plicht om onze medewerkers het beste van onszelf te geven en zo onze medewerkers te stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Nieuwe medewerkers starten bijvoorbeeld met een korte introductiecursus. Deze geeft niet alleen niet alleen en overzicht van wie wij zijn, maar biedt tegelijk een platform om elkaar door de hele organisatie heen te leren kennen en zo later makkelijker best practices uit te wisselen.

Daarnaast biedt USG People haar medewerkers een uitgebreid opleidingspakket.

Het gehele opleidingspakket 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 een succesvolle pilotperiode is de e-campus in 2007 bij de alle werkmaatschappijen in Nederland geïmplementeerd.

Management-development

Een van de pijlers van ons HR-beleid is om eigen talent te ontwikkelen voor sleutelposities. Het uitgebreide management-developmentprogramma is hierin een belangrijke activiteit. In 2007 namen 42 Nederlandse managers deel aan het management-development programma.

In 2006 werd dit programma al uitgebreid met een Strategic Course voor het hogere management van USG People in Nederland. In 2007 werd ook het hoger management van de overige landen op eenzelfde manier bekend gemaakt met het programma. In het totaal volgden in 2007 156 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 proactiviteit, het hebben van 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. Drie van de vier sleutelposities van USG People wordt door eigen mensen ingevuld.

Medezeggenschap

De Centrale Ondernemingsraad van USG People kwam in 2007 vijftien keer bijeen, waarvan zesmaal met het bestuur en een keer met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die werden besproken waren onder andere de merkenstrategie, nieuwe medezeggenschapstructuur, herinrichting backoffices, faciliteitenconvenant, adviesaanvraag ASA Student en adviesaanvraag eigenrisicodragerschap WGA.

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 per brand. Door onder meer verschillen in wetgeving en sociale stelsels is het niet mogelijk om in alle landen gebruik te maken van dezelfde gestandaardiseerde applicaties. De applicaties zijn daarom flexibel en modulair opgebouwd om snel te kunnen inspelen op wijzigingen in de markt en om snel kansen te kunnen 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.
- 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 vanuit 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 landspecifieke kenmerken heeft USG People de ICT-activiteiten per land in een shared service center georganiseerd.

Vooruitzichten

In 2007 nam de groei in bijna alle landen van Europa waarin USG People actief is gedurende het jaar af. Dit werd vooral veroorzaakt door een afnemende economische groei en onrust op de financiële markten. Vooral binnen het grootbedrijf werd hierdoor minder geïnvesteerd en minder gebruik gemaakt van de diensten van uitzendondernemingen. Het snel en adequaat reageren van het grootbedrijf, op gewijzigde economische omstandigheden die leiden tot veranderingen in vraag naar hun diensten en producten, is een kenmerk voor het vroegcyclische algemene uitzendsegment.

Daartegenover kunnen we stellen dat de vraag naar onze diensten in het laatcyclische, veelal specialistische uitzendsegment, onverminderd sterk is. Ook het eveneens laatcyclische midden- en kleinbedrijf wordt nog altijd gekenmerkt door een sterke vraag naar uitzendkrachten, specialisten en professionals.

Om de vraag naar onze diensten te optimaliseren en om verandering in de vraag zo veel mogelijk te beperken, streeft USG People naar een optimale balans tussen algemene uitzending versus specialistische uitzending en een gezonde mix van opdrachtgevers in het grootbedrijf en in het midden- en kleinbedrijf.

USG People heeft traditioneel een sterke positie in het midden- en kleinbedrijf en is in de Benelux sterk vertegenwoordigd in het specialistische uitzendsegment. Daarnaast is een belangrijk deel van onze omzet afkomstig van onze thuismarkten in de Benelux, waar wij relatief veel, laatcyclische, gespecialiseerde diensten leveren. Hierdoor is USG People beter bestand tegen veranderingen in de conjunctuur dan veel van haar concurrenten.

De strategie van de onderneming is gericht op het verder ontwikkelen en versterken van onze geografische spreiding. Met de introductie van specialistische labels als Secretary Plus in Spanje en de overname begin 2008 van Allgeier DL GmbH in Duitsland zet USG People een volgende stap in de verdere expansie en geografische spreiding van haar Europese activiteiten.

Duidelijk is dat in de huidige situatie de onzekerheid over de economische ontwikkelingen op korte termijn sterk is toegenomen. En hoewel wij onverminderd positief blijven over de vooruitzichten voor USG People op middellange termijn, geven wij in de huidige onzekere omstandigheden geen concrete winstverwachting af voor 2008.

Almere, 6 maart 2008

Executive Board

Ron Icke, CEO

Rob Zandbergen, CFO



Commissarissen en bestuur

Raad van Commissarissen

Cor Brakel

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. Zijn zittingsperiode eindigt in 2010.

Cor Brakel heeft de Nederlandse nationaliteit.

Christian Dumolin

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 adviseursfuncties) bij de Aufsichtsrat Wienerberger in Wenen als ondervoorzitter, als lid van de Raad van Toezicht van de Commissie voor Bank-, Financier- en Assurantiewezenen (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 eindigt in 2008. Christian Dumolin heeft de Belgische nationaliteit.

Joost van Heijningen Nanninga

Joost van Heijningen 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 Heijningen 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 Heijningen Nanninga heeft de Nederlandse nationaliteit.

Marika van Lier Lels

Marika 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. Marika Van Lier Lels is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van KPN, Connexxion, TKH Group, Maersk Nederland en Slavenburg Holdings. Ook 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 2008. Marika van Lier Lels heeft de Nederlandse nationaliteit.

Alex Mulder

Alex Mulder (1946). Alex Mulder was in 1972 oprichter van Unique Uitzendbureau en daarmee grondlegger van USG People N.V., waar hij tot 2005 de functie van CEO en president bekleedde. Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006 is Alex Mulder benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van USG People. Daarnaast bekleedt Alex Mulder diverse bestuurs- en directiefuncties. Hij is onder meer gedelegeerd bestuurder van Hovu Beheer N.V. en Bellenhof N.V., directeur van Amerborgh B.V., voorzitter van de Stichting AM Foundation en bestuurder van Amsterdam Art Metropole N.V. Zijn zittingsperiode eindigt in 2010. Alex Mulder heeft de Nederlandse nationaliteit.

Executive Board



Ron Icke, CEO

Ron Icke (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 kwam in 1991 in de sector terecht 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 Gropeco en lid van het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Heijmans.

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 onderzoek bij overnames. Ron Icke heeft de Nederlandse nationaliteit.



Rob Zandbergen, CFO

Rob Zandbergen (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 de STIPPLU, 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.

Board of Management



Hans Coffeng, EVP Central Europe

Hans Coffeng (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 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

Eric de Jong (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 werd 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.

Executive Committee



Albert Klene, EVP The Netherlands

Albert Klene (1961) werkte vanaf 1987, na zijn studie economie aan de Universiteit van 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

Evamaria de Boer (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. Evamaria de Boer heeft de Oostenrijkse nationaliteit.

**Albert Jan Jongsma, CVP Legal & M&A**

Albert Jan Jongsma (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 lid van de Executive Committee. Albert Jan Jongsma heeft de Nederlandse nationaliteit.

**Leo W. Houwen, CVP Corporate Affairs**

Leo Houwen (1949) startte, na diverse commerciële functies, in 1975 bij Interlance Uitzendburo 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 Uitzendburo, 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.

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	95
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	96
Geconsolideerde balans per 31 december	97
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	98
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	99
1 Algemeen	100
2 Belangrijke grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat	100
3 Financieel risicomanagement	111
4 Schattingen en oordeelsvorming door het management	115
5 Segmentatie	118
6 Investerings- en desinvesterings van dochterondernemingen	120
7 Kostprijs van de omzet	122
8 Verkoopkosten en algemene beheerskosten	123
9 Overige baten en lasten	124
10 Financieringslasten	124
11 Financieringsinkomsten	124
12 Belastingen	125
13 Materiële vaste activa	126
14 Goodwill	128
15 Overige immateriële vaste activa	129
16 Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd	130
17 Financiële vaste activa	130
18 Latente belastingvordering en verplichting	131
19 Handelsvorderingen en overige vorderingen	132
20 Liquide middelen	133
21 Eigen vermogen	133
22 Resultaat per aandeel	136
23 Langlopende rentedragende leningen en schulden	137
24 Pensioengerelateerde vorderingen en voorzieningen	140
25 Overige voorzieningen	143
26 Bankkredieten en leningen	144
27 Crediteuren en overige schulden	144
28 Renterisico	144
29 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	145
30 Verbonden partijen	146
31 Gebeurtenissen na balansdatum	146
32 Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.	146
33 Enkelvoudige jaarrekening	148
34 Overige gegevens	156
35 Meerjarenoverzicht	158

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

		2007	2006
<i>Noot</i>	<i>Bedragen in duizenden Euro's</i>		
5	Netto omzet	3.887.681	3.536.836
7	Kostprijs van de omzet	2.919.853	2.690.045
	Bruto resultaat	967.828	846.791
8	Verkoopkosten	-612.749	-574.513
8	Algemene beheerskosten	-112.029	-97.296
9	Overige baten en lasten	809	19.224
	Bedrijfsresultaat	243.859	194.206
10	Financieringslasten	-36.024	-36.338
11	Financieringsinkomsten	3.000	4.323
	Resultaat voor belastingen	210.835	162.191
12	Belastingen	-70.322	-50.909
	Netto resultaat	140.513	111.282
	Toerekenbaar aan:		
	Aandeelhouders van de vennootschap	140.011	110.853
	Aandeel derden	502	429
		140.513	111.282
	Resultaat per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders		
	(in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)		
22	Gewoon	€ 2,21	€ 1,76
22	Verwaterd	€ 2,04	€ 1,63

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

		2007	2006
Noot	Bedragen in duizenden Euro's		
	Vaste Activa		
13	Materiële vaste activa	66.680	55.777
14	Goodwill	861.375	801.168
15	Overige immateriële vaste activa	105.797	123.285
17	Financiële vaste activa	7.049	6.811
18	Latente belastingvorderingen	41.065	68.877
24	Overige vaste activa	4.992	10.564
		1.086.958	1.066.482
	Vlottende activa		
19	Handelsvorderingen en overige vorderingen	800.353	769.879
	Belastingvorderingen	17.002	23.567
28	Financiële derivaten	–	238
20	Liquide middelen	55.136	39.616
		872.491	833.300
	Totaal activa	1.959.449	1.899.782
21	Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders		
	Aandelenkapitaal	321.095	320.580
	Benoemde reserves	15.881	16.973
	Ingehouden winsten	347.708	236.867
		684.684	574.420
	Aandeel derden	1.028	1.129
	Totaal eigen vermogen	685.712	575.549
	Langlopende verplichtingen		
23	Leningen	460.499	431.097
24	Pensioengerelateerde voorzieningen	1.513	1.122
25	Overige voorzieningen	7.496	9.715
18	Latente belastingverplichtingen	38.768	46.270
		508.276	488.204
	Kortlopende verplichtingen		
26	Bankkredieten en leningen	164.060	219.642
27	Crediteuren en overige schulden	555.633	570.090
	Belastingverplichtingen	33.808	29.540
28	Financiële derivaten	2.415	266
25	Overige voorzieningen	9.545	16.491
		765.461	836.029
	Totaal verplichtingen	1.273.737	1.324.233
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	1.959.449	1.899.782

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Noot	Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap				
	Aandelen kapitaal	Benoemde reserves	Ingehouden winsten	Aandeel derden	Totaal eigen vermogen
Balans per 1 januari 2006	319.751	13.842	138.616	2.264	474.473
Netto resultaat 2006	–	–	110.853	429	111.282
Vennootschapsbelasting inzake rechtstreekse eigen vermogen mutaties	–	874	–	–	874
Koersverschillen	–	-21	–	–	-21
Totaal resultaat 2006	–	853	110.853	429	112.135
21.2 Aandelenplan	–	2.278	–	–	2.278
21.2 Uitoefening optierechten	829	–	–	–	829
Acquisitie aandeel derden	–	–	–	-1.564	-1.564
22.3 Dividend over 2005	–	–	-12.602	–	-12.602
	829	2.278	-12.602	-1.564	-11.059
Balans per 31 december 2006	320.580	16.973	236.867	1.129	575.549
Balans per 1 januari 2007	320.580	16.973	236.867	1.129	575.549
Netto resultaat 2007	–	–	140.011	502	140.513
Koersverschillen	–	-81	–	–	-81
Totaal resultaat 2007	–	-81	140.011	502	140.432
21.2 Aandelenplan	–	3.815	–	–	3.815
21.2 Uitoefening optierechten	514	–	–	–	514
21 Inkoop eigen aandelen	–	-4.826	–	–	-4.826
Acquisitie aandeel derden	–	–	–	-473	-473
22.3 Dividend over 2006	–	–	-29.170	–	-29.170
Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	–	–	–	-130	-130
23.2 Conversie converteerbare obligaties	1	–	–	–	1
	515	-1.011	-29.170	-603	-30.269
Balans per 31 december 2007	321.095	15.881	347.708	1.028	685.712

