

JAAAR VERSLAG 2015





JAARVERSLAG 2015

FORWARD-LOOKING STATEMENT

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

INHOUDSOPGAVE

OVERZICHT EN STRATEGIE

—	4
Historie	5
Highlights	6
Kerncijfers	7
Bericht van de CEO	8
Over dit verslag	10
Maatschappelijke relevantie van ons werk	11
Ons duurzaamheidsbeleid	13
Ons bedrijfsmodel	15
Star brands	17
Stakeholders	18
Business principles	22
Visie, missie en strategie	23
Financiële kalender	27
Meerjarenoverzicht	28

GOVERNANCE

—	30
Doel van corporate governance	31
De Corporate Governance Code	32
Kapitaalstructuur en beschermingsmaatregel	33
Algemene vergadering van aandeelhouders	36
Raad van Bestuur	37
Besturingsstructuur	38
Risicobeheersings- en controlesystemen	39
Toezicht	41
Raad van Commissarissen	43
Verslag van de Raad van Commissarissen	45
Hoofdpijnen van het remuneratierapport	50

BESTUURSVERSLAG

—	52
Ontwikkeling in onze maatschappelijke relevantie	53
Ons milieu	56
Ontwikkelingen in onze markt	57
Ontwikkeling financiële resultaten	60
Ontwikkelingen voor onze klanten	66
Ontwikkelingen voor onze medewerkers	68
Ontwikkelingen voor onze vermogensverschaffers	72
Samenvatting executie strategie	75
Risicomanagement	77
Duurzaamheidsbeleid: resultaten en ambities	79
Vooruitzichten	81

JAARREKENING

—	82
Geconsolideerde jaarrekening	84
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	84
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	85
Geconsolideerde balans per 31 december	86
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	87
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	88
Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening	89
Enkelvoudige jaarrekening	134
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	134
Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)	134
Toelichting bij de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans	135
Overige gegevens	140
Gebeurtenissen na balansdatum	140
Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling	140
Winstbestemming	141
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	142
Financiële begrippenlijst	149

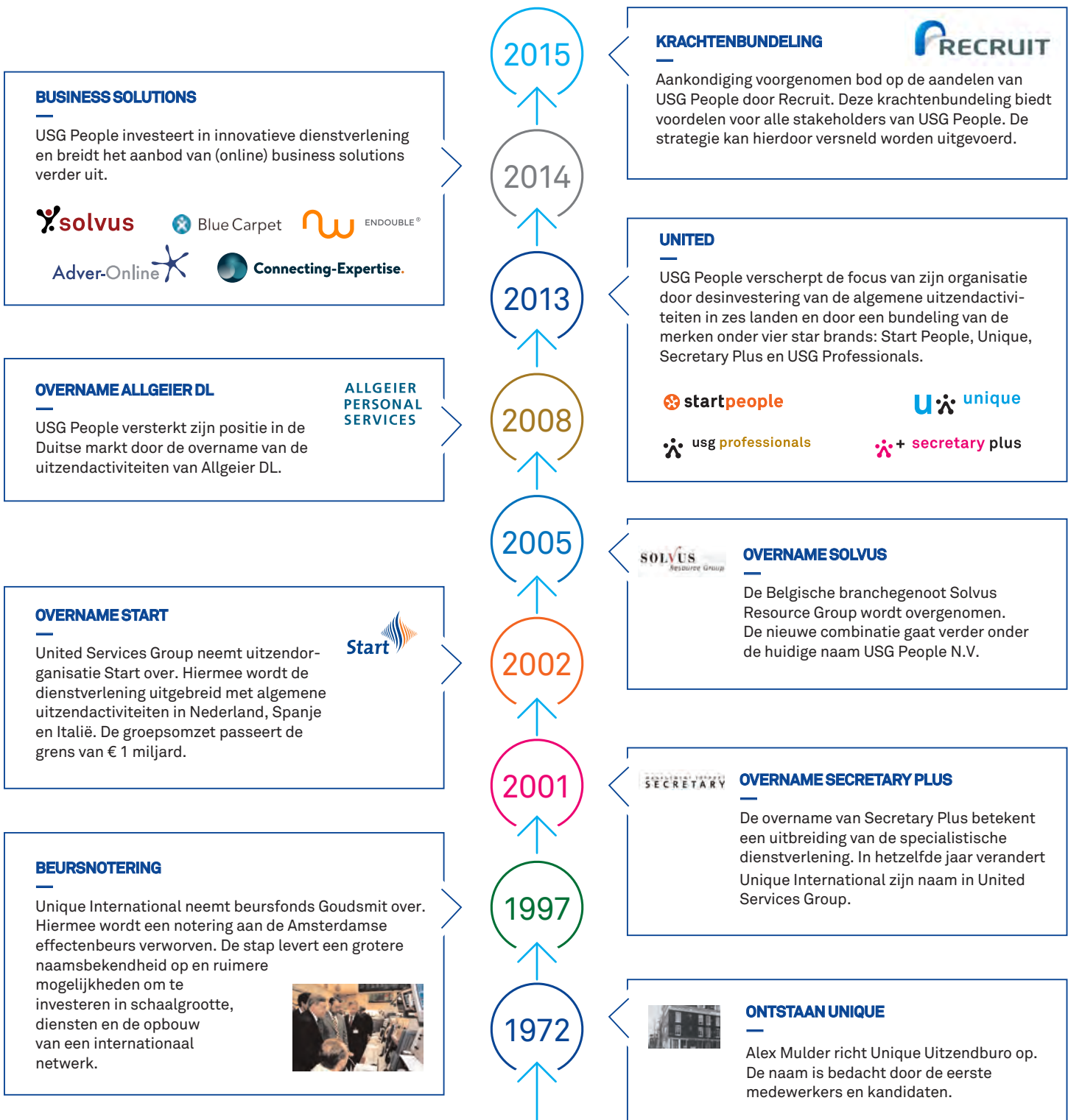
OVERZICHT

EN

STRATEGIE




HISTORIE



HIGHLIGHTS

Omzet ↑ 8% 
 € 2.551 miljoen

EBITA ↑ 26% 
 € 109,4 miljoen

Kostenratio 
 (% van de omzet)
 16,6% → 15,6%




KLANTRELATIES


Veel vertrouwde professionele langetermijnrelaties met klanten. We zijn geëvolueerd van een 'expert for hire' naar een 'trusted advisor'. Dagelijks bedienen wij ongeveer 1.500 klanten in vrijwel alle sectoren verspreid over vier landen. De inzet van flexibele personeelsoplossingen bij onze klanten is verder toegenomen.



KRACHTENBUNDELING MET RECRUIT

Aankondiging voorgenomen bod van € 17,50 per aandeel USG People door Recruit. Een krachtenbundeling met Recruit biedt voordelen voor alle stakeholders van USG People. De strategie kan hierdoor versneld worden uitgevoerd.


42% 
 van het senior management is vrouw


50% 
 van het midden-management is vrouw

Leverage ratio 
 1,7 → 1,2

USG PEOPLE GAAT INCLUSIEF

Plaatsing van 13 mensen met afstand tot de arbeidsmarkt binnen USG People in Nederland.

Medewerkertevredenheid 
 7,4

Medewerkerbetrokkenheid 
 7,5



MAATSCHAPPELIJK DEBAT

Toonaangevende bijdrage aan het maatschappelijk debat over de actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit doen we onder andere in Nederland middels het programma Werkverkenners met live events, een online platform, een wekelijks radioprogramma, krantenpublicaties in samenwerking met FD Mediagroep.

KERNCIJFERS

in duizenden euro's, tenzij anders vermeld

	2015	2014
Netto-omzet	2.550.667	2.355.032
EBITA	71.674	73.544
Onderliggende EBITA	109.384	86.721
Bedrijfsresultaat	63.793	67.173
Operationele kasstroom	70.010	71.098
Nettoresultaat	19.845	25.855
Dividend	-	12.953
Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders	484.778	477.104
Investerings in materiële vaste activa	6.460	6.498
Investerings in immateriële vaste activa	12.417	12.105
Beurswaarde ultimo boekjaar	1.393.620	755.575
Aantal geplaatste aandelen ultimo boekjaar	81.118.761	80.957.360

Gemiddeld aantal werknemers (FTE)

- indirecte medewerkers	4.861	4.821
- directe medewerkers	68.478	58.031

Aantal vestigingen

727 763

VERHOUDINGSGETALLEN IN PROCENTEN

EBITA / netto-omzet	2,8%	3,1%
Onderliggende EBITA / netto-omzet	4,3%	3,7%
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	2,5%	2,9%
Nettoresultaat / netto-omzet	0,8%	1,1%
Eigen vermogen / totaal activa	37,8%	39,1%

Leverage ratio

1,2 1,7

PER AANDEEL IN EURO'S

(op basis van het gemiddeld aantal aandelen)

Nettoresultaat	0,24	0,32
Operationele kasstroom	0,86	0,88
Dividend	-	0,16
Eigen vermogen ¹⁾	5,98	5,89
Koers ultimo	17,18	9,33
Hoogste koers	17,33	14,10
Laagste koers	8,28	7,47

¹⁾ Op basis van het aantal aandelen per 31 december

BERICHT VAN DE CEO

2015 was een bijzonder jaar in het bestaan van onze organisatie – het jaar waarin we hebben aangekondigd onze krachten te willen bundelen met Recruit. Wanneer het bod van Recruit op onze aandelen, dat op 22 december 2015 is aangekondigd, gestand wordt gedaan, gaat USG People verder als onderdeel van een wereldwijd opererende organisatie. Dat is een nieuwe mijlpaal in onze historie. Sinds de beursnotering in 1997 is de omzet van onze organisatie gegroeid van € 284 miljoen naar € 2,6 miljard. We hebben een periode van sterke expansie gekend en daaropvolgend een uitzonderlijke periode van economische crisis, waar we met zijn allen door onze daadkracht sterker zijn uitgekomen. Door het samengaan met Recruit kunnen we onze groei nu opnieuw versnellen en onze positionering op het Europese vasteland sneller ontwikkelen. Het biedt de mogelijkheid om onze bestaande strategie sneller ten uitvoer te brengen.

DE UITVOERING VAN ONZE STRATEGIE LEIDDE IN 2015 TOT EEN ZEER BEVREDIGEND RENDEMENT. DE INGESLAGEN RICHTING MET ONZE FOCUS OP TWEE SPOREN RESULTEEERDE IN EEN BOVENGEMIDDELDE GROEI EN EEN FORSE VERBETERING VAN DE ACTUELE RESULTATEN

Rob Zandbergen,
Chief Executive Officer



De uitvoering van onze strategie leidde in 2015 tot een zeer bevredigend rendement. De ingeslagen richting, met onze focus op twee sporen, resulteerde in een bovengemiddelde groei en een forse verbetering van de actuele resultaten. Het eerste spoor, onze focus op commercial en operational excellence, heeft geleid tot een directe verbetering van onze resultaten. Tevens zorgen de uitgevoerde acties op dit vlak voor een structurele verhoging van het toekomstige winstgenererend vermogen.

Op het tweede spoor was eveneens sprake van een bevredigende voortgang. Voor onze klanten werden in samenwerking met onze participaties in online business solutions (OBS) en met Solvus vele nieuwe initiatieven opgestart en projecten uitgevoerd, zowel bij de star brands als binnen de OBS-deelnemingen zelf. Naast de goede directe resultaten, is de digitalisering van onze operatie en dienstverlening dus ook volop in ontwikkeling.

Onze focus op operational en commercial excellence heeft geleid tot een hogere groei en een forse verbetering van de onderliggende winst. In alle vier de landen waarin we actief zijn, winnen we momenteel marktaandeel. Onze winstgeneratie is daarbij fors toegenomen. De jaaromzet van onze groep steeg in 2015 met 8% naar € 2,6 miljard en de onderliggende EBITA steeg met 26% naar € 109 miljoen. In Nederland en België, waar alle vier de star brands elk in hun eigen marktsegment groei realiseerden, steeg de omzet met 10%. In Frankrijk, waar voornamelijk Start People actief is, bedroeg de omzetgroei 7% en in Duitsland bedroeg de omzetgroei van Unique en Secretary Plus gezamenlijk 3%. Door effectief management van de operationele kosten hebben we de toegenomen omzet kunnen realiseren met slechts een lichte toename in de kosten. Daardoor is de EBITA-marge als percentage van het brutoresultaat, de conversieratio, in 2015 gestegen naar 21,0% (2014: 17,6%), een toename van 3,4 procentpunten.

Op het gebied van ontwikkeling en innovatie zetten we binnen de star brands onze investeringen in de ontwikkeling van online hr-services voort. Onze deelnemingen in online business solutions ondersteunen daarbij en investeren daarnaast ook zelf in de ontwikkeling van nieuwe diensten en in het uitbreiden van markten en het klanten- en kandidaten-netwerk. Gedurende het jaar hebben onze star brands veel projecten opgestart en uitgevoerd, veelal in samenwerking met onze deelnemingen in online business solutions. Daaronder zowel initiatieven die de toegevoegde waarde in onze dienstverlening aan onze klanten verhogen, alsook projecten gericht op het verder digitaliseren van onze processen. In 2015 is een groot aantal op maat gemaakte digitale oplossingen gerealiseerd voor specifieke behoeften van grote klanten.