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Noot		2007	2006
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Resultaat voor belasting	210.835	162.191
	Aanpassingen voor:		
8	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa	43.490	57.247
13, 15	Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa	206	1.383
6	Resultaat op verkoop dochteronderneming	-247	-19.081
10	Financieringslasten	36.024	36.338
11	Financieringsinkomsten	-3.000	-4.323
	Amortisatie geactiveerde kosten leningen	-3.930	-3.904
21.2	Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen	3.815	2.278
	Koersverschillen	-110	-
24, 25	Mutatie pensioenverplichtingen en overige voorzieningen	-8.796	-10.800
24	Mutatie overige vaste activa	5.572	1.008
	Mutaties werkkapitaal:		
	– handelsvorderingen en overige vorderingen	-25.646	-100.544
	– crediteuren en overige schulden	-18.594	54.979
	Kasstroom uit operationele activiteiten	239.619	176.772
	Betaalde vennootschapsbelasting	-38.230	-19.428
	Netto kasstroom uit operationele activiteiten	201.389	157.344
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
6	Acquisities in dochterondernemingen	-56.584	-31.779
13	Investerings in materiële vaste activa	-31.326	-21.728
15	Investerings in immateriële vaste activa	-12.043	-11.305
13	Desinvesterings in materiële vaste activa	1.120	1.517
15	Desinvesterings in immateriële vaste activa	86	624
6	Ontvangst uit verkoop dochteronderneming	3.125	15.273
17	Terugontvangst op leningen en waarborgsommen	21	618
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-95.601	-46.780
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
21	Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	514	829
21	Inkoop eigen aandelen	-4.826	-
28	Ontvangsten uit derivaten	4.830	-
23	Ontvangsten van leningen	44.314	22.100
23	Aflossingen op leningen	-58.864	-113.778
	Betaalde interest	-34.513	-35.838
	Ontvangen interest	3.000	4.323
22	Betaald dividend	-29.170	-12.602
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-130	-
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-74.845	-134.966
	Toename/Afname liquide middelen	30.943	-24.402
	Mutatie liquide middelen		
	Liquide middelen per 1 januari	12.589	36.991
	Toename/Afname liquide middelen	30.943	-24.402
20	Liquide middelen per 31 december	43.532	12.589

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 2007 bestaat uit de onderneming en haar dochterondernemingen (tezamen 'de groep' genoemd).

Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in paragraaf 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 6 maart 2008. De jaarstukken 2007 zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 6 maart 2008 en zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 29 april 2008.

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 2007 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 groep.

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 vervolgwaaardering van vorderingen en verplichtingen geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. De vervolgwaaardering 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. Ten opzichte van 2006 is alleen de rubricering van de converteerbare achtergestelde obligatielening gewijzigd. Voor een nadere toelichting zie 23.2.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf 2007

IFRS 7, 'Financiële instrumenten: informatiever-schaffing' en de complementaire aanpassing van IAS 1, 'Presentatie van de jaarrekening – toelichting

op kapitaal', vereist nieuwe toelichtingen omtrent financiële instrumenten en heeft geen invloed op de classificatie en waardering van de financiële instrumenten van de groep, of de toelichtingen betreffende belastingen en crediteuren en overige schulden.

IFRIC 8, 'Toepassingsgebied van IFRS 2', bepaalt of tegenprestaties in transacties waarbij aandelen worden uitgegeven en waarbij de ontvangen aanwijsbare tegenprestatie minder is dan de reële waarde van de uitgegeven aandelen al dan niet onder IFRS 2 vallen. Deze interpretatie heeft geen invloed op de jaarrekening van de groep.

IFRIC 10, 'Tussentijdse financiële verslaggeving en bijzondere waardevermindering', verbiedt om in voorgaande interimrapportages erkende impairment-verliezen betreffende goodwill en investeringen in kapitaalinstrumenten en in financiële activa gewaardeerd tegen kostprijs terug te draaien op een latere balansdatum. Deze interpretatie heeft geen invloed op de jaarrekening van de groep van dit jaar.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties eerder dan verplicht verwerkt in de jaarrekening

Er zijn geen standaarden en interpretaties eerder dan verplicht verwerkt in de jaarrekening.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief in 2007 maar van geen belang voor de groep

De volgende vanaf 2007 verplichte standaarden, aanpassingen en interpretaties zijn door de aard van de werkzaamheden voor de groep niet van belang.

IFRIC 7, Toepassing van de aanpassingsmethode in overeenstemming met IAS 29 (Financiële verslaggeving in economieën met hyperinflatie).

IFRIC 9, Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten.

IFRIC 11, IFRS 2 – Transacties in groepsaandelen en ingekochte eigen aandelen. IFRIC 11 geeft nadere toelichting bij het verwerken van op aandelen gebaseerde transacties in de enkelvoudige jaarrekening van de moeder en de groepsondernemingen. Omdat alle op aandelen gebaseerde transacties alleen in de moeder van de groep plaatsvinden, heeft IFRIC 11 geen gevolg voor de geconsolideerde jaarrekening van 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 2008 of later en zijn door de groep nog niet geïmplementeerd.

IAS 1 (aanpassing) 'Presentatie van de jaarrekening'.

De, door de Europese Unie nog niet aangenomen, 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, door de Europese Unie nog niet aangenomen, 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. Alhoewel nog wordt nagegaan wat de gevolgen van de implementatie van IFRS 8 zullen zijn, is het de verwachting dat de toelichting in de jaarrekening van de groep niet wezenlijk zal wijzigen. Het effect op resultaat en vermogen is nihil.

IFRIC 14, 'IAS 19 – De beperking van een toegezegde pensioenuitkering regeling actief, minimum bijdrage vereisten en hun onderlinge interactie' (verplicht vanaf 1 januari 2008 echter nog niet aangenomen door de Europese Unie). IFRIC 14 geeft begeleiding in het bepalen van de limiet die IAS 19 bepaalt voor het bedrag van de 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 pensioen actief of een pensioenverplichting. De groep zal IFRIC 14 met ingang van 1 januari 2008 toepassen. Het management van de groep is bezig om te onder-

zoeken of, en zo ja welke, gevolgen er zijn van het implementeren van deze interpretatie.

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

IFRIC 12, 'Dienstverlening uit hoofde van concessie-overeenkomsten' (effectief 1 januari 2008). IFRIC 12 heeft betrekking op de ontwikkeling, financiering, operatie en onderhoud van infrastructuur voor de publieke sector.

IFRIC 13, 'Klantenloyaliteitsprogramma's' (effectief vanaf 1 juli 2008). Omdat de groep geen klantenloyaliteitsprogramma's voert, is deze interpretatie 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 onge-realiseerde resultaten op transacties tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd. Waar noodzakelijk worden waarderinggrondslagen 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 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 2.4.3) en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11). Leasebetalingen worden verantwoord conform 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 als 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 (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, welke 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 10 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 8 jaar.

2.6.3 KANDIDATENBESTANDEN

Kandidatenbestanden verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, welke 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 6 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 dat het

mogelijk is om 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 3 tot 5 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 2.11). Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van 5 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 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 kostprijs. 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.

2.8 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 zal waardering geschieden 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 betalingstermijn 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 reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. Mutaties in de reële waarde van de financiële derivaten worden direct opgenomen in de winst- en verliesrekening. De groep past geen hedge accounting toe.

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 voor 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 converterbare 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, die opgenomen wordt in het eigen vermogen, onder verrekening van belastingen. Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichtingen tenzij de groep een onvoorwaarde-

lijk 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 daar toe 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 TOEGEZEGDE 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 berekend door een berekening te maken van de contante waarde van de verplich-

ting uit hoofde van toegezegd-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 5 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 discountingsvoet 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 SCHULDEN

Handelsschulden en overige te betalen posten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, daarna 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 uitleenen 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 toegezegd in de jaren tot en met 2004. Deze zijn volledig en onvoorwaardelijk uitoefenbaar. Op grond van IFRS 1 is geen waardering noodzakelijk 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 (voor de nominale waarde) en agio.

De beloning op basis van aandelen die niet onder het hiervoor genoemde optieregeling valt wordt als volgt verwerkt.

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende

aandelen op basis van het aandelenplan binnen USG ('Unique Share Plan'), inclusief de door de vennootschap gedragen loonbelasting en sociale premies inzake deze aandelen, 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 en eventuele fiscale verplichtingen voor de personeelsleden die voor rekening van de vennootschap komen. De niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarden als omzetgroei, winstgevendheid en personeelsverloop zijn meegenomen in de schatting van het uiteindelijk aantal te verstrekken aandelen. Per balansdatum wordt de schatting van het uiteindelijk aantal te verstrekken aandelen herzien. Het effect van deze herziening wordt, indien van toepassing, in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de periode waarop de prestaties betrekking hebben.

Voor de reële waarde van de verstrekte aandelen wordt een benoemde reserve in het eigen vermogen aangehouden. De verplichtingen voor loonbelasting en sociale premies van de deelnemers worden in de jaarrekening opgenomen onder de kortlopende schulden.

2.20.4 FINANCIERINGSLASTEN

Financieringslasten omvatten de verschuldigde rente op opgenomen gelden die wordt berekend met behulp van de effectieve-interestmethode, 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, welke 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 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 rekening courant-schulden 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 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 flex oplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies.
- Professionals: In dit segment worden hoog-

waardige 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 (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's (inclusief valutarisico, risico omtrent interestpercentage voor de bepaling van reële waarden, kasstroominteresterisico en prijs-risico's), kredietrisico's en liquiditeitsrisico's. De risicobeheersing van de groep richt zich op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en poogt de mogelijke negatieve effecten op de financiële prestaties van de groep te minimaliseren. De groep gebruikt, wanneer noodzakelijk geacht, financiële instrumenten om bepaalde risico's af te dekken. Treasury identificeert en evalueert financiële risico's en dekt deze af na goedkeuring door de Board (CEO en CFO).

De groep onderkent de volgende categorieën financiële instrumenten:

2007	Leningen en vorderingen	Activa gewaardeerd tegen reële waarde via de 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
	846.994	–	843.889	868.678
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	
	756.027	2.415	721.825	

2006	Leningen en vorderingen	Activa gewaardeerd tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening	Reële waarde	Maximaal kredietrisico
Financiële vaste activa	6.811	–	3.580	9.899
Handelsvorderingen	747.897	–	747.897	768.766
Overige vorderingen zijnde financiële instrumenten	10.894	–	10.894	10.894
Derivaten		238	238	238
Liquide middelen	39.616	–	39.616	39.616
	805.218	238	802.225	829.413
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	–	97.773	
Achtergestelde lening Start	87.500	–	83.122	
Syndicaatslening tranche A	296.786	–	300.000	
Financiële leaseverplichtingen	869	–	880	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	4.000	–	4.031	
Bankkredieten en leningen	118.745	–	118.745	
Crediteuren en overige schulden zijnde financiële instrumenten	130.912	–	130.912	
Derivaten	–	266	266	
	732.494	266	735.729	

3.1.1 MARKTRISICO'S

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 kasstroominterestrisico van de groep wordt veroorzaakt door de lange en korte termijnleningen. Om het kasstroominterestrisico te beperken is een deel van de leningen afgesloten voor langere termijn met een vast interestpercentage. De leningen uitgegeven tegen variabele interestpercentages stellen de groep bloot aan kasstroominterestrisico's. Het beleid van de groep is om een deel, afhankelijk van de marktverwachtingen van het interestpercentage, van de kasstroominterestrisico's af te dekken middels financiële derivaten. Eventuele afdekking van het kasstroominterestrisico gebeurt na akkoord van de Board.

Gedurende zowel 2006 als 2007 waren alle leningen uitgegeven in euro's.

De groep analyseert regelmatig in hoeverre de huidige afdekking van het kasstroominterestrisico nog voldoet. Diverse scenario's worden gesimuleerd om te bepalen of de risicoafdekking nog voldoet. De twee meest relevante scenario's zijn hieronder nader toegelicht.

- Een wijziging van het euribor 3-maands interestpercentage met 50 basispunten heeft, rekening houdend met de risico afdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 0,9 miljoen (2006: € 1,0 miljoen) tot gevolg.
- Een verhoging van de spread tussen de 2 jaars en 10 jaars euribor swap rentevoet van 10 basispunten en verder gelijkblijvende uitgangspunten heeft een nadelig effect op het resultaat (voor belasting) van € 0,2 miljoen.

In 28 wordt beschreven welke financiële derivaten de groep heeft afgesloten om het kasstroominterestrisico af te dekken.

Vreemde valuta risico's

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.

Prijrisico's

De groep loopt geen prijsrisico's.

3.1.2 KREDIETRISICO'S

Kredietrisico's ontstaan uit liquide middelen, financiële derivaten en deposito's uitstaand bij banken, alswel uit openstaande vorderingen op klanten. Alleen bij gerenommeerde banken (waarvan de Moody's en S&P rating minimaal A is) worden deposito's uitgezet en derivaten afgesloten.

Vorderingen uit hoofde van verkopen op klanten zijn veelal verzekerd. Verkopen aan overheden en financiële instellingen worden niet verzekerd. In het geval een vordering als gevolg van een verkoop niet is verzekerd, dan zal voor de verkoop plaats vindt, 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 disputen en ontvangsten.

3.1.3 LIQUIDITEITSRISICO'S

Om liquiditeitsrisico's te beheersen zorgt de afdeling treasury ervoor dat de liquide middelen en de beschikbaarheid van 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 zoals gesteld in de voorwaarden van de syndicaatslening en andere leningen.

Om het liquiditeitsrisico te beoordelen maakt de

board gebruik van cashflowrapportages en forecastrapportages.

De belangrijkste voorwaarde uit de syndicaatslening betreft de senior leverage ratio. De senior leverage ratio dient in principe beneden de 2,5 te blijven. Ultimo 2007 was er nog een niet opgenomen ruimte in het syndicaatskrediet van € 218 miljoen (2006: € 220 miljoen). Ieder kwartaal wordt de senior leverage ratio aan de banken gerapporteerd. De senior leverage ratio was als volgt:

	2007	2006
Bedrijfsresultaat	243.859	194.206
Bij: afschrijvingen en amortisatie	43.490	57.247
Af: resultaat verkochte dochterondernemingen	247	19.081
	287.102	232.372
Totale netto schuldpositie per 31 december	569.423	611.123
Af: achtergestelde converteerbare obligatielening en achtergestelde lening Start	171.790	181.182
	397.633	429.941
Senior leverage ratio	1,4	1,9

Onderstaand 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 1 jaar zijn, vanwege het geringe belang, niet contant gemaakt en komen derhalve overeen met de bedragen getoond in 23, 26, 27 en 28.

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

	Totaal	0-3 mnd	3-6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
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	–	–	–	–	–
	814.277	195.130	7.843	60.548	75.216	462.540	13.000

Conditie en aflossingstermijnen 2006 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest

	Totaal	0-3 mnd	3-6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatielening	135.700	–	–	3.450	3.450	10.350	118.450
Effectiseringsprogramma	52.598	–	–	52.598	–	–	–
Achtergestelde lening Start	101.500	16.000	–	–	15.500	43.500	26.500
Syndicaatslening, tranche A	342.393	–	25.533	25.109	48.946	242.805	–
Overige kredietfaciliteiten	4.247	1.098	–	1.075	2.074	–	–
Financiële lease verplichtingen	913	190	190	381	152	–	–
Crediteuren en overige schulden	130.912	130.912	–	–	–	–	–
Derivaat op syndicaatslening (28.1)	192	192	–	–	–	–	–
Derivaat, Convertibel swap (28.2)	74	74	–	–	–	–	–
	768.529	148.466	25.723	82.613	70.122	296.655	144.950

3.2 KAPITAAL RISICOBEEHER

Het doel van de groep voor kapitaalrisicobeheer is het veiligstellen van de continuïteit van de groep en 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 danwel 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 2007 (zoals in 2006) was het doel van de groep om de gearing ratio zodanig te houden dat wordt voldaan aan de bij de syndicaatslening (23.1) behorende vereisten. De gearing ratio was in 2007 en in 2006 als volgt:

	2007	2006
Totaal schulden	1.273.737	1.324.233
Af: achtergestelde lening Start en converteerbare obligatielening	171.790	181.182
Af: liquide middelen	55.136	39.616
Netto schuld	1.046.811	1.103.435
Totaal eigenvermogen inclusief achtergestelde lening Start en converteerbare obligatielening	857.502	756.731
Totaal kapitaal	1.904.313	1.860.166
Gearing ratio	0,55	0,59

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 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 handelsprizen.
- 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 gelijk gesteld aan de nominale waarde. Alle overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om hun reële waarde te bepalen.
- Derivaten: De reële waarde wordt bepaald middels 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:

	2007	2006
Langlopende leningen en schulden	8,3%	3,9 - 4,1%

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 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 INSCHATTINGSONZEKERHEDEN

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 GROEPSVERSLAGGEVINGSREGELS

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 methodiek zoals beschreven in onderdeel 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. Indien deze gewogen gemiddelde kostenvoet van het vermogen zou toenemen met 20%, dan zou dat leiden tot een bijzondere waardevermindering van € 27,7 miljoen (2006: € 6,7 miljoen).

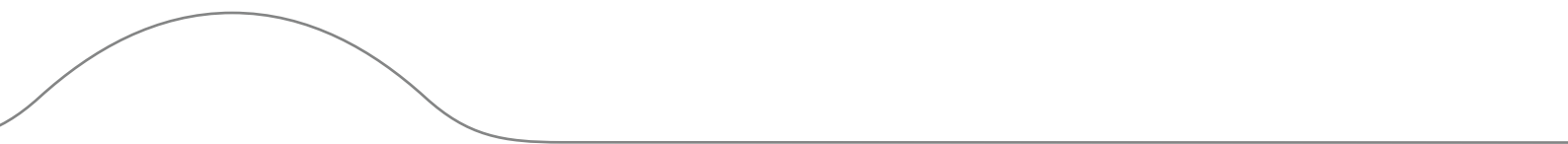
Belastingen

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) belastingvoorzie-

ningen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen.

Immateriële vaste activa

Bij overnames wordt er een waarde toegekend aan immateriële vaste activa als merkenrechten, klantenrelaties en kandidatenbestanden. De bepaling van de waarde op 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 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	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Netto Omzet	2.324.684	2.134.523	1.170.748	1.056.406	369.773	284.716
Kosten	2.219.542	2.057.523	1.040.364	949.661	333.064	258.136
Overige baten en lasten	–	–	–	–	–	–
Bedrijfsresultaat segment	105.142	77.000	130.384	106.745	36.709	26.580
Bedrijfsresultaat in percentage van de omzet	4,5%	3,6%	11,1%	10,1%	9,9%	9,3%
Activa	950.322	933.411	647.442	581.549	222.044	205.577
Verplichtingen	383.393	420.877	154.009	149.773	44.130	45.661
Investerings	19.276	10.515	7.471	7.486	1.673	1.931
Afschrijvingen en bijzondere waarde verminderingen materiële en immateriële vaste activa	13.596	13.770	12.959	15.544	4.328	10.528

SEGMENTATIE GEOGRAFISCH

	Nederland		België/Luxemburg		Frankrijk	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Netto Omzet	1.724.014	1.597.453	798.824	747.091	567.157	487.161
Activa	839.041	838.848	382.959	399.565	280.938	243.305
Investerings	19.673	15.691	9.613	11.549	3.170	1.654
Afschrijvingen en bijzondere waarde verminderingen materiële en immateriële vaste activa	24.186	37.149	9.641	14.581	2.619	2.531
Personeel (direct en indirect) op fulltime basis	43.682	43.085	20.571	20.113	18.375	16.198

*Overig bevat Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Tsjechië en Slowakije



Overige activiteiten		Corporate		Niet gealloceerd aan segmenten		Totaal	
2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
22.476	61.191	–	–	–	–	3.887.681	3.536.836
21.577	67.659	30.084	28.875	–	–	3.644.631	3.361.854
809	19.224	–	–	–	–	809	19.224
1.708	12.756	-30.084	-28.875	–	–	243.859	194.206
7,6%	20,8%	–	–	–	–	6,3%	5,5%
28.382	55.277	53.192	31.524	58.067	92.444	1.959.449	1.899.782
3.490	11.563	200.154	236.262	488.561	460.097	1.273.737	1.324.233
1.689	2.003	13.260	11.098	–	–	43.369	33.033
1.857	11.968	10.750	5.437	–	–	43.490	57.247

Spanje/Portugal		Italië		Overig*		Niet gealloceerd		Totaal	
2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
403.974	373.124	147.646	136.389	246.066	195.618	–	–	3.887.681	3.536.836
175.554	147.095	74.968	75.983	147.922	102.542	58.067	92.444	1.959.449	1.899.782
7.804	2.516	1.020	739	2.089	884	–	–	43.369	33.033
2.675	1.668	550	474	3.819	844	–	–	43.490	57.247
18.300	18.275	5.493	5.098	14.605	11.043	–	–	121.026	113.812

6 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

	2007	2006
Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname	55.368	17.467
Kostprijs betaald in liquide middelen niet geconsolideerde deelnemingen	–	1.580
Earn-out regelingen	743	740
Uitkoop minderheids aandeelhouders	473	4.199
Kasstroom als gevolg van herziening netto activa inzake overname Solvus	–	7.793
Acquisities in dochterondernemingen in kasstroomoverzicht	56.584	31.779

6.1 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 mee 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	41.603

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan 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	Boekwaarde
Clëntenrelaties	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	25.037	7.625
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	55.368	

6.2 DESINVESTERINGEN 2007

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

De verkochte netto activa en verplichtingen zijn als volgt:

Verkoopprijs:	
Ontvangen liquide middelen	3.125
Boekwaarde van vervreemde netto activa en verplichtingen	667
Goodwill op verkochte dochteronderneming	2.211
Resultaat op verkochte dochteronderneming	247

Het resultaat op verkoop dochteronderneming is verantwoord als overige baten en lasten (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
Verkochte netto activa en verplichtingen	667
Tegenprestatie ontvangen in liquide middelen	3.300
Liquide middelen en rekening courantschulden bij banken in verkochte dochteronderneming	175
Instroom liquide middelen als gevolg van desinvestering	3.125

6.3 INVESTERINGEN 2006

In 2006 heeft USG People N.V. Utrechtse Juristen Groep (juli), Start Czech (september) en Start Slovakia (september) overgenomen. De overnames zijn door de USG People N.V. 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 € 14.621 aan goodwill geïdentificeerd. In het resultaat van de groep over 2006 is een bedrag van € 1,2 miljoen opgenomen aan positief resultaat van de overgenomen ondernemingen. Zouden de overgenomen ondernemingen het gehele jaar 2006 zijn mee geconsolideerd, dan zou de netto

omzet € 18,6 miljoen hoger zijn en het netto resultaat een half miljoen lager zijn.

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

Kostprijs, betaald in liquide middelen	17.649
Reële waarde van verkregen activa en verplichtingen	3.028
Goodwill	14.621

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan het completeren van de portfolio van activiteiten in Nederland en 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	Boekwaarde
Cliëntenrelaties	2.997	–
Materiële vaste activa	602	602
Overige immateriële vaste activa	25	25
Financiële vaste activa	220	220
Handelsvorderingen en overige vorderingen	7.923	7.923
Liquide middelen	281	281
Latente belastingverplichtingen	-893	-6
Langlopende leningen	-99	-99
Belastingverplichtingen	-600	-600
Crediteuren en overige schulden	-7.388	-7.388
Netto activa en verplichtingen	3.068	958
Aandeel derden	-40	-40
Verkregen netto activa en verplichtingen	3.028	918
Tegenprestatie voldaan in liquide middelen	17.649	
Liquide middelen en rekening courantschulden bij banken in verkregen dochterondernemingen	182	
Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname	17.467	

6.4 DESINVESTERINGEN 2006

In 2006 heeft USG People N.V. de opleidingsactiviteiten (Luzac en Buro Transport en Opleiding) verkocht. De financiële gegevens van verkochte ondernemingen zijn in de winst- en verliesrekening 2006 meegeconsolideerd zolang de groep zeggenschap had over de verkochte dochterondernemingen. De verkochte netto activa en verplichtingen zijn als volgt:

Verkoopprijs:	
Ontvangen liquide middelen	15.273
Boekwaarde van vervreemde netto activa en verplichtingen	-3.839
Goodwill op verkochte dochterondernemingen	31
Resultaat op verkochte dochterondernemingen	19.081

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

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

Materiële vaste activa	1.524
Latente belastingen	-52
Handelsvorderingen en overige vorderingen	3.623
Langlopende verplichtingen	-103
Crediteuren en overige schulden	-7.579
Vennootschapsbelasting	-1.175
Verkochte netto activa en verplichtingen	-3.762
Aandeel derden	-77
	-3.839
Tegenprestatie ontvangen in liquide middelen	24.410
Liquide middelen en rekening courantschulden bij banken in verkochte dochteronderneming	9.137
Instroom liquide middelen als gevolg van desinvestering	15.273

7 KOSTPRIJS VAN DE OMZET

	2007	2006
Loon- en salariskosten direct personeel	2.228.933	2.028.250
Sociale lasten	523.080	524.643
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	8.309	7.118
Overige kosten direct personeel	159.531	130.034
	2.919.853	2.690.045

8 VERKOOPKOSTEN EN ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

	2007	2006
Personeelskosten	483.752	436.155
Afschrijvingen	39.868	47.347
Bijzondere waardeverminderingen	3.622	9.900
Overige kosten	197.536	178.407
	724.778	671.809
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder verkoopkosten	612.749	574.513
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder beheerskosten	112.029	97.296
	724.778	671.809

8.1 DETAIL PERSONEELSKOSTEN

	2007	2006
Lonen en salarissen	315.791	286.785
Sociale lasten	62.855	60.805
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	7.533	4.837
Kosten voor toegezegde pensioenrechten	2.417	3.280
Kosten aandelenplan	4.217	4.253
Overige Personeelskosten	90.939	76.195
	483.752	436.155

8.2 AANDELENPLAN

In de lonen en salarissen is een bedrag aan kosten ad € 4.217 (2006: € 3.533) opgenomen uit hoofde van het verstrekken van aandelen aan het key-management en overige personeelsleden. De toekenning van de aandelen zal in 2008 (237.000 stuks) en in 2011 (55.000 stuks) als aan de voorwaarden zoals vermeld in 21.2 is voldaan onvoorwaardelijk worden.