Het vertrouwen in onze huidige organisatie en toekomstige ontwikkeling komt ook tot uitdrukking in de jaarlijks gemeten Great Place to Work-vertrouwensindex. Deze verbeterde in 2015 voor het tweede jaar op rij, van

70% in 2014 naar 74% in 2015 (begin 2013: 66%). De aanhoudende opgaande lijn bevestigt de positieve ontwikkeling in onze organisatie. Deze kent een hoog ambitieniveau en wordt in grote mate gedreven door het lokale ondernemerschap bij de werkmaatschappijen.

Resultaatgedrevenheid gaat hierbij hand in hand met creativiteit om zodoende een maximale ondersteuning te bieden aan onze missie en strategische ondernemingsdoelen – de groei versnellen en een goed rendement realiseren in goed evenwicht met vernieuwing in een snel veranderende omgeving. Voortbouwend op onze ondernemende bedrijfscultuur en onze bewezen capaciteiten, willen we dat de beste mensen in onze branche gretig voor USG People kiezen en er trots op zijn om voor onze organisatie te werken. In 2015 hebben we weer een belangrijke stap in die richting gezet door de star brands in de verschillende landen met elkaar te verbinden, zodat we met een heldere gezamenlijke missie en ambitie onze groei kunnen versnellen.

De economie groeit geleidelijk in onze markten en voor 2016 en 2017 wordt voor de meeste continentaal-Europese landen een lichte versnelling in de groei verwacht. In samenhang met de toegenomen voorkeur voor een meer flexibele personeelsorganisatie bij veel van onze klanten, zorgt dit voor gunstige marktomstandigheden. Het aanhouden van de economische groei heeft ook een gunstig effect op onze dienstverlening die later in een cyclus aantrekt, zoals onze dienstverlening aan het midden- en kleinbedrijf, het plaatsen van specialistische functies in laatcyclische sectoren en werving en selectie voor permanente plaatsingen.

Onze organisatie is in uitstekende conditie en de marktomstandigheden ontwikkelen zich gunstig. Vanuit onze sterke basis, met de juiste mensen en de juiste middelen, zijn we klaar om op te schakelen naar een hogere versnelling. Het bundelen van onze krachten met Recruit biedt daarvoor een unieke gelegenheid, waarmee we een maximaal rendement kunnen behalen voor al onze stakeholders.

2016 zie ik dan ook met veel vertrouwen tegemoet. De verwachtingen voor de markten zijn goed en we beschikken over de capaciteiten om te versnellen en continu te blijven vernieuwen. Dat is precies wat we in 2016 gaan doen. Ik bedank alle stakeholders – onze medewerkers, onze klanten, onze aandeelhouders en al onze andere relaties – voor hun bijdrage aan het succes van onze organisatie, niet enkel in 2015 maar in alle jaren vanaf de oprichting tot aan de vooravond van onze volgende stap.

Rob Zandbergen, Chief Executive Officer
24 februari 2016

OVER DIT VERSLAG

In dit jaarverslag rapporteren wij over de ontwikkelingen van onze activiteiten in 2015. Onze governance is gericht op een goede belangenbehartiging voor al onze stakeholders. We staan met onze stakeholders in verbinding en hechten veel waarde aan transparantie. Dat vormt een uitgangspunt voor onze verslaglegging. In dit geïntegreerde jaarverslag rapporteren we naast wettelijk verplichte informatie tevens de ontwikkeling van de belangen van de bij onze onderneming betrokken stakeholders, inclusief onze bijdrage aan de maatschappij waarin we leven en het milieu.

RELEVANTE THEMA'S

Onze strategie, maatschappelijke trends en dialogen met stakeholders vormen de basis voor de bepaling van de onderwerpen waarover we rapporteren. Hierbij wordt uitgegaan van de toegevoegde waarde voor de verschillende stakeholders en de bijdrage van de thema's aan de continuïteit van de onderneming. De materialiteit van mogelijke onderwerpen is getoetst bij interne vertegenwoordigers van onze stakeholders. Op basis van hun beoordeling is het belang bepaald van de meest relevante en impactvolle onderwerpen.

Stakeholders selecteerden over het algemeen thema's die raken aan onze dagelijkse werkzaamheden. Dit betreft bijvoorbeeld zaken als klanttevredenheid en financiële performance. Ook werd veel waarde toegekend aan onze governance, waar onderwerpen als transparantie, compliance en ethisch gedrag werden geprioriteerd. Voorts hechtten zij veel belang aan thema's waarmee wij ons in de toekomst kunnen blijven onderscheiden, zoals innovatie, onze betrokkenheid bij de ontwikkeling van de arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid van mensen.

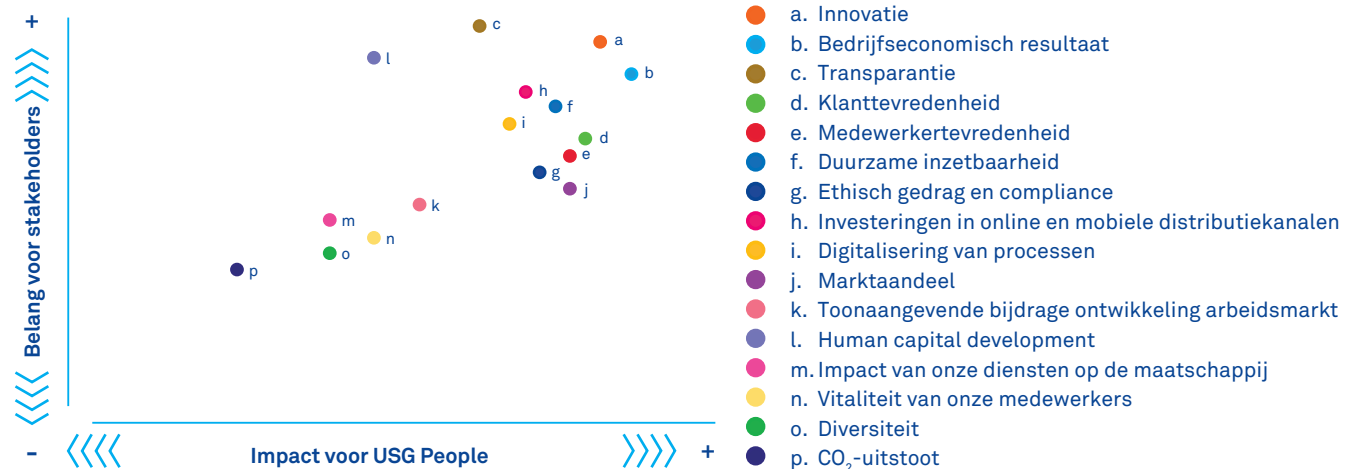
IN VERBINDING MET ONZE STAKEHOLDERS

We wisselen continu met al onze stakeholders van gedachten, om hun behoeften te kennen en hierop in te spelen met als doel de arbeidsmarkt verder te brengen. Zo onderzoeken we constant of we nieuwe toegevoegde waarde kunnen leveren en monitoren we tevens of onze dienstverlening goed aansluit bij de verwachtingen van de stakeholders en bij de actuele trends en ontwikkelingen in de markt.

De dialoog met onze stakeholders voeren we in feite elke dag. We overleggen voortdurend met bijvoorbeeld klanten, ondernemingsraden, leveranciers en collega's. We organiseren bijeenkomsten die speciaal bedoeld zijn voor debat en dialoog, voor zowel medewerkers als voor klanten, relaties en aandeelhouders. Daarin stellen we gericht vragen en leggen we de deelnemers dilemma's voor. Voorbeelden hiervan zijn: het Arbeidsmarktdebat ten behoeve van de hr-community, rondetafelsessies in kleinere setting met klanten en relaties, conferenties met aandeelhouders en analisten. Ook zijn we lid van netwerken en beroepsorganisaties, staan we in contact met beleidsmakers en politici en overleggen we met vakbonden en toezichthouders.

Voor de materialiteitsanalyse hebben we binnen onze organisatie gesprekken gevoerd met interne vertegenwoordigers van onze stakeholders. Daarbij hebben we hen gevraagd welke onderwerpen zij vanuit het oogpunt van de stakeholder belangrijk achten en daarin een prioritering aan te geven. We hebben de uitkomst van de materialiteitsanalyse gevalideerd met de uitkomsten van de stakeholderdialogen en andere documentatie, zoals klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken.

materialiteitsindex



MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VAN ONS WERK

Het is onze primaire rol om de arbeidsmarkt beter te laten functioneren, door mensen en werk effectief bij elkaar te brengen. We doen dit door diensten te ontwikkelen en aan te bieden die de arbeidsmarkt faciliteert en vooruit helpt. Onze grootste uitdaging is om de ontwikkeling van alle potentieel aanwezige talenten te maximaliseren, door het ontwikkelen van oplossingen die helpen om het arbeidspotentieel beter te vinden, te verbinden en te benutten. We doen dit onder andere door mensen te verbinden met elkaar, met hun talenten, drijfveren en netwerken, en met organisaties. Met dat doel leggen we verbindingen tussen een grote diversiteit aan mensen. Op die manier dragen wij bij aan een inclusieve, circulaire arbeidsmarkt met een gezonde dynamiek, waardoor onze maatschappij en onze economie beter functioneren. Een beter werkende arbeidsmarkt zorgt ervoor dat meer mensen kunnen deelnemen. Het leidt tot een bredere en hogere participatie, wat weer leidt tot een beter functionerende maatschappij met meer welvaart voor iedereen.

Onze maatschappelijke relevantie hebben we samengevat in de volgende thema's: fit zijn voor de arbeidsmarkt, diversiteit en inclusiviteit, (sociale) innovatie en milieu.

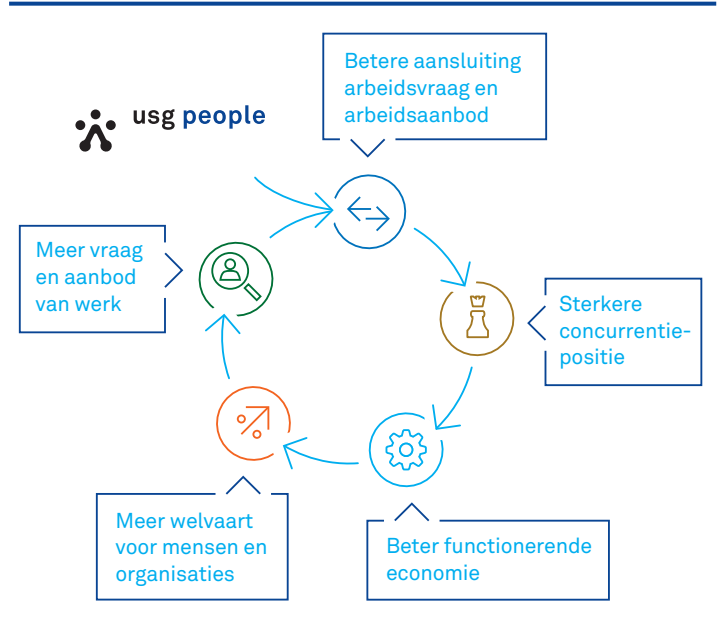
ARBEIDSMARKTFITHEID

FIT VOOR DE ARBEIDSMARKT

Om zoveel mogelijk mensen toegang tot de arbeidsmarkt te geven en werkende mensen competent en betrokken te houden, is het noodzakelijk serieus werk te maken van duurzame inzetbaarheid. Dit betekent investeren in gezonde, flexibele, betrokken en competente mensen, die zowel binnen als buiten de huidige werkzaamheden hun bijdrage kunnen blijven leveren aan de maatschappij van vandaag én die van morgen. Het gaat hierbij om het wendbaar maken en arbeidsmarktfit houden van mensen. Wij helpen hen om mentaal, fysiek en inhoudelijk (qua competenties) aansluiting te blijven houden bij de vraag op de arbeidsmarkt. Hier maken we zelf werk van, maar we ondersteunen ook onze opdrachtgevers bij vraagstukken rondom het fit houden van hun organisaties en hun talenten. Zo voegt USG People zowel economische als sociale waarde toe aan mensen, organisaties en de maatschappij als geheel.

GROTERE SUCCESKANSEN VOOR ORGANISATIES

Organisaties – groot en klein – krijgen van ons professionele begeleiding bij een breed palet aan HR- en arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat organisaties hun bezetting, kennis en capaciteit flexibeler kunnen inzetten, waarmee hun wendbaarheid wordt vergroot. We ondersteunen organisaties bij het versterken van het innovatief vermogen op het gebied van arbeidsorganisatie en helpen hen tegelijkertijd met het ontdekken, verbinden en ontwikkelen van talent. Zo vervult USG People een 'smeerroliefunctie' in een niet altijd soepel lopende arbeidsmarkt en dragen we bij aan de welvaart van organisaties en de samenleving als geheel.



USG People heeft een groot en bijzonder netwerk van uiteenlopende talenten die op zoek zijn naar passend werk of nieuwe uitdagingen. Organisaties kunnen dit netwerk naar behoefte inzetten om hun personeelsbezetting effectief, duurzaam en divers te organiseren. Hierdoor kunnen organisaties de samenstelling van hun talentopbouw beter afstemmen op de actuele behoefte en (via strategisch talentmanagement) op de lange termijn.

DIVERSITEIT EN INCLUSIVITEIT

MEER MENSEN AAN HET WERK

USG People biedt werkzoekenden een groot netwerk aan potentiële opdrachtgevers. Als partner helpen we mensen hun ambities te verwezenlijken en vorm te geven aan de inzet van hun talent. We helpen mensen om het beste uit zichzelf te halen en hun talent volledig te ontplooiën. We kijken bij het vinden van een ideale werkplek al lang niet meer alleen naar werkervaring en opleiding, maar juist ook naar persoonskenmerken, cultuuraspecten, drijfveren en passies, om op die manier tot nog betere matches te komen. Het op die manier inrichten van het wervings- en selectieproces gaat dus verder dan het kijken naar harde criteria. Dat biedt werkzoekenden veelzijdige en duurzame kansen op bevredigend werk, een succesvolle carrière en ontwikkeling van hun maatschappelijke status.

We spannen ons actief in om iedereen die kan en wil werken ook aan werk te helpen. Van jong tot oud, hoog- en laagopgeleid, beperkt of niet, een verscheidenheid aan culturele achtergronden, man en vrouw, met en

zonder afstand tot de arbeidsmarkt, van starter tot professional. We dragen daardoor actief bij aan een diverse en inclusieve werkomgeving.

(SOCIALE) INNOVATIE

EEN EIGENTIJDS MANIER VAN WERK ORGANISEREN

We zijn ervan overtuigd dat we met onze dagelijkse activiteiten een materiële bijdrage leveren aan de werkzekerheid in onze maatschappij. Termen als 'werkgevers', 'werknemers' en 'baanzekerheid' passen steeds minder bij de manier waarop werken wordt georganiseerd. Ze impliceren dat een organisatie een vastomlijnde werkstroom heeft, met afgebakende functieomschrijvingen, functiehuisen en hiërarchische structuren, waarbij werknemers hun werkzaamheden binnen vastomlijnde kaders verrichten. Steeds vaker werken mensen echter afwisselend, kortdurend, flexibel, tijd- en plaatsonafhankelijk, op projectmatige basis, zelfstandig of in teams aan meer hybride of juist specialistische opdrachten, voor één of meerdere opdrachtgevers tegelijk. We zien bovendien dat dit steeds meer buiten de bestaande instituties en CAO's om gaat, waarbij beide partijen op basis van wederkerigheid de samenwerking aangaan. We verwachten dat deze tendens de komende jaren verder toeneemt en zien het als onze taak om de werkgelegenheid binnen de kaders van deze ontwikkeling te faciliteren. Hierbij zetten we ons in om zowel organisaties als mensen zo flexibel mogelijk inzetbaar te maken. We doen dit bijvoorbeeld door onze medewerkers te stimuleren gebruik te maken van e-portfolio's en door het aanbieden van online trainingen, zodat ze qua gevraagde competenties en kennis up-to-date blijven. We ondersteunen bedrijven met strategisch hr-advies en door samen met hen te kijken naar huidige en toekomstige ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

WAARDE CREËREN DOOR SOCIALE INNOVATIE

USG People creëert waarde op verschillende fronten: maatschappelijk, economisch en sociaal. Als beursgenoteerde onderneming wordt van ons verwacht dat we gezonde economische resultaten realiseren. Uiteraard is dit een voorwaarde voor onze continuïteit. Onze organisatie is echter alleen in staat om op lange termijn goede financiële resultaten te laten zien als de markt toegevoegde waarde ervaart van de diensten die we leveren – niet alleen op financieel maar ook op sociaal en maatschappelijk gebied. Dit doen we op een innovatieve manier, binnen het maatschappelijke spectrum. Door middel van sociale innovatie creëren we waarde voor klanten, kandidaten en voor de maatschappij. Voorbeelden hiervan zijn de Generatieregeling, de 50+ VIP Lounge en het Participatiepartnership – initiatieven, gericht op oplossingen voor personeelsrelaties tussen klanten en specifieke doelgroepen.

INNOVATIES LEIDEN TOT EEN MEER DUURZAME EN CIRCULAIRE ARBEIDSMARKT

Diverse innovaties, vaak technologisch gedreven, helpen ons bij het beter organiseren van arbeid in onze maatschappij. Deze zogenaamde 'HR Tech'-oplossingen helpen organisaties de inzetbaarheid en productiviteit

van de werkzame bevolking verder te verhogen. Het doel van een beter georganiseerde arbeidsmarkt is meer dan continue productiviteitsverhoging. Het gaat vooral over hoe we het beste kunnen bijdragen aan de welvaart en het welzijn van alle mensen in onze samenleving. Hier liggen uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld opleidingen, medewerkersbetrokkenheid en arbeidsmarktfitheid.

MILIEU

We hechten er belang aan om bij onze bedrijfsvoering op een verantwoorde manier om te gaan met onze leefomgeving. Onze kernactiviteit, het verbinden van mensen aan werk, heeft op zichzelf geen zwaar belastende invloed op het milieu, maar bij het uitvoeren van onze werkzaamheden maken we vanzelfsprekend gebruik van zaken als gebouwen, vervoersmiddelen, apparaten en papier. Middelen die bij de vervaardiging of het gebruik ervan wel een effect hebben op het milieu. We streven ernaar om de negatieve gevolgen van ons handelen op de natuurlijke omgeving zoveel mogelijk te beperken.

ONS DUURZAAMHEIDSBELEID

DUURZAAMHEIDSMISSIE EN -STRATEGIE

Duurzaamheid is steeds meer een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Uiteraard staat de component 'people' daarbij bovenaan. Onze duurzaamheidsmissie stelt zich ten doel om voorop te lopen met het ontdekken, inzetten, verbinden en ontwikkelen van talent. Met andere woorden: het maximaliseren van menselijk talent is onze core business. Duurzaamheid zit op deze wijze verankerd in de strategie van onze organisatie. We willen een prominente rol spelen om al het beschikbare talent op een duurzame wijze in te zetten. Op deze manier naar talenten en de arbeidsmarkt kijken, leidt tot een circulaire, duurzame, wederkerige en inclusieve arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt waarin de waardecreatie van alle talenten wordt gemaximaliseerd en waarin mensen groeien, om zo duurzaam inzetbaar te worden en te blijven.

De duurzaamheidsstrategie van USG People is erop gericht om op een innovatieve, transparante en duurzame wijze waarde te creëren voor al onze stakeholders: voor al onze medewerkers, onze opdrachtgevers, de aandeelhouders, investeerders, de samenleving als geheel en alle overige stakeholders. Hierbij hebben we oog voor wat we doen voor de maatschappij en voor het behalen van voordeel in de brede zin van het woord.

DE VIJF SPEERPUNTEN VAN ONS DUURZAAMHEIDSBELEID

Het duurzaamheidsbeleid van USG People is gestoeld op ISO 26000. De zeven kernonderwerpen die deze internationale richtlijn gebruikt, hebben we voor USG People samengevat in vijf speerpunten: goed werkgeverschap, goed ondernemerschap, diversiteit, betrokken ondernemen en milieu-impact.



Deze speerpunten zijn geselecteerd op basis van de door ons georganiseerde stakeholderdialogen. Hiermee bestrijken we het volledige palet aan onderwerpen binnen de 'people, planet en profit'-gedachte, waarbij vier van de vijf speerpunten de nadruk leggen op het 'people'-aspect. De optelsom van deze elementen leidt ertoe dat we een duurzame impact hebben op de maatschappij, onze medewerkers en de overige stakeholders.

GOED WERKGEVERSCHAP

USG People vult het onderwerp 'goed werkgeverschap' breed in. Voor al onze talenten – vast en flex – willen we een innovatieve, toegankelijke en aantrekkelijke werkgever zijn, die een platform biedt om unieke talenten tot het uiterste te benutten. Daartoe bieden we onze vaste en

flexmedewerkers de faciliteiten, condities en ondersteuning die nodig zijn om te excelleren en wendbaar te worden, zijn en blijven. Zo willen we hun een fijne en veilige werkplek bieden. We monitoren dit, bijvoorbeeld via jaarlijkse deelname aan het onafhankelijke onderzoek van Great Place To Work® en het bewaken van een gezonde en veilige werkomgeving. Deze onderzoeken zijn vervolgens weer input voor aanpassingen van ons beleid, die vervolgens weer worden gemeten. Zo houden we een continue focus op het verbeteren van ons werkgeverschap.

Onder goed werkgeverschap hebben we de volgende deelgebieden benoemd: opleiding en ontwikkeling, vitaliteit en gezondheid.

GOED ONDERNEMERSCHAP

Onder goed ondernemerschap verstaan we het creëren van waarde met een duurzame balans voor alle stakeholders. We maken hierbij gebruik van een gedegen corporate governance-structuur, waarin wederzijdse controle plaatsvindt en een team van onafhankelijke auditors aanwezig is, en van transparante verslaggeving. We verwachten dat al onze indirecte medewerkers de business principles van USG People toepassen in hun dagelijkse werk en stimuleren dit. Voor financiers richten we ons op het realiseren van een aantrekkelijk rendement op hun investering. Voor onze business partners voegen we met onze dienstverlening waarde toe. Ook willen we op een verantwoorde en duurzame manier omgaan met de maatschappij en het milieu waarin we leven. Naast het helder uitdragen van onze activiteiten naar stakeholders hechten we ook waarde aan hun feedback en handelen we hiernaar.

Goed ondernemerschap omvat de volgende deelonderwerpen: integriteit en transparantie, leiderschap, eerlijk en duurzaam inkopen en klanttevredenheid.

DIVERSITEIT

In de context van diversiteit beschouwen we alle aspecten waarin mensen van elkaar verschillen. Dit is een brede definitie, omdat mensen wat ons betreft niet te definiëren zijn op basis van slechts één kenmerk. We vinden het juist belangrijk om alle verschillende aspecten van een persoon te zien. Het gaat daarbij zowel om zichtbare aspecten, zoals geslacht of etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken, zoals werkstijlen of karaktereigenschappen. We streven naar een diverse samenstelling in alle lagen van onze organisatie, waarbij we bijvoorbeeld aandacht besteden aan sekse, leeftijd en mensen die vanwege een (arbeids)beperking of anderszins een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Hierbij staat voorop dat we niet kijken naar iemands beperkingen, maar focussen op de talenten van een persoon.

Naast de samenstelling van ons medewerkersbestand is ook het tegengaan van discriminatie een belangrijk onderdeel van het thema

diversiteit, waarbij we streven naar het uitbannen van discriminatie, misstanden en ongewenst gedrag.

monitoren we dit onderwerp aan de hand van het uitgegeven bedrag aan opleiding als totale organisatie en per FTE.

MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

USG People heeft nadrukkelijk aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid: de manier waarop we iets teruggeven aan de samenleving en de maatschappij als geheel. We willen bijdragen aan een eerlijke maatschappij, bijvoorbeeld door het belangeloos inzetten van onze medewerkers, faciliteiten en middelen. We doen dit met name door ons te concentreren op gebieden waarin we het verschil maken: onze kennis van en over de arbeidsmarkt delen, ons netwerk breder benutten en inclusiviteit en diversiteit op de werkvloer bevorderen. Iedereen moet mee kunnen doen.

Ten aanzien van goede doelen stimuleren we onze medewerkers om zich op vrijwillige basis in te zetten voor de maatschappij en de ontwikkeling van de medemens, bijvoorbeeld door de samenwerking met de Stichting Lezen en Schrijven en Fier, waarbij we respectievelijk taalcurssussen aanbieden en slachtoffers van afhankelijkheidsrelaties en huiselijk geweld helpen bij de (her)toetreding tot de arbeidsmarkt.

MILIEU

Naast de vanzelfsprekende aandacht voor de mens, is er ook aandacht voor ons milieu, onze leefomgeving. Voor onze vestingen gebruiken we kantoorruimte en we verplaatsen ons vaak over de weg. Dit zorgt voor CO₂-uitstoot. We zien het als onze verantwoordelijkheid om maatregelen te treffen die deze uitstoot minimaliseren. Hiervoor is een CO₂-reductieplan opgesteld. We hebben de CO₂-uitstoot de afgelopen jaren steeds verder verlaagd. Ons plan liep tot eind 2015 en voor de periode 2016 – 2020 stellen we een nieuw plan op.