8.3 AANTAL INDIRECTE PERSONEELSLEDEN (FTE)

	2007	2006
Stand 31 december	8.849	8.326
Gemiddeld gedurende het boekjaar	8.685	8.251

9 OVERIGE BATEN EN LASTEN

	2007	2006
Resultaat verkoop deelnemingen	247	19.081
Resultaat op niet meegeconsolideerde minderheidsdeelnemingen	358	3
Overig	204	140
	809	19.224

11 FINANCIERINGSINKOMSTEN

	2007	2006
Gerealiseerd en mutatie ongerealiseerd resultaat financiële derivaten	2.442	4.005
Ontvangen rente	467	318
Koersverschillen	91	–
	3.000	4.323

10 FINANCIERINGSLASTEN

	2007	2006
Rente leningen	34.203	34.356
Commitment fee syndicaatslening	367	612
Overige rentelasten	1.454	1.156
Koersverschillen	–	214
	36.024	36.338

Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar 23. Voor de waardering van de financiële derivaten wordt verwezen naar 28.

De overige interestlasten hebben betrekking op rente op financiële lease en rente op rekening couranten bij banken.

12 BELASTINGEN

	2007	2006
Acute belastingen	47.841	56.891
Latente belastingen	22.481	-5.982
Last in jaarrekening	70.322	50.909

De belasting over de groepswinst voor belasting wijkt als volgt af van de last die ontstaat op basis van het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief voor de geconsolideerde entiteiten:

	2007	2007 %	2006	2006 %
Bedrijfsresultaat voor belasting	210.835		162.191	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	63.710	30,3%	52.216	32,2%
Fiscaal niet aftrekbare kosten	6.210	2,9%	9.062	5,6%
Effect van wijziging belastingtarieven	2.986	1,4%	1.559	1,0%
Niet gewaardeerde verliezen	8.958	4,2%	2.236	1,4%
Voorheen niet opgenomen compensabele verliezen	–	0,0%	-2.433	-1,5%
Nagekomen belastingbaten/ last uit voorgaande boekjaren	1.121	0,5%	862	0,5%
Vrijgestelde opbrengsten	-12.663	-5,9%	-12.593	-7,8%
Last in jaarrekening	70.322	33,4%	50.909	31,4%

Het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 30,3% (2006: 32,2%). De afname 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 en de verlaging van het belastingtarief in diverse landen.

13 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Gebouwen en terreinen	Inrichting en verbouwing	Computer en rand- apparatuur	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Balans 1 januari 2006					
Kostprijs	1.311	92.502	70.267	59.751	223.831
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-385	-63.684	-59.826	-42.848	-166.743
Boekwaarde	926	28.818	10.441	16.903	57.088
Mutaties in boekwaarde					
Verwerving van dochterondernemingen	–	2	296	304	602
Investerings	–	11.374	5.200	5.154	21.728
Desinvesteringen	-45	-701	-847	-341	-1.934
Afschrijvingen	-28	-10.114	-5.573	-4.477	-20.192
Koersverschillen	–	-3	-1	13	9
Desinvestering uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-653	-503	-171	-197	-1.524
Saldo	-726	55	-1.096	456	-1.311
Specificatie van boekwaarde per 31 december 2006					
Kostprijs	549	100.450	70.285	58.686	229.970
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-349	-71.577	-60.940	-41.327	-174.193
Boekwaarde per 31 december 2006	200	28.873	9.345	17.359	55.777



	Gebouwen en terreinen	Inrichting en verbouwing	Computer en rand- apparatuur	Overige vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Balans 1 januari 2007					
Kostprijs	549	100.450	70.285	58.686	229.970
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-349	-71.577	-60.940	-41.327	-174.193
Boekwaarde	200	28.873	9.345	17.359	55.777
Mutaties in boekwaarde					
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 verkoop dochterondernemingen	–	-48	-133	-220	-401
Saldo	-25	7.964	960	2.004	10.903
Specificatie van boekwaarde per 31 december 2007					
Kostprijs	549	113.361	47.717	63.368	224.995
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-374	-76.524	-37.412	-44.005	-158.315
Boekwaarde per 31 december 2007	175	36.837	10.305	19.363	66.680

Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 5.483 (2006: € 6.071) opgenomen in de algemene beheerskosten.

In de winst- en verliesrekening zijn leasebetalingen verwerkt van € 72.870 (2006: € 62.485) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen. Van de boekwaarde van computer en randapparatuur is een bedrag van € 1.917 (2006: € 667) gefinancierd middels financiële lease.

14 GOODWILL

	2007	2006
Kostprijs	811.068	776.005
Bijzondere waardeverminderingen	-9.900	-
Boekwaarde 1 januari	801.168	776.005
Verwerving van dochterondernemingen	41.603	14.621
Reclassificatie	23.694	8.665
Verwerving niet meegeconsolideerde deelnemingen	-	1.491
Verwerving van belang gehouden door minderheidsaandeelhouders	-	2.635
Nabetalingsregelingen inzake vroegere overnames	743	688
Herziening netto activa en -verplichtingen inzake overname Solvus	-	6.995
Verkoop van dochterondernemingen	-2.211	-32
Bijzondere waardevermindering	-1.170	-9.900
Afname goodwill in verband met waardering van niet eerder gewaardeerde compensabele verliezen van overgenomen dochters	-2.452	-
Totaal mutatie	60.207	25.163
Boekwaarde 31 december	861.375	801.168
Kostprijs	862.545	811.068
Bijzondere waardeverminderingen	-1.170	-9.900
Boekwaarde 31 december	861.375	801.168

De goodwill is als volgt aan de segmenten toegerekend:

	2007	2006
General Staffing	362.641	362.020
Specialist Staffing	357.333	300.523
Professionals	120.407	103.143
Overig	20.994	35.482
	861.375	801.168

Reclassificatie in 2006 betreffen aanpassingen van classificaties uit voorgaand jaar terzake latente belastingen (18) en software (15). Reclassificatie in 2007 betreffen handelsmerken en licenties, cliëntenrelaties en latente belastingverplichtingen. De bijzondere waardevermindering van 2006 heeft betrekking op het in 2007 verkochte Telecom Direct Almere. Als gevolg van de impairmenttoets op de goodwill heeft in 2007 een bijzondere waardevermindering met betrekking op de Customer Care activiteiten plaatsgevonden.

15 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	Handels- merken en licenties	Cliënten relaties	Kandidaten- bestanden	Software	Overig	Totaal
Balans 1 januari 2006						
Kostprijs	45.395	85.837	–	54.445	485	186.162
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde verminderingen	-1.621	-3.582	–	-38.664	-436	-44.303
Boekwaarde	43.774	82.255	–	15.781	49	141.859
Mutaties in boekwaarde						
Verwerving van dochterondernemingen	–	2.997	–	25	–	3.022
Investerings	–	–	–	11.237	68	11.305
Desinvesteringen	–	–	–	-1.590	–	-1.590
Afschrijvingen	-4.854	-11.056	–	-5.720	-76	-21.706
Bijzondere waardeverminderingen	-5.449	–	–	–	–	-5.449
Reclassificaties	–	557	–	-4.713	–	-4.156
Saldo	-10.303	-7.502	–	-761	-8	-18.574
Specificatie van boekwaarde per 31 december 2006						
Kostprijs	45.395	90.865	–	49.732	554	186.546
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-11.924	-16.112	–	-34.712	-513	-63.261
Boekwaarde per 31 december 2006	33.471	74.753	–	15.020	41	123.285
Balans 1 januari 2007						
Kostprijs	45.395	90.865	–	49.732	554	186.546
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waarde verminderingen	-11.924	-16.112	–	-34.712	-513	-63.261
Boekwaarde	33.471	74.753	–	15.020	41	123.285
Mutaties in boekwaarde						
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 verkoop dochterondernemingen	–	–	–	-11	–	-11
Koersverschillen	–	–	–	6	–	6
Saldo	-6.334	-22.231	6.959	3.877	241	-17.488
Specificatie van boekwaarde per 31 december 2007						
Kostprijs	34.254	72.872	7.765	60.443	616	175.950
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-7.117	-20.350	-806	-41.546	-334	-70.153
Boekwaarde per 31 december 2007	27.137	52.522	6.959	18.897	282	105.797

Van de afschrijvingen op immateriële vaste activa is een bedrag van € 4.844 (2006: € 3.349) opgenomen in de algemene beheerskosten. In 2006 heeft een bijzondere waardevermindering plaats gevonden als gevolg van het niet meer gebruik maken van het merk Beaver in Nederland en België. De bijzondere waardevermindering van de software in 2007 heeft betrekking op het vroegtijdig vervangen van bepaalde software.

Reclassificaties in 2006 en 2007 betreffen aanpassingen van classificaties terzake Goodwill (14).

16 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VOOR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN WAARIN GOODWILL IS GEACTIVEERD

Jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend, onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingstest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingstest wordt de boekwaarde (goodwill, materiële- en immateriële vaste activa) van 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 12,52% (2006: 11,16%) per kasstroomgenererende eenheid. De toekomstige kasstromen worden berekend op basis van actuele resultaten uit operaties en een zevenjaarsprognose. Er wordt afgevoerd 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. Kasstromen na zeven jaar worden geëxtrapoleerd met het gemiddelde groeipercentage van de zevenjaarsprognose, gecorrigeerd met de geschatte inflatie voor de laatste drieënhalve jaar van de cyclus. De belangrijkste aannames bij het bepalen van de bedrijfswaarde zijn schattingen van groeipercentages van de landen waarin de kasstroomgenererende eenheden actief

zijn. Als gevolg van de bijzondere waardeverminderingstest heeft in 2007 een afwaardering van € 1,2 miljoen plaatsgevonden met betrekking tot de goodwill van de customer care activiteiten. Zou de disconteringsvoet 20% hoger hebben gelegen dan nu gehanteerd dan zou een extra bijzondere waardevermindering genomen moeten worden van € 4,3 miljoen voor deze activiteiten. In 2006 heeft een afwaardering van € 9,9 miljoen plaatsgevonden met betrekking tot de goodwill inzake Telecom Direct Almere b.v. (verkocht in 2007).

17 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2007	2006
Waarborgsommen	6.431	6.063
Overige langlopende vorderingen	35	530
Minderheidsdeelnemingen	583	218
Stand per 31 december	7.049	6.811

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 de gehuurde panden en voor betaling van sociale premies en belastingen. Omdat het grootste deel van de waarborgsommen aangehouden dienen te worden zolang er uitzendactiviteiten plaats vinden, 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

	2007	2006
<i>Latente belastingvordering</i>		
- Latente belastingvordering te verrekenen na meer dan 12 maanden	34.634	52.734
- Latente belastingvordering te verrekenen binnen 12 maanden	6.431	16.143
	41.065	68.877

<i>Latente belastingverplichting</i>		
- Latente belastingverplichting te verrekenen na meer dan 12 maanden	33.630	38.835
- Latente belastingverplichting te verrekenen binnen 12 maanden	5.138	7.435
	38.768	46.270

Latente belastingvordering (netto)	2.297	22.607
------------------------------------	--------------	---------------

De bruto mutatie in latente belastingen

Begin van het jaar	22.607	52.469
Mutatie inzake reclassificatie immateriële vaste activa (15)	8.195	-
Mutatie naar/van acute belastingen	-984	-22.165
Verwerving van dochterondernemingen	-5.040	-893
Verkoop van dochterondernemingen	-	52
Naar de resultatenrekening	-22.481	-5.982
Naar het eigen vermogen	-	-874
Stand per 31 december	2.297	22.607

De latente belastingvordering en -verplichting hebben betrekking op:

	2007	2006
<i>Latente belastingvordering</i>		
Compensabele verliezen	33.509	56.757
Overig	7.556	12.120
Stand per 31 december	41.065	68.877

De overige latente belastingvorderingen betreffen onder andere tijdelijke verschillen voor fiscaal afschrijfbaar goodwill en getemporeerde rente.

	2007	2006
<i>Latente belastingverplichting</i>		
Immateriële vaste activa	24.442	27.492
Converteerbare achtergestelde obligatielening	4.643	5.436
Overig	9.683	13.342
Stand per 31 december	38.768	46.270

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

	2007	2006
<i>Latente belastingen rechtstreeks verrekend in eigen vermogen</i>		
Mutatie belastinglatentie op eigen vermogenscomponent achtergestelde converteerbare obligatielening	-	874
	-	874

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

	2007	2006
<i>Niet gewaardeerde verliezen</i>		
Stand per 1 januari	9.191	9.388
Additionele niet gewaardeerde verliezen	8.958	2.236
Waardering voorheen niet gewaardeerde verliezen	-	-2.433
Stand per 31 december	18.149	9.191

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

Als gevolg van verbeterde vooruitzichten zijn voorheen niet gewaardeerde verliezen nu opgenomen. Tevens is in 2006 een onvoorziene bate gerealiseerd waardoor verliescompensatie mogelijk werd.

19 HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

	2007	2006
Gefactureerde handelsvorderingen	764.969	755.425
Nog te factureren handelsvorderingen	24.004	13.341
Handelsvorderingen waarover risico wordt gelopen	788.973	768.766
Voorziening voor oninbaarheid	18.562	20.869
Handelsvorderingen minus voorziening voor oninbaar	770.411	747.897
Overige kortlopende vorderingen	14.399	10.894
Overlopende activa	15.543	11.088
Stand per 31 december	800.353	769.879

Van de handelsvorderingen was voor € 128,7 miljoen (2006: € 132,5 miljoen) de betalingstermijn verlopen en geen voorziening voor oninbaarheid getroffen noch waren deze vorderingen verzekerd. Het betreft vorderingen op klanten waarvoor geen historie van wanbetaling bekend is. De ouderdomsanalyse van deze vorderingen is als volgt:

	2007	2006
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken	478.278	463.342
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken	292.133	284.555
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken en zijn voorzien	18.562	20.869
	788.973	768.766

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

	2007	2006
Overheden en financiële instellingen	27.026	20.190
Verzekerde vorderingen	342.312	320.250
Niet verzekerde vorderingen	108.940	122.902
Handelsvorderingen waarvan de betaaltermijn niet is verstreken	478.278	463.342

Vorderingen op overheden en financiële instellingen worden niet verzekerd omdat het risico van niet betaling van de vorderingen verwaarloosbaar klein wordt geacht.

De verzekerde vorderingen zijn verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij met een A-rating (S&P). De niet verzekerde vordering bevat het eventuele eigen risico en vorderingen uit hoofde van verkopen waarbij door de verzekeringsmaatschappij geen kredietlimiet 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 waarvan 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:

	2007	2006
Tot 90 dagen na betalingstermijn	100.586	94.214
91 – 180 dagen na betalingstermijn	17.790	19.032
181 – 360 dagen na betalingstermijn	9.212	11.962
361 dagen en meer na betalingstermijn	1.076	7.288
Stand per 31 december	128.664	132.496
BTW in vorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken	48.702	45.981
Verzekerde vorderingen	114.767	106.078
	292.133	284.555

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

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

	2007	2006
Stand per 1 januari	20.869	29.085
Getroffen voorzieningen gedurende het jaar	10.332	12.390
Afgeschreven handelsvorderingen	-7.494	-13.186
Vrijval gedurende het jaar	-5.150	-6.793
Koersverschillen	5	7
Onttrekking door verkoop van dochterondernemingen	–	-634
Stand per 31 december	18.562	20.869

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

20 LIQUIDE MIDDELEN

	2007	2006
Liquide middelen per 31 december zoals in de balans getoond	55.136	39.616
Rekening courantschulden bij banken	-11.604	-27.027
Liquide middelen zoals in het kasstroomoverzicht verantwoord	43.532	12.589

Een bedrag van € 958 (2006: € 2.658) 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 (in duizenden)	Gestort en opgevraagd	Agio	Totaal
Balans per 1 januari 2006	31.484	31.484	288.267	319.751
Splitsing 1:2	31.484	–	–	–
Emissie als gevolg van uitoefening opties	150	75	754	829
Balans per 31 december 2006	63.118	31.559	289.021	320.580
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	63.680	31.841	289.254	321.095

Uitgegeven per 1 januari 2006	31.484
Emissie als gevolg van uitoefening opties tot aan splitsing	33
Aandelen uitstaand bij splitsing	31.517
Splitsing	31.517
Emissie als gevolg van uitoefening opties na splitsing	84
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	63.680

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2007 (en 2006) omvat 192 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,50. Op 13 oktober 2006 zijn de aandelen USG People N.V. gesplitst in de verhouding 1 op 2. Hierdoor is de nominale waarde per aandeel aangepast van € 1,00 naar € 0,50.

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 het bedrijf. De statutaire Directie stelt voor om over 2007 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,81 (2006: € 0,72) per aandeel.

21.2 AANDELENOPTIEPLAN EN AANDELENPLAN

Het verloop van de optierechten in 2006 was als volgt:

Jaartal uitgifte	Looptijd	Aantal deelnemers	Uitgegeven	Uitstaand per 1-1	Vervallen	Uitge-oefend	Uitstaand 31-12	Uitoefe-ningsprijs (€)
2001	5 jaar	183	138.894	13.742	1.204	12.538	0	10,85
2002	5 jaar	174	162.904	21.456	840	10.208	10.408	11,60
2003	5 jaar	454	186.676	73.406	13.104	44.884	15.418	4,58
2004	5 jaar	318	283.558	208.128	4.176	81.994	121.958	5,63
				316.732	19.324	149.624	147.784	

Het verloop van de optierechten in 2007 was als volgt:

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
				147.784	-19.181	83.789	83.176	

De vervallen opties zijn negatief omdat in het verleden 23.000 opties ten onrechte als vervallen zijn verantwoord.

Voor het uitoefenen van de 83.789 opties zijn 81.121 nieuwe aandelen uitgegeven en 2.668 aandelen uitgegeven die in portefeuille werden gehouden.

Sinds 2005 zijn geen nieuwe optierechten aan het personeel verleend.

Alle uitstaande opties zijn bij verstrekking direct uitoefenbaar. Aangezien alle openstaande opties per 1 januari 2006 uitoefenbaar waren, zijn er geen kosten onderkend uit hoofde van deze opties in 2006 en in 2007 in de winst- en verliesrekening.

In 2007 zijn 83.789 opties (2006: 149.624 opties (na splitsing)) uitgeoefend tegen een gemiddelde koers van € 33,41 (2006: € 30,98). De totale optiewaarde van de uitoefeningen bedroeg € 0,5 miljoen (2006: € 0,8 miljoen).

Het verloop van het aandelenplan in 2006 was als volgt:

	Jaartal toekenning	Afloop	Aantal deelnemers	Toegekend 2006	Vervallen in 2006	Stand ultimo 2006	Gemiddeld koers voor bepaling reële waarde
Key management	2006	2008	6	131.000	–	131.000	31,93
	2006	2011	5	30.750	–	30.750	31,93
Overig	2006	2008	100	121.682	–	121.682	30,33
	2006	2011	100	30.421	–	30.421	30,33

Het verloop van het aandelenplan in 2007 was als volgt:

	Jaartal toekenning	Afloop	Aantal deelnemers	Stand ultimo 2006	Vervallen in 2007	Stand ultimo 2007	Gemiddeld koers voor bepaling reële waarde
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

In 2007 zijn 200.000 aandelen ingekocht voor het Unique Share Plan. Het management heeft nog niet besloten of de overige benodigde aandelen zullen worden ingekocht of nieuw zullen worden uitgegeven.

Het Unique Share Plan beslaat de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2011. De eerste onvoorwaardelijke toekenning zal plaatsvinden na een periode van 3 jaar, in mei 2008.

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

- 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 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. De lasten worden toegerekend aan het jaar waarin de prestatie van de ontvanger van de aandelen is geleverd.

21.3 BENOEMDE RESERVES

De benoemde reserve zijn als volgt te specificeren:

	2007	2006
Eigen vermogensbestandsdeel van de converteerbare achtergestelde obligatie lening	14.716	14.716
Aandelenplan	6.093	2.278
Ingekochte aandelen	-4.826	-
Koersverschillen	-102	-21
	15.881	16.973

In oktober 2007 zijn 200.000 aandelen ingekocht tegen een gemiddelde koers van € 24,13. Deze aandelen zijn ingekocht in verband met de te verwachten uit te geven aandelen als gevolg van het Unique Share Plan (zie 21.2).

21.4 INGEHOUDEN WINSTEN

Behalve de wettelijke beperkingen, die ultimo 2007 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 2007 bedroeg € 2,21 (2006: € 1,76); het gemiddelde resultaat per aandeel over 2007 na verwatering bedroeg € 2,04 (2006: € 1,63). De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2007 is gebaseerd op het nettoresultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, groot € 140.011 (2006: € 110.853) en het gewogen aantal gemiddeld over 2007 uitstaande aandelen 63.423 (2006: 63.016), als volgt gecalculeerd:

22.1 NETTO RESULTAAT PER AANDEEL

Het nettoresultaat van € 140.011 (2006: € 110.853) staat geheel ter beschikking aan gewone aandeelhouders:

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

	2007	2006
<i>(in duizenden aandelen)</i>		
Uitgegeven per 1 januari	63.118	31.484
Emissie als gevolg van uitoefening opties voor splitsing	-	20
Splitsing per 13 oktober 2006	-	31.504
Emissie als gevolg van uitoefening opties (voor 2006 na splitsing)	60	8
Emissie als gevolg van uitgifte terzake stockdividend en conversie converteerbare obligatie	303	-
Aandelen in portefeuille	-58	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	63.423	63.016

22.2 NETTO RESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING

De berekening van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2007, € 2,04 (2006: € 1,63) na verwatering is gebaseerd op het netto resultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, € 140.011 (2006: € 110.853) vermeerderd met de rente op de achtergestelde converteerbare obligatielening en het gewogen aantal gemiddeld over 2007 uitstaande aandelen na verwatering 69.925 (2006: 69.583) en wordt als volgt berekend:

Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)

	2007	2006
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders	140.011	110.853
Effect van rente op converteerbare obligaties na belastingen	2.570	2.570
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)	142.581	113.423

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwateringseffect)

	2007	2006
(in duizenden aandelen)		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	63.423	63.016
Effect van uitstaande converteerbare obligaties	6.419	6.419
Effect van uitstaande optierechten	83	148
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering) per 31 december	69.925	69.583

22.3 DIVIDEND PER AANDEEL

Het betaalbaar gestelde dividend bedroeg in 2007 € 45.445 (€ 0,72 per aandeel). Hiervan is € 29.170 contant uitgekeerd en het resterende deel in aandelen (481.327 stuks). In 2006 is er € 12.602 (€ 0,20 per aandeel) dividend betaalbaar gesteld als cash dividend. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 april 2008 zal een dividend van € 0,81 per aandeel over 2007 (een totaal dividend € 51.581) 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 28.

	2007	2006
Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	476.063	625.676
Gedeelte leningen dat komend jaar afgelost dient te worden	-15.564	-194.579
	460.499	431.097

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	–
	476.063	15.564	52.872	395.127	12.500

Conditie en aflossingstermijnen 2006 op basis van boekwaarde

	Totaal	1 jaar of minder	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	–	–	–	93.682
Effectiseringsprogramma	49.157	49.157	–	–	–
Achtergestelde lening Start	87.500	12.500	12.500	37.500	25.000
Syndicaatslening, tranche A	296.786	36.516	36.637	223.633	–
Overige langlopende kredietfaciliteiten	4.000	2.000	2.000	–	–
Financiële leaseverplichtingen	869	724	145	–	–
	531.994	100.897	51.282	261.133	118.682

23.1 SYNDICAATSLENING

	2007	2006
Netto opbrengsten syndicaatslening tranche A	296.786	295.787
Waiverfee	-750	–
Rentelast	14.753	15.378
Betaalde rente	-13.931	-14.379
Boekwaarde verplichting tranche A per 31 december	296.858	296.786

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 verplichtingcomponent.

Op 17 november 2005 werd een gesyndiceerde kredietfaciliteit 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: € 215 miljoen 'revolving' kredietfaciliteit, waarvan ultimo 2007 € 44 miljoen (2006: nihil) was opgenomen als lening. Bovendien wordt van deze kredietfaciliteit een € 100 miljoen backstop-faciliteit gereserveerd voor het commercial paper programma (zie 26) die overigens ultimo 2006 en 2007 niet was opgenomen.
- Tranche C: € 185 miljoen aanvullende bilaterale kredietfaciliteiten ('*ancillary facilities*'), opneembaar onder de vorm van korte termijnkredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken. Voor deze lening zijn convenanten afgesproken met de banken waarbij de Senior Leverage ratio (3.1.3) niet boven de 2,5 mag komen en er een maximum is gesteld aan de waarde van de overnames per jaar en gedurende de gehele looptijd. Gedurende 2007 als 2006 heeft de groep aan de voorwaarden 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 daalde in 2007 van 85 basispunten tot 45 basispunten. De gemiddelde rente over 2007 voor tranche A en tranche B bedraagt 4,62% (2006: 3,85%). In 2007 is € 367 (2006: € 612) aan commitment fee betaald die in het resultaat is verwerkt in de financieringslasten.