ONS MVO-DASHBOARD

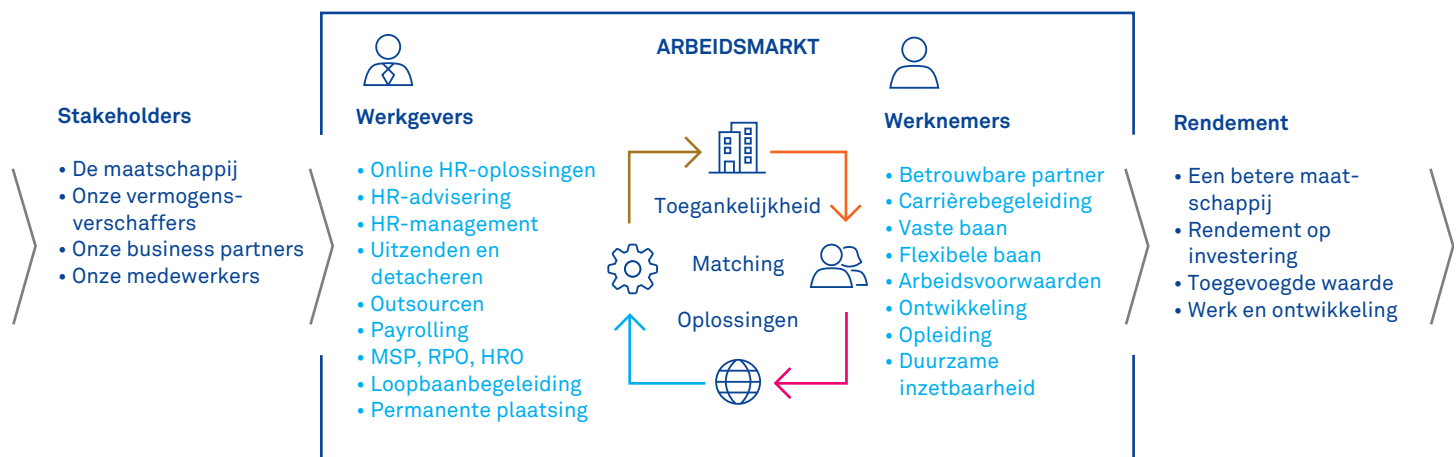
Bij de vijf speerpunten van ons mvo-beleid hoort een dashboard dat vijf kpi's bevat op het gebied van duurzaamheid. Dit geeft ons inzicht in onze duurzaamheidsimpact. Het dashboard geeft weer welke resultaten onze acties hebben, wat we belangrijk vinden en maakt het, indien nodig of gewenst, mogelijk bij te sturen. Samen met de financiële resultaten maken deze vijf kpi's op het gebied van duurzaamheid ons dashboard compleet. Het dashboard geeft weer hoe wij scoren op de volgende onderdelen: medewerkerstevredenheid, arbeidsmarktfitheid, klant- en kandidaattevredenheid, diversiteit en inclusiviteit en onze CO₂-uitstoot.

Op het gebied van arbeidsmarktfitheid ontwikkelen we een tool, waarin diverse aspecten van dit thema aan de orde komen. Denk aan opleiding en ontwikkeling, competenties, leervermogen, flexibiliteit en de vraag op de arbeidsmarkt naar specifieke kennis en kunde. Totdat we deze 'arbeidsmarktfitheidsquotiënt' hebben ingevoerd in de organisatie,

ONS BEDRIJFSMODEL

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

Vanzelfsprekend spelen we in op de technologische vooruitgang. Innovaties en het incorporeren van technologie in onze bestaande dienstverlening zijn essentieel in ons huidige en voor ons toekomstige bedrijfsmodel. Ons huidige bedrijfsmodel bestaat – kort gezegd – uit drie componenten: toegankelijkheid, selectie en oplossingen.



TOEGANKELIJKHEID

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

De vestigingen functioneren dus als ontmoetingsplaats, waar kennis en ervaring tussen professionals onderling, maar ook tussen de star brands van USG People en haar kandidaten met elkaar kunnen worden gedeeld. Door deze verbondenheid kunnen best practices breed worden gedeeld en toegepast. Op die manier blijft kennis up-to-date, continu in ontwikkeling en binnen de organisatie gewaarborgd. Zo kunnen we onze kandidaten aantrekkelijke mogelijkheden bieden om hun loopbaan onder goede voorwaarden vorm te geven en zich verder te ontwikkelen.

Onze star brands hebben toegang tot een zeer breed vertakt netwerk van kandidaten en organisaties. Met deze netwerken bieden we bedrijven toegang tot een rijke bron van human resources binnen een breed scala

aan vakgebieden en voor kandidaten toegang tot aantrekkelijke mogelijkheden voor werk.

MATCHING

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

Het selecteren en matchen gebeurt onder meer op basis van vaktechnische en persoonlijke aspecten. Bij dit proces worden op steeds grotere schaal technologische toepassingen ingezet voor het analyseren van data als hulpmiddel voor het vinden van de beste matches. Steeds vaker gaat het hierbij naast de harde competenties ook om de zachte competenties, zoals drijfveren, cultuur en passies. Op die manier voegen wij extra waarde toe aan het selectieproces. Daarnaast zijn we ook actief op het gebied van inclusiviteit, duurzame inzetbaarheid, het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, of plaatsingen in combinatie met een opleiding. Doordat de kaders voor de organisatie van arbeid steeds verder verbreden, ontstaan andere en meer omvattende oplossingen voor arbeidsrelaties en voor de organisatie van personeel. Zo helpen we onze klanten om tot een zo uitgebalanceerd mogelijke personeelsbezetting te komen en werken we met elkaar aan een meer circulaire arbeidsmarkt.

OPLOSSINGEN

USG People biedt klanten een breed scala aan oplossingen om hun personeelsorganisatie effectief te kunnen inrichten, waaronder werving en selectie, hr-advisering en -management, uitzenden, detacheren, outsourcing, payroll, MSP, RPO, HRO, project sourcing, outplacement, loopbaanbegeleiding en opleiding. De star brands van USG People hebben brede kennis in huis over het samenstellen van een goed functionerende personeelsorganisatie. Ze bieden expertise op de verschillende specifieke facetten, kennen de voor- en nadelen van de beschikbare contractvormen en zijn bekend met de mogelijkheden en beperkingen van vigerende wet- en regelgeving. Dat helpt onze klanten om binnen hun kaders en behoeften een zo effectief mogelijke personeelsbezetting samen te stellen, die voldoet aan de hoogste eisen op het gebied van kwaliteit en flexibiliteit. De risico's en de kosten die gepaard gaan met ineffectiviteit en inflexibiliteit worden daardoor verkleind en verlaagd.

Het resultaat van de drie componenten van ons bedrijfsmodel levert toegevoegde waarde, voor mens, onderneming en maatschappij.

STAR BRANDS

startpeople

Start People positioneert zich als dé volumespeler bij – met name – grotere organisaties, voor zowel vaste als tijdelijke medewerkers.

Omzet	Medewerkers	Landen	Segment
1.571	direct 79.750 indirect 2.914	Nederland België Frankrijk	General staffing

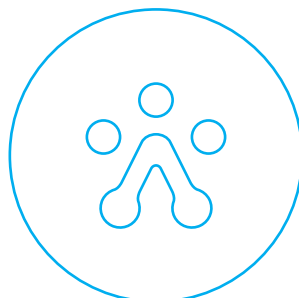
WERKT VOOR IEDEREEN

unique

Unique biedt oplossingen voor het midden- en kleinbedrijf en verzorgt specialistische plaatsingen bij grote organisaties.

Omzet	Medewerkers	Landen	Segment
763	direct 23.350 indirect 1.620	Nederland België Duitsland	Specialist staffing

WERK AAN MORGEN



UNITING EXPERTISE. ACCELERATING AMBITIONS.

USG Professionals verbindt expertise van hoogopgeleide professionals met uitdagingen van klanten in onderscheidende vakgebieden: Engineering, ICT, Legal, Finance, HR, Science en Marketing, Communication en Sales.

Omzet	Medewerkers	Landen	Segment
144	direct 1.900 indirect 273	Nederland België Frankrijk Duitsland	Professionals

 usg professionals

EXPECT MORE

Secretary Plus biedt hoogwaardige en innovatieve oplossingen voor managementondersteuning en bemiddelt assistants binnen diverse vakgebieden.

Omzet	Medewerkers	Landen	Segment
61	direct 1.050 indirect 141	Nederland België Duitsland	Specialist staffing

 secretary plus

STAKEHOLDERS

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

We organiseren regelmatig stakeholderdialogen, waarbij we in diverse samenstellingen de dialoog aangaan over uiteenlopende onderwerpen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze dialogen zorgen ervoor dat we nog sneller en concreter kunnen inspelen op behoeftes en ontwikkelingen bij de verschillende stakeholders en dat we – indien daar aanleiding toe is – ons bedrijfsmodel verder kunnen aanscherpen.

We zijn ervan overtuigd dat het onderhouden van goede betrekkingen met alle bij de onderneming betrokken stakeholders van essentieel belang is. Dit betekent dat alle stakeholders op een eerlijke manier kunnen profiteren van hun betrokkenheid bij onze organisatie. De belangrijkste stakeholders van USG People zijn onze interne medewerkers, flexmedewerkers, klanten, leveranciers, overheid, onze financiers en de maatschappij als geheel.

ONZE MEDEWERKERS

USG People draait om mensen. Het succes van onze onderneming is dan ook in sterke mate afhankelijk van de prestaties van onze medewerkers. Inzet en competenties van de individuele medewerkers, maar ook de onderlinge verbondenheid en de wijze waarop wordt samengewerkt, zijn bepalend voor de resultaten, de ontwikkeling en de verdere groei van USG People. Vanuit die overtuiging investeren we continu in goed

werkgeverschap. Duurzame inzetbaarheid en meer specifiek het maximaliseren van talent, spelen hierbij prominente rollen. Duurzame inzetbaarheid heeft te maken met de vraag hoe ‘arbeidsmarktfit’ iemand is. We vinden het belangrijk te investeren in flexibele, betrokken, competente en gezonde medewerkers. Het maximaliseren van talent heeft te maken met iemands drijfveren, bevoegenheid, opleiden en ontwikkelen. Medewerkers die hun bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van zichzelf en USG People, maar ook relevante kennis en competenties blijven ontwikkelen voor de arbeidsmarkt in bredere zin. We bieden onze medewerkers een stimulerende werkomgeving en faciliteren hun ontwikkeling. Dat biedt voor medewerkers in alle onderdelen en lagen van de organisatie mogelijkheden om hun talenten te laten groeien. Het hr-beleid en de processen zijn erop ingericht om dat zo goed mogelijk te faciliteren.

SELECTIE EN ONTWIKKELING

USG People trekt medewerkers aan die de passende kennis en competenties bezitten voor het vervullen van hun functie en die aansluiten bij onze bedrijfscultuur. We nemen medewerkers niet alleen aan voor het vervullen van een bepaalde functie, maar helpen ze ook verder in hun ontwikkeling en loopbaan.

De inzet van gekwalificeerde, gemotiveerde en opgeleide medewerkers is van essentieel belang voor het verduurzamen van de groei en verdere ontwikkeling van USG People en van onze medewerkers.

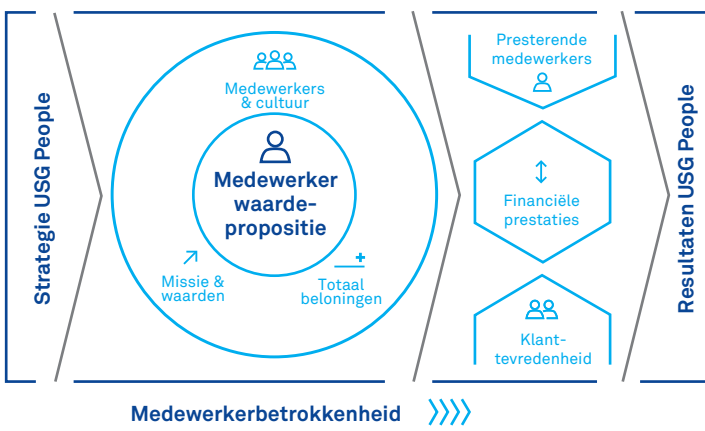
ONBOARDING

Alle nieuwe medewerkers volgen ons onboarding-programma. Dit programma besteedt onder meer uitgebreid aandacht aan de missie, visie, strategie, ambities, waarden en cultuur van USG People en zijn star brands, maar ook aan de vereisten die aan een medewerker in zijn/haar functie worden gesteld.

TRAINING EN OPLEIDING

Medewerkers, ook die van USG People, moeten vandaag de dag ultiem flexibel zijn om aansluiting te houden bij de arbeidsmarkt en de daarop gevraagde kennis en competenties. Duurzame inzetbaarheid, en dan met name opleiding en training, speelt hierin een essentiële rol. USG People vindt het belangrijk dat medewerkers zich realiseren dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Ons trainings- en opleidingsaanbod helpt ons om onze medewerkers hiervan bewust te maken. Tevens vervullen de training en opleiding van onze medewerkers een belangrijke rol om binnen USG People de juiste medewerkers op de juiste plek te hebben en houden. Het trainings- en opleidingsaanbod komt tegemoet aan de ambities en behoeftes van jong talent en zorgt er aan de andere kant voor dat meer ervaren en oudere medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil houden en kunnen delen met de jongere generaties.

employee value proposition



PERFORMANCE MANAGEMENT

Elke indirecte medewerker van USG People neemt deel in het performance managementproces dat volgens een jaarlijkse cyclus van plannen, functioneren en beoordelen verloopt. Zowel ten behoeve van de competentieontwikkeling als ten behoeve van de te behalen bedrijfsdoelstellingen worden aan het begin van het jaar samen met iedere medewerker doelstellingen geformuleerd. Halverwege het jaar vindt een tussentijdse evaluatie van de voortgang plaats en aan het eind van het jaar worden de door de medewerker gemaakte ontwikkeling en behaalde resultaten beoordeeld. Bij deze beoordeling wordt inmiddels voor een deel van onze medewerkers gewerkt met een 360 graden feedback, waarbij naast de leidinggevende ook collega's en andere 'peers' onze medewerkers van feedback voorzien. De uiteindelijke beoordeling, maar ook het potentieel van de medewerker vormt een belangrijke input bij de identificatie van talent in onze organisatie.