23.2 CONVERTEERBARE ACHTERGESTELDE OBLIGATIELENING

	2007	2006
Boekwaarde per 1 januari	93.682	90.776
Conversie	-1	-
Rentelast	6.559	6.356
Betaalde rente	-3.450	-3.450
Boekwaarde per 31 december	96.790	93.682

Een converteerbare achtergestelde obligatielening van € 115 miljoen werd uitgegeven door de groep op 28 september 2005 voor een periode van 7 jaar. De obligatielening kan ten vroegste binnen 5 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 gebeuren op vraag van de obligatiehouders tegen een conversiekoers van € 17,91. In 2007 is één (2006: geen) obligatie aangeboden voor conversie. De couponrente bedraagt 3,0% en is jaarlijks betaalbaar per 18 oktober.

De converteerbare achtergestelde obligatielening wordt vanaf 2007 (inclusief vergelijkende cijfers 2006) als langlopende schuld verantwoord. De reden van deze grondslagwijziging is dat de groep niet de plicht noch het recht heeft de lening vervroegd af te lossen. De gewijzigde presentatie geeft een beter inzicht in de solvabiliteit en liquiditeit van de groep. De wijziging in de grondslag heeft geen gevolgen voor het resultaat noch voor het vermogen van 2007 of voorliggende jaren.

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 verplichtingcomponent.

23.3 OVERIGE KREDIETFACILITEITEN

De hierna vermelde kredietfaciliteiten bestaan buiten het gesyndiceerd krediet:

- Achtergestelde lening 'Start'

In maart 2003 werd een achtergestelde lening van € 100 miljoen afgesloten bij de oud-aandeelhouder van Start Holding BV (dochteronderneming). Deze lening dient in 8 termijnen van een jaar 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 termijnlending is 4%.

- Effectiseringsprogramma Start People N.V. (dochteronderneming)

Op 17 december 2002 werd een effectiseringsprogramma van de vorderingen van Start People N.V. afgesloten bij ING België voor een periode van 5 jaar, met optie tot verlenging. Van deze optie is gebruik gemaakt waarbij het effectiseringsprogramma is verlengd met 364 dagen. De rentevoet van dit effectiseringsprogramma is gebaseerd op 1-maands euribor. Van de beschikbare € 50 miljoen financiering was ultimo 2007 € 45,6 miljoen (2006: € 49 miljoen)

opgenomen. Conform het effectiseringsprogramma zijn handelsvorderingen verkocht tot een waarde van € 60,6 miljoen.

23.4 FINANCIËLE LEASEVERPLICHTINGEN

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

	2007			2006		
	Betalingen	Rente	Hoofdsom	Betalingen	Rente	Hoofdsom
Tussen twee en vijf jaar	24	2	22	–	–	–
Tussen een en twee jaar	813	44	769	152	7	145
Minder dan een jaar	1.068	71	997	761	37	724
	1.905	117	1.788	913	44	869

Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd. De rente uit hoofde van financiële leaseverplichtingen bedraagt 6,5% in 2007 (2006: 5,1%). Bij de berekening van de rentelast van financiële leaseverplichtingen is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 5,0% toegerekend aan de verplichtingencomponent.

24 PENSIOENGERELATEERDE VORDERINGEN EN VOORZIENINGEN

De groep draagt bij aan een aantal toegezegde 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 premie regelingen 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 actuarieel benodigde interest overstijgen en er sprake is van overrente.

	2007	2006
<i>Pensioengerelateerde voorzieningen</i>		
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	4.353	4.732
Reële waarde van fondsbeleggingen	2.840	3.610
Netto verplichting	1.513	1.122

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

	2007	2006
<i>Vordering uit hoofde van pensioenregelingen</i>		
De bedragen opgenomen in de balans zijn als volgt gespecificeerd:		
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	80.552	77.309
Reële waarde van fondsbeleggingen	83.554	89.115
Netto verplichting	3.002	11.806
Niet-gerealiseerde actuariële resultaten	1.990	-1.242
Subtotaal	4.992	10.564

De pensioenvordering van € 4.992 (2006: € 10.564) ultimo 2007, 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 PENSIOEN-VERPLICHTINGEN EN DE BELEGGINGEN

	2007	2006
<i>Verplichtingen</i>		
Stand begin van het boekjaar pensioenregeling	77.309	82.788
Eerste opname (Call It)	2.861	–
Servicekosten	2.884	3.478
Rentekosten	3.440	3.289
Bijdrage deelnemers	–	95
Actuariële winsten en verliezen	-4.085	-10.199
Betaalde uitkeringen	-1.669	-1.135
Betaalde kosten	-188	-1.007
Stand einde van het boekjaar	80.552	77.309
<i>Beleggingen</i>		
Stand begin boekjaar	89.115	87.311
Eerste opname (Call It)	2.811	–
Verwacht rendement op beleggingen	3.907	3.487
Actuariële winsten en verliezen	-10.573	-1.173
Werkgeversbijdrage	–	1.537
Bijdrage deelnemers	151	95
Betaalde uitkeringen	-1.669	-1.135
Betaalde kosten	-188	-1.007
Stand einde boekjaar	83.554	89.115

24.2 KOSTEN ZOALS OPGENOMEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING

	2007	2006
Servicekosten	2.884	3.478
Rentekosten	3.440	3.289
Verwachte rendementen op beleggingen	-3.907	-3.487
Totaal, opgenomen onder personeelskosten	2.417	3.280

24.3 VOORNAAMSTE ACTUARIËLE VERONDERSTELLINGEN

Voornaamste actuariële veronderstellingen per
balansdatum (uitgedrukt in gewogen gemiddelden):

	2007	2006
Disconteringsvoet per 31 december	5,40%	4,50%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,00%	4,25%
Toekomstige salarisstijgingen	3,00%	3,00%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,50%	0,00%
Toekomstige inflatie	2,00%	2,00%

Voor sterftekansberekening per balansdatum 2007
is gebruik gemaakt van GBM/V 2000-2005 (-2/-1),
voor 2006 is gebruik gemaakt van GBM/V 1995-2000
(-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 2007 ten
opzichte van het contract zijn als volgt:

	Geplande verdeling	Verdeling per 31-12-2007
Aandelen	20%	21,7%
Vastrentende waarden	80%	78,1%
Overig	0%	0,2%
Totaal	100%	100%

25 OVERIGE VOORZIENINGEN

	Reorganisatie- voorziening	Personeel gerelateerde voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2006	28.104	1.064	4.537	33.705
Verwerving dochterondernemingen				
Dotaties gedurende het jaar	1.466	2.400	8.397	12.263
Onttrekkingen gedurende het jaar	-11.233	-374	-1.964	-13.571
Vrijvallen gedurende het jaar	-4.421	–	-1.773	-6.194
Koersverschillen	–	–	3	3
Stand per 31 december 2006	13.916	3.090	9.200	26.206
Langlopend	3.343	1.412	4.960	9.715
Kortlopend	10.573	1.678	4.240	16.491
Stand per 31 december 2006	13.916	3.090	9.200	26.206
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
Stand per 31 december 2007	5.927	4.827	6.287	17.041
Langlopend	2.282	2.028	3.186	7.496
Kortlopend	3.645	2.799	3.101	9.545
Stand per 31 december 2007	5.927	4.827	6.287	17.041

In 2005 zijn reorganisatievoorzieningen, betrekking hebbende op de kosten die voortvloeien uit het samenvoegen van de Shared Service Centers in de landen waar zowel de oude USG bedrijven als de oude Solvus bedrijven aanwezig zijn, getroffen. Het langlopende deel van de nog resterende reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zijn sinds de hiervoor genoemde reorganisatie (inclusief deel voortvloeiend uit integratie USG en Start). Gedurende 2006 als 2007 is een deel van de reorganisatievoorziening vrijgevallen door minder benodigde voorziening in verband met afvloeiing personeel en een herinschatting van de verhuurbaarheid van leegstaande panden.

De personeelgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van langdurig zieken, jubileumuitkeringen en uitkeringen bij uitdiensttreding niet zijnde pensioenen. Bij het bepalen van deze voorzieningen is rekening gehouden met verwachtingen omtrent herstel van de zieke werknemer, verloop van het personeelsbestand, verwachte salarisstijging en een discountingsvoet van 4,5%.

De overige voorzieningen hebben onder meer betrekking op de afwikkeling van enkele gerechtelijke procedures.

26 BANKKREDIETEN EN LENINGEN

	2007	2006
Commercial paper programs	47.334	90.415
Effectiseringsprogramma	45.558	–
Kortlopend deel langlopende schulden	15.564	100.897
Syndicaatslening tranche B	44.000	–
Rekening courantschulden bij banken	11.604	27.027
Overige	–	1.303
	164.060	219.642

USG People International N.V. heeft commercial paper programma's bij verschillende banken met een totale waarde van € 100 miljoen. Ter indekking van deze programma's wordt € 100 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereser-

veerd als back stop. De financieringskosten zijn gebaseerd op de korte termijn euribor.

27 CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

	2007	2006
Handelscrediteuren	49.400	55.472
Overige schulden	459.670	459.232
Overlopende passiva	46.563	55.386
	555.633	570.090

28 RENTERISICO

De groep beschikt over een diversiteit aan rentegevoelige schulden om de liquiditeit en kasbehoefte van de dagelijkse operaties te managen. Omdat de derivaten niet kwalificeren voor hedge-accounting zoals bepaald in IAS39, kan er ook niet gesproken worden over het al dan niet effectief zijn van afdekkingen.

Derivaten worden in principe alleen afgesloten bij financiële instellingen met minimaal een A-rating (S&P of Moody's). De renterisico's worden als volgt beheerd.

28.1 RENTE DERIVAAT BETREFFENDE TRANCHE A VAN DE SYNDICAATSLENING

Gezien de stijgende euribor-rente aan het einde van 2007, werd de cap-rente indekking verkocht voor € 7,4 miljoen en werd gelijktijdig 50% van de digital floor positie aangekocht voor een bedrag van € 2,6 miljoen wat netto € 4,8 miljoen opbracht. De resterende digital floor positie ultimo 2007 bedroeg € 2,4 miljoen negatief. Voor deze negatieve waarde hoefde geen marge aangehouden te worden.

Met de hiervoor genoemde doelstelling had de groep, ter indekking van het renterisico op tranche A van het gesyndiceerd krediet, ingeschreven op een rente-indekking voor € 300 miljoen ('zero cost conditional cap'), voor een periode van 5 jaar.

Zodra de 6-maands euribor boven 3% (cap) uitsteeg gedurende de eerste 3 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 notionele bedrag waarop deze indekking berekend werd, volgde hetzelfde aflossingsplan als de tranche A van het gesyndiceerd krediet voor de amendering. Voor deze rente-indekking werd geen premie betaald (in vergelijking met een normale premie 0,22% per jaar), omdat er 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 zesmaandelijks vervaldag kleiner is dan 0,50%. In dat geval zou de groep een bijkomende interest van 1,09% over de afgelopen zes maanden 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. Rekening houdend met de rentetarieven op de geld- en kapitaalmarkt per 31 december 2006 vertegenwoordigde deze rente indekking een negatieve (mark to market) waarde van € 192.

28.2 OVERIGE RENTE DERIVATEN

- In 2004 werd op een € 75 miljoen notioneel bedrag een complementaire rente indekking afgesloten: vanaf eind 2005 tot eind 2007 ter vervanging van een eind 2005 aflopend rente dekkingsinstrument. Voor deze rente indekking werd geen premie betaald. De groep ontving een rentevergoeding van 6-maands euribor (ultimo 2006 bedroeg deze 3,85%), en betaalde 6-maands euribor 'in arrears'. De 'cap' van de 6-maands euribor was 3,49%, en de 'knock-out' was 4,5%. Indien de 6-maands euribor 'in arrears' kleiner was dan 3,49% of groter dan 4,5% dan betaalde de groep de marktrente. In het andere geval betaalde de groep de cap van 3,49%. Op 31 december 2007 werd deze renteswap afgewikkeld. Ultimo 2006 vertegenwoordigde deze renteswap een niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van € 238.
- In 2006 werd een € 2 miljoen notioneel interestswap (type Convertibel swap) afgesloten tot 30 mei 2008. Indien de 3-maands euribor kleiner was dan 4,5% p.a. dan diende 3,45% op het notionele bedrag betaald te worden. Indien de 3 maands euribor groter was dan 4.5% p.a. werd de 3 maands euribor

minus 0,1% p.a. betaald. De bank daarentegen betaalde euribor 3 maanden. Op 31 december 2006 vertegenwoordigde deze renteswap een negatieve niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van € 74. In de loop van 2007 is deze rente-indekking vervroegd afgewikkeld.