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING EN TALENTMANAGEMENT

USG People streeft naar leiderschap dat stuurt op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid, dat ruimte biedt voor persoonlijk leiderschap, en waarbij de strategie op praktische wijze wordt omgezet in resultaat.

In onze leiderschaps- en talentprogramma's ligt de nadruk naast versterking van leiderschap ook op persoonlijke ontwikkeling van het individu in de huidige functie en verdere loopbaan. We maken onder meer gebruik van een geïntegreerde programma-opzet voor de ontwikkeling van ons senior en middenmanagement om zo de doorstroming naar sleutelposities in het senior management te bevorderen.

USG People heeft de ambitie om structureel ten minste 80% van de vacatures in het senior management vanuit interne promotie te vervullen.

ORGANISATIECULTUUR

De kernnormen en -waarden die ten grondslag liggen aan de organisatiecultuur van USG People zijn niet slechts woorden. Deze waarden komen tot uiting in ons dagelijks handelen en onze manier van zakendoen.

Onze business principles zijn: resultaatgerichtheid, passie, verbondenheid, professionaliteit en vooruitgang. We meten ook hoe onze medewerkers scoren op de competenties en gedragingen die horen bij de business principles.

Voor onze medewerkers bieden deze business principles een leidraad voor de wijze waarop we werken. Deze kernnormen en -waarden brengen we in onze dagelijkse werkzaamheden tot uitdrukking. De door ons geformuleerde basisverantwoordelijkheden die we hebben tegenover onze stakeholders dienen hiervoor als leidraad.

ONZE FLEXMEDEWERKERS

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

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

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

ONZE BUSINESSPARTNERS

We beschouwen onze businesspartners als 'partners in ontwikkeling'. Zij dragen bij aan onze ontwikkeling en wij aan die van hen. De meest betrokken businesspartners zijn onze klanten, onze leveranciers, onze co-leveranciers en verschillende overheidsinstanties. In de relaties met deze partners streven we naar een hoge kwaliteit in de onderlinge dienstverlening en staat samenwerking centraal.

ONZE KLANTEN

Om onze klanten te helpen bij het beter organiseren van hun human resources, bieden we hen de volgende dienstverlening:

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

We bieden klanten een breed scala aan oplossingen om hun personeelsorganisatie effectief te kunnen inrichten, waaronder:

- werving en selectie;
- hr-advisering en -management;
- uitzenden, detacheren;
- outsourcing;
- payrolling;
- managed service provider (MSP), recruitment process outsourcing (RPO), human resource outsourcing (HRO);
- project sourcing;
- outplacement;
- loopbaanbegeleiding;
- opleiding.

ONZE LEVERANCIERS

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

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

OVERIGE BELANGHEBBENDEN

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

ONZE VERMOGENSVERSCHAFFERS

Onze financiële middelen worden verstrekt door investeerders en financiële instellingen. Sinds 1997 zijn de aandelen van USG People op de beurs genoteerd, waardoor we naast financiering door banken ook toegang hebben tot de kapitaalmarkt. De toegang tot de kapitaalmarkt heeft de mogelijkheden voor groeiambities verbreed. Door te investeren in de organische ontwikkeling van de organisatie en in acquisities, is USG People inmiddels uitgegroeid tot een van de grote Europese

hr-dienstverleners. USG People heeft sinds zijn beursnotering uitsluitend gebruikgemaakt van kapitaalmarktmissies voor het financieren van grote acquisities.

EMISSIEHISTORIE

GEWONE AANDELEN

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

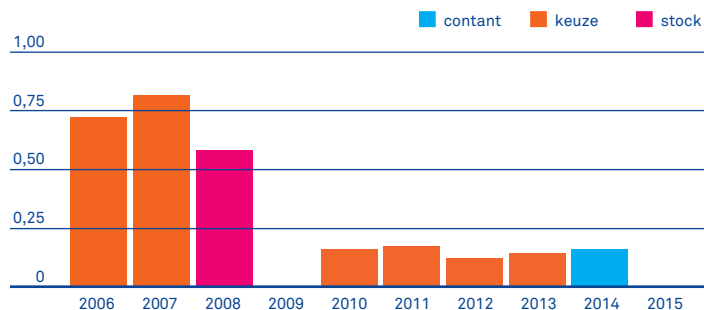
CONVERTEERBARE OBLIGATIELENING

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

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

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

dividendhistorie in euro's



In financiële termen streeft USG People naar een groei van de omzet en winst. Die groei wordt voor de korte termijn beïnvloed door de economische cyclus, waarbij perioden van groei kunnen worden afgewisseld met perioden van krimp. Om die reden dienen de

groei-doelstellingen te worden beschouwd als gemiddelden over de periode van een hele cyclus. Voor de winstgevendheid wordt als strategische doelstelling vanaf 2014 uitgegaan van een EBITA van gemiddeld 6,0% van de omzet, over een hele cyclus gemeten.

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

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

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

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

BUSINESS PRINCIPLES

De business principles vormen de grondslag voor de cultuur en identiteit die we nastreven bij het verwezenlijken van onze missie en visie. Wij geloven sterk in onze gesegmenteerde marktbenadering en zijn ervan overtuigd dat de verantwoordelijkheid die we aan onze star brands geven, hen in staat stelt zich succesvol te ontwikkelen en te groeien. De business principles vormen de gemeenschappelijke waarden die we in onze hele organisatie in de dagelijkse praktijk tot uitdrukking willen brengen.

RESULTAATGERICHTHEID

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

PASSIE

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

VERBONDENHEID

De waarde van USG People zit voor een groot deel in de medewerkers, ons 'menselijk kapitaal'. Door deze met elkaar te verbinden, ontstaat een maximaal niveau van kennis en expertise in onze organisatie, twee van de meest essentiële waardebepalende factoren in onze dienstverlening.



Nast de verbondenheid tussen medewerkers onderling, is ook verbondenheid tussen werkgevers en werkzoekenden een fundamenteel aspect in de bedrijfsvoering van USG People. Ons bestaansrecht zit in het maken van de optimale verbinding tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit begint bij het bouwen van een duurzame verbinding met klanten en kandidaten.

PROFESSIONALITEIT

De aanwezigheid van vakkennis en expertise bij onze medewerkers en doelgerichte toepassing hiervan, zijn bepalende factoren in het onderscheidend vermogen van onze dienstverlening. Onze medewerkers stellen hoge eisen aan zichzelf en aan elkaar. Een hoog niveau van vakkundigheid en kwaliteitsgerichtheid zijn elementaire drijfveren binnen USG People. Onze organisatie kent een groot zelfstandig leervermogen en past zich aan nieuwe ontwikkelingen aan. Hierdoor zijn wij in staat nieuwe kennis en inzichten direct in de praktijk toe te passen. Dit komt ten goede aan onze dienstverlening.

USG People streeft naar de toepassing van nieuwe werkvormen en meer efficiënte organisatiestructuren. Vertrouwen stellen in de professionaliteit en effectiviteit van onze medewerkers zijn randvoorwaarden om een goede werking van de organisatie te waarborgen.

VOORUITGANG

We streven naar continue ontwikkeling van onze toegevoegde waarde. Ook in de dienstensector spelen innovatie en technologische toepassingen een steeds grotere rol in het onderscheidende vermogen. Het toepassen van nieuwe technologieën draagt bij aan de ontwikkeling van onze toegevoegde waarde en aan versterking van onze concurrentiepositie. De drive bij onze medewerkers om vooruit te gaan, stimuleert en faciliteert deze ontwikkeling. We geloven dat alles beter, effectiever en efficiënter kan. Daarom streven we naar een cultuur waarin innovatie en creativiteit worden gestimuleerd. Een cultuur van dialoog, experimenteren en voortdurende verbetering. We zijn continu op zoek naar de beste manier om onze klanten en kandidaten te bedienen, zien kansen om te innoveren en bedenken mogelijkheden voor nieuwe producten of diensten.

VISIE, MISSIE EN STRATEGIE

VISIE

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

MISSIE

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

Met onze knowhow helpen we onze klanten aan de beste mensen, waardoor ze met goed gekwalificeerde medewerkers optimaal kunnen meebewegen met de markt. Deze verandert continu, onder invloed van enerzijds de ontwikkeling van de economie en anderzijds de beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers. Wij geloven in talenten die het verschil kunnen maken wanneer zij op de juiste plaats worden ingezet. Dit stelt ons in staat om de beste kandidaten aan te trekken en te verbinden aan de juiste banen.

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

STRATEGIE

Onze strategie is gebaseerd op twee sporen: enerzijds focussen we op de continue verbetering van commercial & operational excellence in onze kernactiviteiten en anderzijds investeren we in de ontwikkeling van veelal technologiegedreven dienstverlening met een hoge toegevoegde waarde in het human capital-domein. Dit zijn twee complementaire sporen, die onze huidige concurrentiekracht direct versterken én zorgen voor een transformatie naar een meer digitaal en technologiegedreven USG People. Tegelijkertijd richten we ons op de combinatie van hoogwaardige technologische oplossingen en persoonlijke dienstverlening.

Onze activiteiten zijn onderscheidend gepositioneerd met vier gespecialiseerde star brands: Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals. De star brands zijn elk gefocust op een specifiek marktsegment waarop hun infrastructuur – het distributienetwerk, de klant- en kandidaten-netwerken, de toegepaste technologie en de aanwezige expertise – volledig is gericht. Zo kunnen we de beste oplossingen aanbieden in elk marktsegment. De positionering is

geconcentreerd in vier aangrenzende kernlanden: Nederland, België, Frankrijk en Duitsland. Deze landen vertegenwoordigen een markt met een huidige omvang van in totaal bijna € 60 miljard, wat fundamenteel goede mogelijkheden biedt voor groei en een gezond rendement.

We investeren in technologiegedreven concepten, business solutions, waarmee we onze innovatiekracht versterken en een fundament leggen voor een volgende fase in de ontwikkeling van onze organisatie. Onze strategie leidt tot het maximaliseren van talenten, financiële en sociale waardecreatie voor alle stakeholders en daarmee tot een duurzaam bedrijfsmodel.

STAR BRANDS

onderscheidende businessmodellen van de star brands

De businessmodellen van de star brands zijn onderscheidend ingericht. Bij elk merk zijn de organisatie, het netwerk, de expertise, de toegepaste technologie en de aangeboden dienstverlening gericht op het leveren van toegevoegde waarde in het specifieke marktsegment waarin het merk opereert.

STAR BRANDS

 startpeople

 unique



 usg professionals

 + secretary plus

Start People richt zich op het bieden van oplossingen met grote volumes flexibel personeel, veelal aan grote organisaties. Deze oplossingen helpen klanten om flexibel personeel op kostenefficiënte wijze te organiseren. Start People onderhoudt een breed netwerk van talenten met een brede samenstelling qua profielen en een klantennetwerk dat verspreid is over alle sectoren. Unique richt zich voornamelijk als hr-businesspartner op klanten in het midden- en kleinbedrijf en levert specialistische officeplaatsingen bij grote organisaties. Het talentennetwerk van Unique heeft ook een diverse samenstelling en de dienstverlening wordt aangeboden in alle sectoren. Secretary Plus en USG Professionals richten zich op specifieke groepen talenten. Secretary Plus biedt hr-oplossingen aan voor managementondersteuning en USG Professionals richt zich op het bieden van oplossingen voor hoogopgeleide talenten met een profiel in de vakgebieden engineering, finance, hr, ict, legal, science en marketing, communicatie en sales.

BUSINESS SOLUTIONS

Business solutions zijn proposities met sterk door technologie gedreven, schaalbare toepassingen. Deze proposities stellen ons in staat om nieuwe business- en verdienmodellen te ontwikkelen en hebben mede tot doel als enabler te fungeren voor de digitale transformatie van onze star brands. Met deze business solutions maken we het voor onze klanten mogelijk om tot een slimmere organisatie van human resources te komen.

BUSINESS SOLUTIONS



Solvus

Solvus richt zich voornamelijk op Contingent Workforce Management (MSP), Career Mobility, Talent Acquisition (RPO) en Performance & Development Management. Solvus biedt een totaalconcept om klanten op alle hr-dimensies slanker, veerkrachtiger en flexibeler te maken.

Online Business Solutions

Adver-Online biedt een cloud-based online SaaS-portal aan met hr- en recruitmenttools en oplossingen zoals assessments, job marketing, employer branding, een kandidaatvolgsysteem (ATS), trainingen, hr-advies, urenregistratie en payroll van vast en flexibel personeel.

Tevens heeft Adver-Online een deelneming in Speakap, dat besloten cloud-based sociale platforms aanbiedt voor organisaties. Hierbij staat het gebruik via smartphone en tablets centraal. Binnen deze sociale platforms, ook wel enterprise social networks (ESN) genoemd, kunnen organisaties op een zeer moderne wijze eenvoudig kennis en informatie vinden en delen.

Endouble biedt opdrachtgevers de mogelijkheid om hun recruitmentprocessen effectiever en efficiënter te maken door de inzet van op maat gemaakte talentacquisitieplatforms, waaronder 'werkenbij'-websites, het meetbaar maken van recruitmentprocessen, het vergroten van vindbaarheid van vacatures door zoekmachine-optimalisatie en search engine advertising (SEO/SEA), de opzet en uitvoering van online recruitmentcampagnes en de inzet van social recruitment, onder andere via de eigen tool Refurls.