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 € 257,7 miljoen (2006: € 226,7 miljoen). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2007	2006
Minder dan een jaar	64.056	57.038
Tussen een en vijf jaar	135.162	113.495
Meer dan vijf jaar	58.525	56.148
	257.743	226.681

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 vernieuwen 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 € 76.977 (2006: € 69.054).

30 VERBONDEN PARTIJEN

30.1 BELONING KEY-MANAGEMENT

	2007	2006
Salarissen en overige korte termijn personeelsbeloningen	4.603	4.723
Pensioenen	336	463
Op aandelen gebaseerde vergoeding	3.098	3.533
Vergoedingen Raad van Commissarissen	219	203
	8.256	8.922

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

31 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In februari 2008 heeft de groep, onder voorbehoud van goedkeuring door de Duitse kartelautoriteiten, Allgeier DL GmbH (de uitzendactiviteiten van Allgeier AG) in Duitsland overgenomen voor circa € 175 miljoen. De gekochte activiteiten genereren een omzet van ongeveer € 200 miljoen per jaar. Gezien de tijd tussen de acquisitiedatum en het opstellen van deze jaarrekening was het niet mogelijk de purchase price allocation tijdig uit te voeren en af te ronden. De uitkomsten van de acquisitie zullen in de jaarrekening van 2008 worden verwerkt.

32 BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN USG PEOPLE N.V.

Vestiging	Deelnemingspercentage	Plaats, Land
Call IT	100,00	Oostende, België
Express Medical	100,00	Braine l'Alleud, België
Receptel	100,00	Antwerpen, België
Secretary Plus Management Support	100,00	Antwerpen, België
Start People	100,00	Antwerpen, België
Unique	100,00	Antwerpen, België
USG Innovativ	100,00	Antwerpen, België
USG People International	100,00	Antwerpen, België
Creyf's	100,00	München, Duitsland
Geko Zeitarbeit GmbH	100,00	Dortmund, Duitsland
Secretary Plus	100,00	München, Duitsland
Unique Personal	100,00	München, Duitsland
Multi Compta	100,00	Parijs, Frankrijk
Secretary Plus	100,00	Parijs, Frankrijk
Start People France	100,00	Boulogne Billancourt, Frankrijk
USG Innovativ	100,00	Parijs, Frankrijk
Start People	100,00	Milaan, Italië



Vestiging	Deelnemingspercentage	Plaats, Land
Start People	100,00	Luxemburg, Luxemburg
Ad Rem Young Professionals	100,00	Almere, Nederland
Call IT	100,00	Weert, Nederland
Content	100,00	Almere, Nederland
Creyf's Interim	100,00	Almere, Nederland
Secretary Plus Management Support	100,00	Almere, Nederland
StarJob	100,00	Almere, Nederland
Start People	100,00	Almere, Nederland
Technicum Uitzendburo	100,00	Almere, Nederland
Unique	100,00	Almere, Nederland
USG Capacity	100,00	Almere, Nederland
USG Energy	100,00	Beverwijk, Nederland
USG Innovativ	100,00	Almere, Nederland
USG Restart	100,00	Almere, Nederland
Utrechtse Juristen Groep	100,00	Utrecht, Nederland
Start People	100,00	Wenen, Oostenrijk
Start People	100,00	Warschau, Polen
Start Empresa	100,00	Lissabon, Portugal
Start People	100,00	Madrid, Spanje
Unique	100,00	Madrid, Spanje
Start People	100,00	Bratislava, Slowakije
Start People	100,00	Praag, Tsjechië
Start People	100,00	Geneve, Zwitserland

33 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

33.1 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

	2007	2006
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	192.974	114.802
Resultaat op verkoop deelnemingen	247	17.847
Resultaat USG People N.V. na belastingen	-53.210	-21.796
Netto resultaat	140.011	110.853

33.2 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

Noot	2007	2006
Vaste Activa		
33.6 Materiële vaste activa	82	–
33.7 Goodwill	736.467	717.510
33.8 Immateriële vaste activa	2.128	–
33.9 Financiële vaste activa	439.117	381.696
	1.177.794	1.099.206
Vlottende activa		
Vlottende vorderingen	62.959	646
Belastingen	21.103	19.797
Liquide middelen	–	1
	84.062	20.444
Totaal activa	1.261.856	1.119.650
33.10 Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	31.841	31.559
Agio	289.254	289.021
Overige reserves	223.578	142.987
Resultaat boekjaar	140.011	110.853
	684.684	574.420
33.12 Langlopende verplichtingen	456.148	335.270
33.13 Voorzieningen	7.071	7.333
33.14 Kortlopende verplichtingen	113.953	202.627
Totaal passiva	1.261.856	1.119.650

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 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

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 hij

de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en verplichtingen te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

33.6 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2007	2006
Balans 1 januari		
Aanschafwaarde	41	41
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	41	25
Boekwaarde 1 januari	–	16
Investeringen gedurende het jaar	87	–
Afschrijvingen gedurende het jaar	5	16
Boekwaarde 31 december	82	–
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	128	41
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	46	41
Boekwaarde 31 december	82	–

33.7 GOODWILL

	2007	2006
Stand 1 januari	717.510	697.079
Mutatie door overname dochterondernemingen	2.943	30.331
Mutatie door verkoop dochterondernemingen	-2.211	–
Nabetalingsregelingen inzake vroegere overnames	705	–
Bijzondere waardevermindering	-1.170	-9.900
Afname goodwill in verband met waardering van niet eerder gewaardeerde compensabele verliezen van overgenomen dochters	-2.452	–
Reclassificatie	21.142	–
Stand 31 december	736.467	717.510
Aanschafwaarde	737.637	717.510
Bijzondere waardeverminderingen	-1.170	–
Stand 31 december	736.467	717.510

33.8 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2007	2006
Balans 1 januari	–	–
Investerings gedurende het jaar	2.621	–
Afschrijvingen gedurende het jaar	493	–
Boekwaarde 31 december	2.128	–
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	2.621	–
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	493	–
Boekwaarde 31 december	2.128	–

33.9 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Totaal
Stand 1 januari 2006	93.478	184.924	278.402
Investerings	–	2.968	2.968
Desinvesteringen	-10.896	-3.580	-14.476
Resultaat deelnemingen	–	114.802	114.802
	-10.896	114.190	103.294
Stand 31 december 2006	82.582	299.114	381.696
Correctie naar kortlopende vorderingen	-16.064	–	-16.064
Stand 1 januari 2007	66.518	299.114	365.632
Investerings	–	33.727	33.727
Reclassificatie	–	-21.142	-21.142
Correctie voorgaande jaren overig	–	-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
	-17.000	90.485	73.485
Stand 31 december 2007	49.518	389.599	439.117

33.10 VLOTTENDE VORDERINGEN

	2007	2006
Groepsvorderingen	62.704	–
Overige vorderingen	255	646
	62.959	646

33.11 EIGEN VERMOGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedroeg per 31 december 2007 en per 31 december 2006 € 96 miljoen, verdeeld in 192.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,50.

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio- reserve	Reserve koers- verschillen	Overige reserves	Resultaat boekjaar	Totaal
Balans per 1 januari 2006	31.484	288.267	–	131.381	21.077	472.209
Resultaat over het jaar	–	–	–	–	110.853	110.853
Uitgeoefende optierechten personeel	75	754	–	–	–	829
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	–	–	–	8.475	-8.475	–
Dividenduitkering	–	–	–	–	-12.602	-12.602
Eigen vermogensdeel converteerbare obligatielening	–	–	–	874	–	874
Koersverschillen	–	–	-21	–	–	-21
Aandelenplan	–	–	–	2.278	–	2.278
Balans per 31 december 2006	31.559	289.021	-21	143.008	110.853	574.420
Balans per 1 januari 2007	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
Balans per 31 december 2007	31.841	289.254	-102	223.680	140.011	684.684

33.12 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2007	2006
Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	468.648	477.968
Kortlopend deel langlopende schulden	-12.500	-142.698
	456.148	335.270

	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	–
	468.648	12.500	48.543	395.105	12.500

33.13 VOORZIENINGEN

	2007	2006
Latente belastingverplichtingen	6.069	6.255
Personeelsgerelateerde en overige voorzieningen	1.002	1.078
	7.071	7.333

De overige voorzieningen van € 1.002 (2006: € 1.078) zijn getroffen voor jubileumuitkering, loondoorbetaling van langdurigzieken en juridische claims.

33.14 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2007	2006
Bankkredieten en leningen	44.000	–
Kortlopend deel langlopende schulden	12.500	142.698
Crediteuren en overige schulden	11.968	11.011
Schulden aan groepsmaatschappijen	43.070	48.727
Rente derivaten	2.415	191
	113.953	202.627

33.15 PERSONEELSLEDEN

Ultimo 2007 had USG People N.V. 49 (2006: 48) personeelsleden. Alle werknemers waren werkzaam in Nederland.

33.16 AANSPRAKELIJKHEID

De vennootschap vormt tezamen met het merendeel 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 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	Variabele beloning Cash	Totaal
R. Icke				
2007	650	97	405	1.152
2006	650	97	371	1.118
R. Zandbergen				
2007	455	68	405	928
2006	455	68	371	894
A. Dehaze				
2006	520	78	371	969

Naast de hiervoor genoemde korte termijn variabele beloning is aan het bestuur een lange termijn variabele bonus (Unique Share Plan) toegekend. Deze bonus bestaat uit aandelen die aan de bestuursleden zullen worden toegekend als in 2008 een aantal voorwaarden inzake omzetgroei en behaalde resultaten zijn behaald. Daarnaast krijgen de leden van de Raad van Bestuur nog 25% extra aandelen in 2011 als zij de aandelen die in 2008 zijn toegekend in 2011 nog in bezit hebben en als zij nog in dienst zijn bij USG People N.V. (zie 33.17.3).

In de contracten van de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn van zes maanden opgenomen. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris, berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Als het maximum van eenmaal het jaarsalaris bij ontslag van een bestuurder in zijn eerste benoemingstermijn kennelijk onredelijk is, komt de bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

33.17.1 BELONINGSBELEID

USG People heeft een remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur dat is voorgesteld door de Raad van Commissarissen en op 9 mei 2006 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheid tot vaststelling van de bezoldiging en de inhoud van de overige arbeidsvoorwaarden komt toe aan de Raad van Commissarissen, die daarbij het hiervoor genoemde beleid in acht neemt.

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast en een variabel deel. 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. Het variabele deel van de beloning is maximaal 2 promille van de EBITA van USG People N.V. Een promille hiervan wordt gekoppeld aan de gerealiseerde EBITA en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget. De andere promille wordt berekend over de gerealiseerde EBITA. Een korting op de totale bonus is mogelijk als de DSO target (debiteurendagen) niet wordt behaald.

33.17.2 OPTIES

Onderstaand zijn de gegevens inzake de opties toegekend aan de leden van de statutaire Directie en de raad van Commissarissen opgenomen:

	Jaar	Stand 1-1-2007	Uitgeoefend 2007	Stand 31-12-2007	Uitoefenprijs	Expiratie- datum
A.D. Mulder	2004	20.000	–	20.000	5,63	10-5-2009
R. Icke	2004	20.000	–	20.000	5,63	10-5-2009

In 2007 zijn geen nieuwe opties toegekend.

33.17.3 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 te behalen omzet groei en te behalen resultaten. Bij de berekening van de kosten van het aandelenplan in 2006 is uitgegaan van een koers van € 35,50 (na splitsing).

Kosten aandelenplan

	Aantal aandelen	2007	2006
R. Icke	60.000	1.153	1.629
R. Zandbergen	36.000	692	977
A. Dehaze	8.000	–	380

33.17.4 RAAD VAN COMMISSARISSEN

De vergoedingen aan de leden van de Raad van Commissarissen kunnen als volgt worden weergegeven:

	2007	2006
Drs C.J. Brakel	55	55
Ch. Dumolin	42	28
Drs J.H. van Heijningen Nanninga	42	42
Mevr. Ir. M.E. van Lier Lels	40	40
A.D. Mulder	40	23
Prof. Dr. B. de Vries	–	15
	219	203

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.

34 OVERIGE GEGEVENS

34.1 ACCOUNTANTSVERKLARING

Aan de Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en de Executive Board van USG People N.V.

ACCOUNTANTSVERKLARING

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op pagina 95 tot en met pagina 155 opgenomen jaarrekening 2007 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 2007, winst-en-verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2007 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 2007 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2007 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 de 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 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 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 2007 en van het resultaat over 2007 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 e 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, 6 maart 2008

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. R.A.J. Swaak 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 van het resultaat van € 140.011 een dividenduitkering te doen van € 0,81 per gewoon aandeel in contanten of aandelen. Bij 63.679.719 aandelen betekent dit € 51.581 uit te keren als dividend en het resterende € 88.430 toe te voegen aan de overige reserves.