Blue Carpet biedt opdrachtgevers community-based Total Talent Management-oplossingen gericht op het ontdekken, aantrekken, ontwikkelen en (ver)binden van talent voor organisaties. Anderzijds biedt Blue Carpet aan individuen – variërend van studenten, werkzoekenden, vaste of flexibele medewerkers tot zelfstandige professionals – de mogelijkheid door middel van het Ixxer Talent Profiel, ook wel ePortfolio of competentiepaspoort genoemd, zelfinzicht en ontwikkeling van het eigen talent vorm te geven, om duurzaam inzetbaar te blijven.

Connecting-Expertise is een online-software dienstverlener die een geavanceerd Vendor Management Systeem (VMS) inclusief een online marktplaats aanbiedt ter ondersteuning van MSP. Een VMS structureert het gehele proces van zaken doen tussen klanten en meerdere aanbieders van alle vormen van flexibele arbeid, zoals uitzendbureaus, zzp'ers en consultancybureaus. Het proces ondersteunt de hele keten van aanvraag, vacature of projectplaatsing door de klant tot en met de facturatie. De online marktplaats biedt opdrachtgevers de mogelijkheid om opdrachten, projecten of vacatures op een geautomatiseerde wijze aan de open markt beschikbaar te stellen.

POSITIONERING

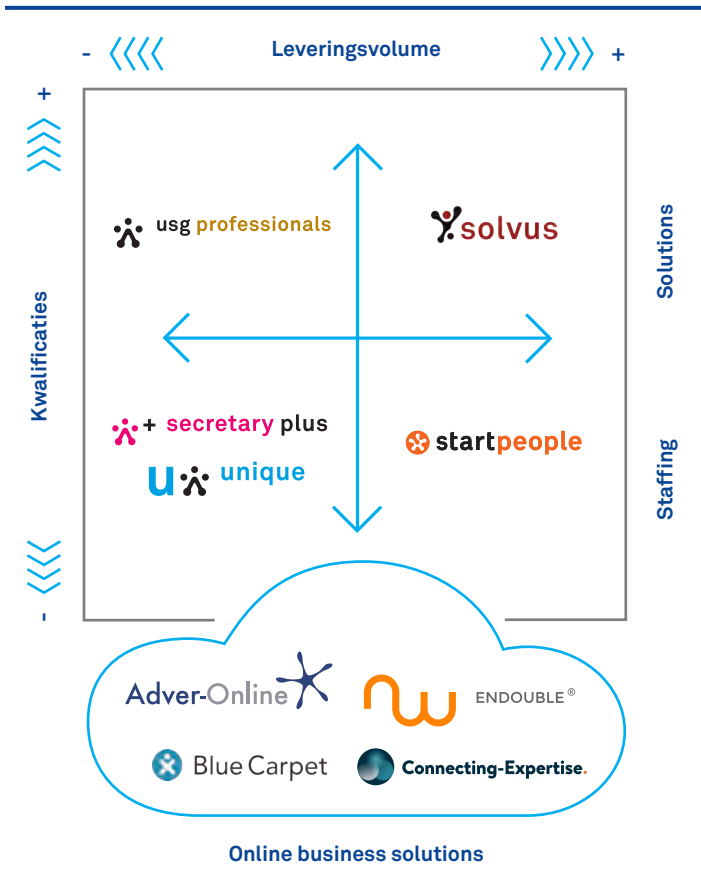
Met de star brands Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals en de nieuwe business solutions beschikken we over een zeer uitgebreid palet aan oplossingen, dat toegevoegde waarde biedt aan onze klanten en talenten bij alle hr-vraagstukken, waaronder slimme en effectieve online recruitment, enkele plaatsingen en het volledige management van de (flexibele) workforce bij klanten. Dit geldt voor zowel kleine als grote volumes, werknemers met alle opleidingsniveaus, ongeacht het soort contract op basis waarvan een werknemer ter beschikking wordt gesteld of opdrachten uitvoert.

Met de opgebouwde netwerken, kennis en de inbreng van nieuwe, op technologie gebaseerde dienstverlening, versterken onze organisatie-onderdelen elkaar in hun ontwikkeling en creëren ze nieuwe, gezamenlijke mogelijkheden voor het bieden van toegevoegde waarde in oplossingen voor onze klanten en talenten.

Zo is onze organisatie enerzijds gefocust op commercial & operational excellence binnen de bestaande activiteiten en anderzijds op de ontwikkeling van oplossingen met een hogere toegevoegde waarde voor onze klanten, in de vorm van vernieuwende business solutions in het human capital-domein.

STRATEGISCHE DOELEN

- Versterken bestaande leiderschapsposities.
- Vergroten exposure naar groeimarkten.
- Uitbreiden concepten met een hoge toegevoegde waarde.



versterken bestaande leiderschapsposities

Onze stand-alone strategie is primair gericht op het versterken van onze marktposities binnen de huidige geografische scope. Hoewel het aanbieden van online diensten niet gebonden is aan landsgrenzen, beogen de star brands momenteel geen uitbreiding van hun geografische bereik. Nieuwe concepten, zelf ontwikkeld of geacquireerd, zijn hoofdzakelijk bedoeld voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening aan klanten en talenten in de huidige landen, met versterking van de concurrentiepositie, omzetgroei en een robuust rendement als resultaat.

De vier landen, met een totale beroepsbevolking van meer dan 80 miljoen mensen en momenteel een nog steeds beperkte penetratiegraad van flexwerk, bieden een aantrekkelijk speelveld voor het verwezenlijken van groei. Verwacht wordt dat de flexibilisering van de arbeidsmarkt zal aanhouden. Dit zorgt ervoor dat in deze landen meer vraag zal ontstaan naar onze dienstverlening, waaronder zaken als het faciliteren van zelfstandige professionals, het organiseren en matchen van microjobs en duurzame inclusieve inzetbaarheid van de naar verwachting niet verder groeiende beroepsbevolking. We verwachten dat organisaties voor hun personeelsorganisatie ook meer gebruik gaan maken van online dienstverlening en meeromvattende business solutions zoals MSP en RPO. Deelgebieden waarin wij met onze expertise en onze infrastructuur veel toegevoegde waarde kunnen leveren.

Binnen de bestaande infrastructuur blijft de focus liggen op operational excellence en efficiency. Door de implementatie van onze herijkte strategie, vanaf oktober 2011, is hierin veel vooruitgang gerealiseerd – het kostenniveau is structureel omlaag gebracht.

We blijven sturen op het verder vergroten van de wendbaarheid van de organisatie en flexibiliteit van de kostenstructuur. We zetten de modernisering van onze distributiekanaal voort, met als doel een geïntegreerde distributie-oplossing bestaande uit fysieke vestigingen en online en mobiele kanalen voor klanten en talenten. Technologie is en blijft een belangrijk focusgebied voor ontwikkeling en investering, zowel om processen verder te optimaliseren als om innovatieve, schaalbare services te ontwikkelen.

vergroten exposure naar groeimarkten

Voor de uitbreiding van onze exposure naar groeimarkten investeren we vooral in vernieuwende propositities met een sterke technologische component. Met toepassing van technologie kan nieuwe dienstverlening vanuit ons bestaande netwerk met een korte time-to-market worden aangeboden en kan toegevoegde waarde worden gegenereerd. Internetgerelateerde en technologische toepassingen zijn momenteel nog kleinschalig, maar de groeipotentie via dergelijke toepassingen kan bijzonder hoog zijn. Met name Nederland (maar ook België, waar wij sterk zijn vertegenwoordigd) is door het hoge internet- en

Voor de verwezenlijking van onze strategische doelen volgen we twee sporen, waarmee we aan onze organisatiedoelstellingen op zowel de korte als lange termijn werken. Het eerste spoor is voornamelijk gericht op het verder ontwikkelen van onze huidige businessmodellen, met een sterke focus op operational excellence en een verdere expansie van professionals. Daarnaast ontwikkelen we in het eerste spoor ook meer praktische en toegankelijke oplossingen op het gebied van hr-management.

Met het tweede spoor richten we ons vooral op het vernieuwen en schaalbaar maken van onze businessmodellen, onder andere door de transformatie naar online distributie en dienstverlening. Dit spoor richt zich ook op het ontwikkelen van hoogwaardige, nieuwe dienstverlening op het gebied van (online) werving & selectie, talentontwikkeling en duurzame inclusieve inzetbaarheid. Daarnaast richt het tweede spoor zich op innovatieve oplossingen waarmee organisaties de werving, selectie en inzet van de factor arbeid slimmer kunnen organiseren, bijvoorbeeld via MSP en RPO.

mobielelefoongebruik uitermate geschikt voor ontwikkeling van een meer online georiënteerd businessmodel. Succesvolle, ontwikkelde modellen en best practices worden vervolgens toegepast in de aangrenzende landen waar we aanwezig zijn en ook in landen buiten ons huidige werkgebied.

uitbreiden concepten met een hoge toegevoegde waarde

Dienstverlening op het gebied van flexibel werken, zoals uitzenden en detacheren, is in een aantal van onze landen inmiddels geëvolueerd naar een meer volwassen stadium. In combinatie met een aantal veranderingen in wet- en regelgeving, zoals de introductie van equal pay, is hierdoor druk ontstaan op de prijsvorming van de meer traditionele services in ons dienstenpalet. Tegelijkertijd zien we in de markt ook een sterke vraag naar het management van alle mogelijke vormen van flexibele arbeid en hr-expertise richting Contingent Workforce Management en Talent Acquisition. Dat biedt voor ons als gevestigde dienstverlener in het human capital-domein een goede omgeving om volwaardige en strategische partnerships aan te gaan met klanten.

Met onze expertise en onze organisatie kunnen we op veel gebieden toegevoegde waarde leveren voor organisaties. Voorbeelden zijn: advisering op het gebied van effectief (online) werving- en selectiebeleid, het selecteren en plaatsen van gespecialiseerde of hoogopgeleide medewerkers, het bemensen van projecten, het managen of overnemen van hr- en recruitmentprocessen, het managen van de gehele flexibele workforce inclusief zelfstandige professionals, duurzame inclusieve inzetbaarheid van personeel, talentmanagement, -planning en -ontwikkeling.

We spelen hierop in door de expansie van USG Professionals en Secretary Plus en door de ontwikkeling van op hr-solutions gerichte dienstverlening, waaronder Solvus en de Online Business Solutions.

STRATEGISCHE RENDEMENTSDOELSTELLINGEN

Voor de totale groep streven we naar een over de hele cyclus gemeten gemiddelde EBITA van 6,0% van de omzet. Deze doelstelling wordt gerealiseerd door een effectieve capaciteitsbenutting, efficiënte operationele processen, een flexibele kostenstructuur en een relatieve toename van de activiteiten met een hoge toegevoegde waarde.

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

VERSTERKING BALANSVERHOUDINGEN

We financieren onze investeringen voor de uitvoering van de strategie voornamelijk uit de operationele kasstroom. Van de mogelijkheid om financiering aan te trekken via de kapitaalmarkt is in het verleden alleen gebruik gemaakt voor de financiering van grote strategische overnames. We beschikken over € 450 miljoen aan kredietfaciliteiten. Deze faciliteiten bieden een comfortabele bewegingsruimte om te kunnen investeren op momenten dat opportuniteiten zich voordoen.

Voor de hoogte van onze schuldpositie hanteren we een voorzichtig beleid, waarbij ook rekening is gehouden met de cycliciteit van de activiteiten. De doelstelling voor de schuldratio (nettoschuld/EBITDA) is maximaal 1,0. Ofwel, een nettoschuld niet groter dan één keer de EBITDA over de laatste vier kwartalen.

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

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

Deze doelstellingen inzake balansstructuur bereiken we door het aanwenden van de vrije kasstromen voor de absolute verlaging van de totale nettoschuld en door monitoring van de strategische rendementsdoelstellingen, zoals hierboven besproken.

FINANCIËLE KALENDER

29 APRIL 2016

Publicatie eerste kwartaalresultaten (voorbeurs)
Conference call analisten eerste kwartaalresultaten

12 MEI 2016

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

29 JULI 2016

Publicatie tweede kwartaalresultaten (voorbeurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede kwartaalresultaten

28 OKTOBER 2016

Publicatie derde kwartaalresultaten (voorbeurs)
Conference call analisten derde kwartaalresultaten

3 MAART 2017

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

Deze kalender is van toepassing zolang het bod van Recruit niet gestand is gedaan.

MEERJAREN OVERZICHT

bedragen in duizenden euro's, tenzij anders vermeld

	2015	2014
GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING		
Netto-omzet	2.550.667	2.355.032
Groei	8,3%	3,7%
Bedrijfsresultaat	63.793	67.173
Groei	-5,0%	62,6%
In procenten van netto-omzet	2,5%	2,9%
Nettoresultaat	19.845	25.855
In procenten van netto-omzet	0,8%	1,1%
Operationele kasstroom	70.010	71.079
Dividend	-	12.953
GECONSOLIDEERDE BALANS		
Vaste activa	818.076	859.888
Vlottende activa - kortlopende verplichtingen	-92.461	-121.168
	725.615	738.720
Eigen vermogen	484.778	477.104
Minderheidsbelangen	2.328	1.824
Langlopende verplichtingen	238.509	259.792
	725.615	738.720
OVERIGE KENGETALLEN		
Eigen vermogen / totaal activa	37,8%	39,1%
Vlottende activa / kortlopende verplichtingen	0,83	0,75
Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)	81.118.761	80.957.360
PER AANDEEL (NOMINAAL € 0,50) IN EURO'S		
Nettoresultaat ²⁾	0,24	0,32
Operationele kasstroom ²⁾	0,86	0,88
Dividend	-	0,16
Eigen vermogen	5,98	5,89

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

²⁾ Op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen

	2012							
	HERZIEN ¹⁾							
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
2.270.031	2.441.954	3.244.772	3.098.630	3.001.134	4.024.965	3.887.681	3.536.836	
-7,0%	-24,7%	4,7%	3,2%	-25,4%	3,5%	9,9%	78,8%	
41.300	-110.206	-4.386	43.094	760	116.665	243.859	194.206	
137,5%	-2412,7%	-110,2%	5570,3%	-99,3%	-52,2%	25,6%	202,6%	
1,8%	-4,5%	-0,1%	1,4%	0,0%	2,9%	6,3%	5,5%	
-26.058	-191.179	-40.159	15.293	-30.965	16.885	140.011	110.853	
-1,1%	-7,8%	-1,2%	0,5%	-1,0%	0,4%	3,6%	3,1%	
26.186	29.037	104.609	105.569	226.317	276.510	201.389	165.151	
11.268	9.566	13.336	12.432	-	37.688	51.581	45.445	
843.935	903.993	1.127.701	1.148.359	1.172.434	1.200.115	1.086.958	1.066.482	
-124.732	-164.300	-271.445	-137.972	-138.920	26.721	107.030	-2.729	
719.203	739.693	856.256	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988	1.063.753	
458.335	488.924	695.253	740.244	638.812	669.777	684.684	574.420	
1.249	551	542	554	529	1.402	1.028	1.129	
259.619	250.218	160.461	269.589	394.173	555.657	508.276	488.204	
719.203	739.693	856.256	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988	1.063.753	
38,5%	36,4%	42,0%	44,2%	38,9%	34,0%	34,9%	30,2%	
0,73	0,73	0,66	0,79	0,77	1,04	1,14	0,90	
80.483.677	79.715.875	78.448.505	77.702.427	70.682.433	70.633.400	63.679.719	63.117.700	
-0,33	-2,41	-0,51	0,20	-0,44	0,24	2,21	1,76	
0,33	0,37	1,34	1,38	3,20	4,29	3,18	2,62	
0,14	0,12	0,17	0,16	-	0,58	0,81	0,72	
5,69	6,13	8,86	9,53	9,04	10,31	10,75	9,10	

GOVERNANCE



DOEL VAN CORPORATE GOVERNANCE

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

De laatste jaren hebben wij ons aansturingmodel aangepast en steeds verder verbeterd. Naast de bestaande wetgeving op het gebied van corporate governance heeft de Corporate Governance Code uit 2003 hierbij een belangrijke rol gespeeld, evenals de wijzigingen die hierin plaatsvonden in 2008. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen menen dat de huidige corporate-governancestructuur, zoals verder uiteengezet wordt in dit hoofdstuk, voor dit moment het best passende model is. Met uitzondering van die aspecten van de corporate-governancestructuur die alleen aangepast kunnen worden na verantwoording hierover aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, zullen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen de corporate-governancestructuur aanpassen, indien dit in het belang van de onderneming is. Dergelijke wijzigingen worden toegelicht in het jaarverslag.

Dit gehele hoofdstuk kan gezien worden als de corporate-governanceverklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud bestuursverslag zoals laatstelijk gewijzigd per 1 november 2015.

USG PEOPLE N.V.

USG People N.V. is een beursgenoteerde naamloze vennootschap, opgericht naar Nederlands recht, die is onderworpen aan het structuurregime. De aandelen van USG People zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Het besturingsmodel van de vennootschap is een zogenaamde 'two-tier' board, met een Raad van Bestuur die verantwoordelijk is voor het dagelijks bestuur van de vennootschap en een Raad van Commissarissen die belast is met het houden van toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De twee organen handelen onafhankelijk van elkaar en leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De statuten van USG People zijn laatstelijk gewijzigd per 1 februari 2011.

DE CORPORATE GOVERNANCE CODE

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

AFWIJKINGEN VAN DE CODE

Tijdens diverse Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders is verantwoording afgelegd over de naleving van de Code en is - indien van toepassing - zorgvuldig gemotiveerd uiteengezet waarom USG People een bepaling niet toepast. Hierdoor leeft USG People de Code na. Hieronder volgt een toelichting op de bestpractice-bepalingen waar USG People van afwijkt.

Per 1 januari 2015 geldt voor de Raad van Bestuur het remuneratiebeleid voor de periode 2015-2018. Het remuneratiebeleid is in overeenstemming met de Code, met uitzondering van de toekenning van de vergoeding bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control'. In dat geval zal de ontslagvergoeding tweemaal de vaste brutojaarbepaling bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met 1/12 van deze vaste brutojaarbepaling, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan driemaal de vaste jaarbepaling, inclusief pensioenbijdrage. Een en ander is in afwijking van bestpractice-bepaling II.2.8. van de Code. USG People hanteert dit beleid voor ontslagvergoeding in geval van 'change of control' om recht te doen aan het meerjarige dienstverband van leden van de Raad van Bestuur en bovendien om, gegeven de aandeelhoudersstructuur van USG People, de positie als bestuurder van de onderneming te beschermen.

Daarnaast wijkt het remuneratiebeleid 2015-2018 af van de bepaling dat aandelen zonder financiële tegenprestatie tenminste vijf jaar vast gehouden dienen te worden (bestpractice-bepaling II.2.5). In de plaats van deze door de Code voorgeschreven restrictie geldt voor een bestuurder van USG People dat hij minimaal twee keer het vaste brutojaarsalaris in USG People aandelen in bezit heeft. USG People heeft gekozen voor verplicht aandelenbezit om aansluiting bij de belangen van aandeelhouders te waarborgen.

USG People stelt zijn aandeelhouders in de gelegenheid om de analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en pers te volgen. Deze bijeenkomsten en presentaties worden vooraf op de website aangekondigd. Incidenteel komt

het voor dat er een bijeenkomst/presentatie wordt gehouden die niet door aandeelhouders gelijktijdig gevolgd kan worden. Dit is in afwijking van bestpractice-bepaling IV.3.1. In die gevallen worden de aandeelhouders middels een persbericht over de bijeenkomst/presentatie geïnformeerd.

KAPITAALSTRUCTUUR EN BESCHERMINGSMAATREGEL

Op 31 december 2015 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van USG People € 100.000.000, verdeeld in 200.000.000 aandelen met elk een nominale waarde van € 0,50. De aandelen zijn onderverdeeld in 100.000.000 gewone aandelen en 100.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal per dezelfde datum bedroeg € 40.559.380,50, bestaande uit 81.118.761 gewone aandelen. Elk aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem.

INKOOP EIGEN AANDELEN

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 mei 2015 is door de aandeelhouders een machtiging aan de Raad van Bestuur gegeven voor de duur van achttien maanden vanaf 7 mei 2015 om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – aandelen USG People in te kopen. De verkrijging van de aandelen mag geschieden door alle overeenkomsten, daaronder begrepen ter beurze en onderhandse transacties. Voor de inkoop van eigen gewone aandelen gelden de volgende voorwaarden:

- maximaal 10% van het geplaatste aandelenkapitaal zoals dat luidt per 7 mei 2015; en
- een prijs die ligt tussen de nominale waarde en 110% van de beurswaarde.

UITGIFTE VAN AANDELEN EN HET VOORKEURSRECHT

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

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

STICHTING PREFERENTE AANDELEN

In 2009 is de Stichting Preferente Aandelen USG People (hierna: 'de Stichting') opgericht. De Stichting heeft krachtens haar statuten ten doel om de belangen te behartigen van USG People, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen, waarbij zoveel mogelijk

invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid en de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Deze invloeden kunnen ontstaan als gevolg van een door een derde opgebouwd (aanzienlijk) belang in USG People, de aankondiging van een openbaar bod of andere concentratie van zeggenschap, dan wel het anderszins uitoefenen van onredelijke druk tot het wijzigen van het (strategisch) beleid van USG People.

De mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen is in de statuten van USG People opgenomen als een tijdelijke beschermingsmaatregel. USG People vindt het gewenst dat preferente aandelen niet langer uitstaan dan strikt noodzakelijk is. In lijn daarmee is in artikel 7.8 van de statuten van USG People bepaald dat in geval van uitgifte van preferente aandelen een Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden uiterlijk achttien maanden na de eerste uitgifte van die aandelen. Voor die vergadering zal een besluit omtrent inkoop of intrekking van de uitstaande preferente aandelen moeten worden geagendeerd.

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

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

De Stichting opereert onafhankelijk van USG People. Zij voldoet daarmee aan de vereisten die de Wet op het financieel toezicht aan een dergelijke stichting stelt. Het bestuur van de Stichting bestond in 2015 uit de heer drs. R. Pieterse (voorzitter), de heer prof. mr. M.W. den Boogert en de heer drs. J.F. van Duijne. De bestuurders hebben een rooster van aftreden opgesteld, zodat de continuïteit, kennis en kunde van de Stichting is gewaarborgd.

GROOTAANDEELHOUDERS

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

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het financieel toezicht zijn de volgende belangen bekend per 31 december 2015.

A.D. Mulder 19,87%
J O Hambro Capital Management Limited 4,28%
Norges Bank 3,69% (2,33% rechtstreeks reëel / 1,36% rechtstreeks potentieel)
Dimensional Fund Advisors, L.P. 3,61%

EFFECTENTRANSACTIES

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

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

TEGENSTRIJDIG BELANG

Alle transacties waarbij een tegenstrijdig belang van bestuurders of commissarissen een rol kan spelen én die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de desbetreffende persoon, dienen te worden gepubliceerd in het jaarverslag. Volgens de Code dienen dergelijke transacties onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. In 2015 hebben er geen transacties van materiële betekenis plaatsgevonden waarbij sprake was van tegenstrijdig belang. Ter voorkoming van enige belangenverstremming zijn in de reglementen van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen bepalingen opgenomen met betrekking tot dergelijke transacties. De overige transacties met de grootaandeelhouder zijn toegelicht in de jaarrekening, zie toelichting 25.

MEDEDELINGEN IN HET KADER VAN BESLUIT ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN

Op grond van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn dienen vennootschappen waarvan aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt, in hun jaarverslag informatie te verschaffen over onder meer de kapitaalstructuur van de vennootschap en de aanwezigheid van aandeelhouders met bijzondere rechten. In het kader hiervan doet USG People de volgende mededelingen:

1. Voor wat betreft de kapitaalstructuur van de vennootschap en het bestaan van verschillende soorten aandelen wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening in dit jaarverslag. Wat betreft de aan deze aandelen verbonden rechten wordt verwezen naar de statuten van de vennootschap, zoals geplaatst op de website van de vennootschap.
2. De vennootschap heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van aandelen anders dan de restricties die gelden op grond van de Modelcode.
3. Voor wat betreft deelnemingen in de vennootschap waarvoor een meldingsplicht bestaat (in overeenstemming met de artikelen 5:34, 5:35 en 5:43 van de Wet op het financieel toezicht), wordt verwezen naar de informatie zoals opgenomen in het onderdeel 'grootaandeelhouders' in dit jaarverslag. Hier wordt vermeld welke aandeelhouders met een belang van 3% of meer op de aangegeven datum bij de vennootschap bekend zijn.
4. Aan aandelen in de vennootschap zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.
5. USG People kent een aandelenbonusplan voor de Raad van Bestuur én het senior management. Voor meer informatie hierover verwijzen we naar het remuneratierapport.
6. De stemrechten verbonden aan de aandelen in de vennootschap zijn niet beperkt, noch zijn termijnen voor de uitoefening van stemrecht beperkt.
7. Voor zover de vennootschap bekend bestaan er geen overeenkomsten met aandeelhouders die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van stemrecht.
8. De voorschriften betreffende benoeming en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen en wijziging van de statuten staan vermeld in de statuten van de vennootschap. Kort samengevat is op de vennootschap het structuurregime van toepassing. Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd en ontslagen door de Raad van Commissarissen, met dien verstande dat een lid van de Raad van Bestuur niet wordt ontslagen dan nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders daarover is gehoord. Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Er geldt een versterkt recht van aanbeveling voor de ondernemingsraad ten aanzien van een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend tenminste een derde van het geplaatste kapitaal, het vertrouwen in de Raad van Commissarissen opzeggen. Dit besluit heeft onmiddellijk ontslag tot gevolg. De statuten van de vennootschap kunnen worden gewijzigd krachtens een besluit daartoe van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op een onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen gedaan voorstel van de Raad van Bestuur.
9. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur staan in de statuten vermeld. De bevoegdheden van de Raad van Bestuur met betrekking tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap staan omschreven in artikel 7 van de statuten van de vennootschap. Kort samengevat besluit de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, dan wel de Raad van Bestuur indien gemachtigd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, tot uitgifte van aandelen, waarbij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, dan wel de Raad van Bestuur, de koers en de verdere voorwaarden van uitgifte vaststelt. Indien de Raad van Bestuur wordt aangewezen als bevoegd orgaan om tot uitgifte van aandelen te besluiten, wordt bij die aanwijzing bepaald hoeveel aandelen mogen worden uitgegeven en wordt tevens de duur van de aanwijzing vastgesteld. De procedures voor de verkrijging en vervreemding van eigen aandelen door de vennootschap staan beschreven in artikel 10 van de statuten van de vennootschap. Kort samengevat kan de Raad van Bestuur, mits met machtiging van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de vennootschap volgestorte aandelen in haar eigen kapitaal van het geplaatste kapitaal doen verwerven. Vervreemding van de door de vennootschap verworven aandelen geschiedt op besluit van de Raad van Bestuur, na vooraf verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
10. Anders dan de optieovereenkomst met de Stichting Preferente Aandelen USG People tot het plaatsen bij de Stichting van preferente aandelen, is de vennootschap geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht. Door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 december 2008 is besloten tot het verlenen van een recht tot het nemen van preferente aandelen aan de Stichting Preferente Aandelen USG People.
11. De vennootschap heeft overeenkomsten gesloten met bestuurders die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