35 MEERJARENOVERZICHT

	2007 ¹⁾	2006 ¹⁾	2005 ¹⁾
Geconsolideerde winst- en verliesrekening			
Netto omzet	3.887.681	3.536.836	1.977.609
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	9,9%	78,8%	52,1%
Bedrijfsresultaat	243.859	194.206	64.185
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	25,6%	202,6%	74,1%
In procenten van netto omzet	6,3%	5,5%	3,2%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	140.011	110.853	21.077
Netto winst	140.011	110.853	21.077
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	26,3%	425,9%	-12,9%
In procenten van netto omzet	3,6%	3,1%	1,1%
Operationele kasstroom	201.389	165.151	114.974
Dividend	51.581	45.445	12.593
Dividend/netto winst	36,8%	41,0%	59,7%
Geconsolideerde balans			
Vaste activa	1.086.958	1.066.482	1.099.438
Werkkapitaal (inclusief liquide middelen)	107.030	-2.729	-32.989
	1.193.988	1.063.753	1.066.449
Eigen vermogen	684.684	574.420	472.209
Aandeel derden	1.028	1.129	2.264
Langlopende schulden	508.276	488.204	591.976
	1.193.988	1.063.753	1.066.449
Overige kengetallen			
Eigen vermogen / totaal vermogen	34,9%	30,2%	22,9%
Eigen vermogen / geïnvesteerd vermogen	50,0%	44,2%	31,1%
Vlottende activa / vlottende passiva	1,14	0,90	0,97
Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)	63.679.719	63.117.700	62.969.532
Per aandeel (nominaal € 0,50) in Euro's			
Netto winst ³⁾	2,21	1,76	0,33
Dividend	0,81	0,72	0,20
Eigen vermogen	10,75	9,10	7,50
Operationele kasstroom ³⁾	3,18	2,62	2,31

1) Volgens IFRS

2) Volgens Dutch GAAP

3) Vanaf 2002 op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen



2004 ¹⁾	2004 ²⁾	2003 ²⁾	2002 ²⁾	2001 ²⁾	2000 ²⁾	1999 ²⁾	1998 ²⁾
1.300.250	1.300.250	1.297.800	1.104.527	600.402	517.969	446.794	367.552
0,2%	0,2%	17,5%	84,0%	15,9%	15,9%	21,6%	29,4%
36.867	13.203	39.514	59.435	66.542	59.782	46.045	37.159
-6,7%	-66,6%	-33,5%	-10,7%	11,3%	29,8%	23,9%	41,5%
2,8%	1,0%	3,0%	5,4%	11,1%	11,5%	10,3%	10,1%
24.189	14.784	14.781	31.760	39.080	36.661	30.494	24.647
24.189	14.784	14.709	24.828	39.080	36.661	30.494	24.083
63,7%	0,5%	-40,8%	-36,5%	6,6%	20,2%	26,6%	30,4%
1,9	1,1%	1,1%	2,2%	6,5%	7,1%	6,8%	6,6%
46.927	39.162	74.580	49.112	38.554	42.437	27.109	25.891
9.075	9.075	9.074	11.342	13.124	12.208	10.192	8.027
37,5%	61,4%	61,7%	45,7%	33,6%	33,3%	33,2%	33,3%
309.868	278.724	311.331	277.848	183.722	111.524	66.214	13.036
44.009	63.883	76.166	90.276	49.201	5.425	8.551	13.010
353.877	342.607	387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046
218.771	200.057	194.468	191.563	122.953	86.129	51.450	23.891
385	385	178	49.544	–	–	–	–
134.721	142.165	192.851	127.017	109.970	30.820	23.315	2.155
353.877	342.607	387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046
36,2%	34,4%	30,4%	30,5%	33,5%	37,9%	31,6%	23,3%
55,6%	52,0%	46,0%	45,3%	48,3%	65,0%	64,3%	78,1%
1,18	1,27	1,30	1,35	1,37	1,05	1,10	1,17
45.376.634	45.376.634	45.370.704	45.368.604	40.381.836	39.381.838	38.461.000	37.947.624
0,54	0,33	0,33	0,57	0,97	0,93	0,79	0,68
0,20	0,20	0,20	0,25	0,33	0,31	0,27	0,21
4,82	4,41	4,29	4,39	3,05	2,19	1,34	0,68
1,04	0,87	1,65	1,13	0,96	1,08	0,71	0,68

Converteerbare obligatielening

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 werd 1 obligatie à € 1.000 ter conversie aangeboden. Het per 31 december 2007 uitstaande bedrag van de lening bedroeg € 114.999.000.

USG People N.V. is bevoegd de lening geheel vervroegd af te lossen:

1. 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;
2. 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.

Voor opmerkingen of handelingen hebben wij geen aanleiding gevonden.

Amsterdam, 9 januari 2008

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

L.J.J.M. Lutz

Financiële begrippenlijst

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 directeurs van de werkmaatschappijen

USG People N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
Nederland
+ 31 (0)36 529 95 00
www.usgpeople.com

USG People

International
De Keyserlei 58-60
2018 Antwerpen
België
+ 32 (0)3 203 48 10

België

Express Medical

Tom Van de Woestijne
Boulevard de France 7C
1420 Braine-l'Alleud
+ 32 (0)2 386 01 60
www.express-medical.be

Legal Forces

Dieter Honoré
Adolphe Maxlaan 30/1
1000 Brussel
+ 32 (0)2 218 47 34
www.legalforces.be

Receptel

Xavier Vandewiele
Britselei 80
2000 Antwerpen
www.receptel.com

Secretary Plus

Christine Van den Eynde
Stefaniaplein 6
1050 Brussel
+32 (0)2 600 43 20
www.secretary-plus.be

Start People

Hubert Vanhoe
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 800 64 00
www.startpeople.be

Unique

François Sepulchre
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+32 (0)3 800 64 00
www.unique.be

USG Financial Forces

Steve Rousseau
Accent Business Park
Kwadestraat 15
8800 Roeselare
+ 32 (0)51 23 17 11
www.usgfinancialforces.be

USG HR Forces

Vera Meersman
Karel Oomsstraat 19
2018 Antwerpen
+ 32 (0)3 287 60 60
www.usghrforces.be

USG Innativ -Engineering

Marc Boriau
Britselei 80
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 800 40 20
www.usginnotiv.be

USG Innativ - Professionals in ICT

Filip Vanderbeken
Britselei 80
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 231 94 84
www.usginnotiv.be

Duitsland

Geko Zeitarbeit

Hans-Jürgen Koch
Lindemannstrasse 81
44137 Dortmund
+ 49 (0)231 557 11 50
www.geko.de

Secretary Plus

Harriët Aans
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56 82 71 21
www.secretary-plus.de

Unique

Peter Triepels
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56 82 73 31
www.unique-personal.de

Frankrijk

Multi Compta

Cyril Eaton
112 rue Réaumur
75002 Parijs
+ 33 (0)1 46 99 60 00
www.multicompta.fr

One Sys

Guilhem de Lajarte
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+33 (0)4 27 04 30 50
www.onesys.fr

Secretary Plus

Arnould della Faille
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+33 (0)1 49 52 94 55
www.secretary-plus.fr

Start People

Arnould della Faille
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+33 (0)1 49 99 14 14
www.startpeople.fr

USG Financial Forces

Cyril Eaton
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+ 33 (0)1 46 99 60 00
www.financialforces.fr

USG Innotiv

Arnould della Faille
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+33 (0)1 49 52 94 66
www.usginnotiv.fr

USG Restart

Arnould della Faille
12 parc de la Tannerie
57070 St Julien les Metz
+33 (0)1 49 99 14 14
www.startpeople.fr

Italië

Start People

Salvatore Mangione
Via G. Murat 23
20159 Milaan
+ 39 02 698 69 81
www.startpeople.it

Unique

Salvatore Mangione
Via G. Murat 23
20159 Milaan
+39 02 696 30 11
www.unique-italia.it

Luxemburg

Start People

Daniel Oudrar
9 rue Schiller
2519 Luxemburg
+ (352) 26 97 64 94 35
www.startpeople.lu

USG Financial Forces

Daniel Oudrar
9 rue Schiller
2519 Luxemburg
+ (352) 24 87 96
www.financialforces.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

Content

Mirjam Sijmons
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.content.nl

Creyf's

Patrick van der Ploeg
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.creyfs.nl

Proflex

Flavia van As
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.pro-flex.com

Receptel

Xavier Vandewiele
Weg van der Verenigde Naties 1
3527 KT Utrecht
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

Dorothe Schiks
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
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

Niels Nienhaus
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 95 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.usgenergy.nl

USG Innovativ

Han Huisman
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+ 31 (0)36 529 92 54
www.usginnotiv.nl

USG Restart

John Herfkens
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 98 00
www.usgrestart.nl

Utrechtse Juristen Groep

Karin Korstanje
Postbus 602
3500 AP Utrecht
Euclideslaan 251
3584 BV Utrecht
+31 (0)30 230 59 59
www.ujg.nl

Oostenrijk

Accea

Judith Novak
Stubenbastei 10/Topp 6a,
1010 Wenen
+43 1 512 01 33-0
www.accea.at

Secretary Plus

Anna Relle Stieger
Franz Josefs Kai 41 top 16
1010 Wenen
+43 1 532 15 75
www.secretary-plus.at

Start People

Michael Wottowa
Mariahilferstrasse 88a
1070 Wenen
+ 43 1 524 55 01 13
www.startpeople.at

Polen

Accea

Ewa Solarczyk – Konik
Halicka 9
31-036 Krakau
+48 12 429 37 14
www.accea.pl

Start People

Maurice Delbar
Grzybowska 77
PL-00-844 Warschau
+ 48 22 661 50 05
www.startpeople.pl

Portugal

Receptel

Xavier Vandewiele
Rua Andrade Corvo 27, 3° piso
1050-008 Lissabon
www.receptel.com

Start People

Gabriel Soria
Rua Andrade Corvo, 27, 3° piso
1050-008 Lissabon
+35 (0)1 213 18 82 20
www.startpeople.pt

SYS

Sergi Invernón
Rua Andrade Corvo, 27, 3° piso
1050-008 Lissabon
+ 35 (0)1 213 18 82 20
www.usg-sys.com

Spanje

Receptel

Xavier Vandewiele
Calle Áncora 23 bajo
28045 Madrid
www.receptel.com

Secretaria Plus

Elena Gomez
C/ Rita Bonnat 13
08209 Barcelona
+ 34 (0)90 293 07 71
www.secretariaplus.com

Secretary Plus

Gina Opdebeeck
C/ Arequipa, 1-Esc. 3
Planta 5
28043 Madrid
+34 (0)91 382 22 30
www.secretary-plus.es

Start People

Gabriel Soria
C/ Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5
28043 Madrid
+34 (0)91 382 22 30
www.startpeople.es

SYS

Sergi Invernón
C/ Aragón 295
08021 Barcelona
+34 (0)93 253 19 15
www.usg-sys.com

Unique

Gina Opdebeeck
C/Arequipa, 1-Esc. 4
Planta 5
28043 Madrid
+34 (0)91 382 22 30
www.unique.es

USG HR Forces

Raul Garcia
C/ Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5
28043 Madrid
+ 34 (0)972 271 016
www.hrforces.es

Zwitserland

Start People

Louis Dittli
Rue du Mont-Blanc 7
1201 Genève 1
+ 41 22 715 49 50
www.startpeople.ch

Tsjechië

Accea

Iveta Břehovská
Odboru 10
120 00 Praag 2
+ 42 (0) 224 999 343

Start People

Nunzio Totaro
Lazarská 3
110 00 Praag 1
+ 42 (0) 257 310 344
www.startpeople.cz

Slowakije

Start People

Nunzio Totaro
Leškova 3
811 04 Bratislava
+42 1 252 442 186
www.start-sk.com

Shared Service Centers

USG People Austria

Michael Wottawa
Mariahilferstrasse 88a
1070 Wenen
+43 1 52 45 50 113

USG People Belgium

Stefan Thielemans
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 800 64 00

USG People France

Arnould della Faille
12, Parc de la Tannerie
57070 St-Julien les Metz
+ 33 (0)3 871 40 40

USG People Germany

Caroline Schmitz
Landsberger strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56 82 71 30

USG People Italy

Mauro Ciucani
Via G. Murat 23
20159 Milaan
+ 39 (0)2 69 77 60 01

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 Spain

Juan José Quintas
C/Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5
28043 Madrid
+34 (0)91 382 22 30



Colofon

USG People N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
Nederland
T + 31 (0)36 529 95 00
F + 31 (0)36 529 95 09
info@usgpeople.com
www.usgpeople.com

Vormgeving

Odette Koldewey, SOK Visueel Management
Sandra van der Putten, Bite

Druk

Giethoorn Media Groep

Fotografie

Martin Kamstra

Met speciale dank aan:

AMREF Flying Doctors, Artsen zonder Grenzen,
Fonds Gehandicaptensport, Foundation
Communicaid, Stichting Gered Gereedschap,
Stichting Guadelupe en Unicef.

Teksten

Hans Kops
Bert Bukman
USG People N.V.

Eindredactie

USG People N.V.

www.usgpeople.com