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

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

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

- vaststelling van de jaarrekening;
- statutenwijzigingen;
- vaststelling van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur;
- vaststelling van de bezoldiging van de Raad van Commissarissen;
- overdracht van de onderneming of vrijwel de gehele onderneming aan een derde;
- aanwijzing van bevoegd orgaan voor de uitgifte van gewone aandelen en voor het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen in het kapitaal van USG People;
- aanwijzing van bevoegd orgaan voor het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht;
- machtiging om aandelen in het kapitaal van USG People te verkrijgen;
- benoeming van de externe accountant;
- verlening van decharge aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

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

RAAD VAN BESTUUR

ROB ZANDBERGEN, CEO

Rob Zandbergen (1958) is sinds 1 juli 2010 Chief Executive Officer van USG People N.V. Hij is sinds begin 2003 actief in de uitzendsector. Naast zijn verantwoordelijkheden bij USG People is hij commissaris bij Dutch Flower Group en Eneco en is hij lid van het algemeen bestuur van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT). Tevens is hij lid van de Maatschappelijke adviesraad School of Economics and Management (Tilburg University). Rob Zandbergen studeerde af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda, waarna hij bedrijfseconomie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam. Rob heeft diverse internationale en nationale bestuurs- en toezichthoudende functies uitgeoefend bij beursgenoteerde ondernemingen. Rob Zandbergen heeft de Nederlandse nationaliteit.



LEEN GEIRNAERDT, CFO



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

BESTURINGSSTRUCTUUR

De besturingsstructuur van USG People is erop gericht om het (lokale) ondernemerschap in onze organisatie in de verschillende landen en binnen onze werkmaatschappijen optimaal te laten renderen. De vorming van de star brands Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals zorgt ervoor dat elk merk een eigen duidelijke, gefocuste en herkenbare positionering heeft, met daarbij aansluitende groei- en rendementsdoelstellingen. Dit zorgt voor een efficiënte en doeltreffende marktwerking en aansturing van de operatie. Een effectieve samenwerking tussen de werkmaatschappijen op landniveau wordt gestimuleerd door het landenmanagement. Zo kunnen we optimaal gebruik maken van synergie en aanwezige kennis in de landen, en blijven we gefocust op de lokale markt als geheel en merkoverstijgende businesskansen. De structuur bevordert ook een snelle besluitvorming en een korte time-to-market. Er zijn korte lijnen naar de Raad van Bestuur en het management in de landen en bij de werkmaatschappijen heeft een grote mate van zelfstandigheid. Zo kan onze besturingsstructuur optimaal bijdragen aan de executie van de strategie in de huidige markt.

DAGELIJKS BESTUUR

BENOEMING EN ONTSLAG VAN LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in kennis van een voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen benoemt de leden van de Raad van Bestuur in beginsel voor een periode van vier jaar, tenzij er gewichtige redenen zijn om hiervan af te wijken. Na afloop van de zittingstermijn is herbenoeming mogelijk, conform bestpractice-bepaling II.1.1. van de Code. In 2014 zijn de huidige bestuurders herbenoemd voor een periode van vier jaar, eindigend na afloop van de in 2018 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

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

TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

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

De Raad van Bestuur is, naast de wettelijke voorschriften en hetgeen hierover is opgenomen in de statuten, gebonden aan het reglement van de Raad van Bestuur. Hierin is de taakverdeling van de individuele bestuurders duidelijk omschreven. Zo is in het reglement te lezen dat de

CEO onder meer verantwoordelijk is voor de strategie, corporate sales & marketing, hr, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De CFO is verantwoordelijk voor de financiële verslaggeving, communicatie & investor relations, ict, legal, tax en treasury.

Individuele leden van de Raad van Bestuur kunnen in het bijzonder worden belast met bepaalde onderdelen van de bestuurstaak, onverminderd de collectieve verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur als geheel. De Raad van Bestuur blijft collectief verantwoordelijk voor besluiten, ook indien deze zijn voorbereid door individuele leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is als geheel bevoegd de vennootschap in en buiten rechte te vertegenwoordigen. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan twee leden van de Raad van Bestuur tezamen. Ook voor bestuurders van groepsmaatschappijen is dat – behoudens wettelijke en/of statutaire voorschriften – zo geregeld. Dit is vastgelegd in de corporate autorisatiematrix.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen, te weten Rob Zandbergen (CEO) en Leen Geirnaerd (CFO). Dit houdt in dat de Raad van Bestuur in 2015 voor 50% uit vrouwen bestond. Hiermee voldoet de Raad van Bestuur aan het 30% evenwichtigheidsvereiste dat is opgenomen in de Wet bestuur en toezicht.

REMUNERATIE

In lijn met het remuneratiebeleid dat in mei 2015 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vastgesteld, is de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur bepaald door de Raad van Commissarissen, op advies van de Remuneratie- en benoemingscommissie. De opbouw en de hoogte van de remuneratie – alsmede een uiteenzetting van het remuneratiebeleid – zijn vastgelegd in het remuneratierapport. De belangrijkste elementen uit de contracten met de Raad van Bestuur zijn opgenomen in het hoofdstuk hoofdlijnen van het remuneratierapport.

RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

ALGEMENE UITGANGSPUNTEN VAN ONS RISICOMANAGEMENT

Een goede beheersing van risico's en benutting van kansen zijn cruciaal voor het creëren van waarde voor de stakeholders van USG People. Risicobeheersing is een integraal onderdeel van onze dagelijkse bedrijfsvoering. Kansen en bedreigingen worden tijdig geïdentificeerd en beheerst binnen onze risicotolerantie. We hanteren het beleid dat de continuïteit van de bedrijfsvoering moet worden gewaarborgd met een gezonde balans tussen risico en het nagestreefde rendement. Dit zien we terug in de wijze waarop we met de verschillende soorten risico's omgaan. Voor de operationele risico's wordt een beperkte risicoacceptatie gehanteerd. Als het gaat om financiële risico's staan we voor een stabiel financieel beleid met minimale en goed beheersbare risico's. Op het gebied van compliance met wet- en regelgeving hanteren wij een zerotolerancebeleid. Waar nodig en mogelijk hebben we adequate verzekeringen afgesloten om risico's bij derden onder te brengen, om een mogelijke impact van die risico's te beperken.

HET RISICOMANAGEMENTMODEL

In de operatie vinden periodiek risicosessies plaats waarin de voornaamste risico's worden geïdentificeerd. Waar nodig worden maatregelen getroffen of worden de huidige controlemaatregelen aangepast. Op kwartaalbasis wordt over de status van de risico's en maatregelen gerapporteerd aan de afdeling Corporate Audit & Risk Management. De geïdentificeerde risico's worden door Corporate Audit & Risk Management gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en aan de Auditcommissie. Aanvullend belegt de Raad van Bestuur jaarlijks een risicomangementessie, met een updatesessie. De uitkomsten van de sessies van de Raad van Bestuur leiden tot identificatie van en inzicht in de belangrijkste actuele risico's voor USG People. Voor deze risico's worden actieplannen opgesteld, rekening houdend met reeds genomen risicomitigerende maatregelen. Dit proces stelt ons in staat onze risico's binnen de acceptatiegraad te houden en de implementatie van risicomitigerende maatregelen te waarborgen. Periodiek worden de voornaamste risico's van USG People besproken met de Raad van Commissarissen. Een beschrijving van onze voornaamste risico's is opgenomen in het hoofdstuk risicomangement in het bestuursverslag.

ONZE INTERNE RISICOBEBEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

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

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

BEHEERSINGSKADERS

Uiteraard is de externe wet- en regelgeving kaderstellend voor USG People. We maken gebruik van lokale specialisten om de wet- en regelgeving op de voet te volgen en tijdig op veranderingen te kunnen anticiperen. Daarnaast hanteren we interne richtlijnen zoals onze gedragscode, de business principles, de klokkenluidersregeling, het antifraudebeleid en de corporate autorisatiematrix. Gezamenlijk vormen deze richtlijnen de beheersingskaders waarbinnen we onze doelen willen verwezenlijken. De actuele set van kaders, opgesteld door de corporate afdelingen, wordt blijvend beschikbaar gesteld voor al onze medewerkers. Bij indiensttreding worden de kaders aangeboden aan nieuwe medewerkers. Door de afdeling Corporate Audit & Risk Management wordt de inbedding van de set van kaders getoetst. Tijdens audits wordt aandacht geschonken aan de bekendheid met en beschikbaarheid van deze kaders. Hierover wordt aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie gerapporteerd en worden waar noodzakelijk aanvullende acties geïnitieerd.

DOELREALISATIE

De doelen en strategie zijn de basis voor de tactische en de operationele planning en de activiteiten waarmee we onze doelen willen realiseren.

STUURMECHANISMEN

Om de doelen binnen de beheersingskaders te realiseren, zijn stuurmechanismen nodig. Zo zijn de financiële en operationele plannings- en controlcycli, zoals de maand- en kwartaalrapportagecycli, op alle niveaus in de organisatie aanwezig. Deze worden ondersteund door handleidingen, procedures en een gedetailleerde accounting manual waarin de grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn beschreven. Er bestaan directe rapportagelijnen tussen de Raad van Bestuur en de directies van de star brands. De leden van de Raad van Bestuur bespreken iedere maand met de directies van de star brands en de shared service centers de dienstverlening aan hun klanten, de financiële en operationele prestaties, de forecast, risk management en de voortgang in het bereiken van de strategische doelstellingen. Door een nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen wordt er doorlopend gewerkt aan verbetering van de plannings- en controlcycli. In aanvulling op de maandelijkse plannings- en controlcyclus worden in het vierde kwartaal de verwachtingen voor het opvolgende jaar vastgesteld, op basis van toekomstgerichte macro-economische trends, branchespecifieke informatie en de maandelijkse prestaties van de star brands, gevolgd door drie forecast-momenten gedurende het boekjaar. De rapportages worden aangepast bij een gewijzigde managementinformatiebehoefte, waardoor effectieve sturing mogelijk blijft.

AANSTURING DOOR RAAD VAN BESTUUR EN HET MANAGEMENT

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het goed functioneren van het model van risicobeheersing en -controle, zoals hiervoor beschreven.



Deze verantwoordelijkheid is deels gedelegeerd aan de lijn- en stafmanagers in de organisatie.

TOEZICHT EN MONITORING

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet, het bestaan en de werking van de systemen voor risicobeheersing en -controle en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Dit vormt de basis voor het toezicht door de Raad van Commissarissen op de kwaliteit van de systemen voor risicobeheersing en -controle.

Onder andere door de reguliere vergaderingen van de Auditcommissie wordt de Raad van Commissarissen hierover geïnformeerd door de interne en externe auditor. De interne auditafdeling van USG People is centraal georganiseerd en voert audits uit. In haar activiteiten wordt zij gesteund door een netwerk van lokale specialisten. Aan de hand van evaluaties van het lijnmanagement, de staven en de interne auditafdeling kunnen verbeterpunten worden geconstateerd in onze risicobeheersings- en controlesystemen. Via deze weg toetst de Raad van Bestuur de kwaliteit van de interne beheersing. Hij adresseert tekortkomingen die blijken uit de rapportages, stuurt bij en volgt de acties tot verbetering.

Binnen de huidige besturingsstructuur hebben de directies van de operaties de verantwoordelijkheid om zelfstandig binnen het beleid en de gestelde kaders hun risicobeheersings- en controlesystemen in te richten en te beheren. De interne auditafdeling richt zich op de wijze waarop lokaal management het eigen controlesysteem heeft ingericht en beheerst.

Fraude en omkoping vormen risico's voor vele organisaties. Onze Gedragscode bevat regelingen ten aanzien van ethisch gedrag en hoe om te gaan met geconstateerde afwijkingen van onze voorschriften en richtlijnen dienaangaande. De risicobeheersings- en controlesystemen alsmede het stelsel van toezicht en monitoring zijn tevens gericht op het voorkomen van fraude en omkoping. Indien fraude wordt gesignaleerd,

treedt het antifraudebeleid in werking en worden alle relevante managementniveaus betrokken. In geval van geconstateerde actieve of passieve vormen van omkoping wordt overeenkomstig gehandeld.

VERKLARING VAN DE RAAD VAN BESTUUR BETREFFENDE DE BEOORDELING VAN RISICOMANAGEMENT EN INTERNE BEHEERSING:

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat risicobeheersings- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen absolute zekerheid bieden dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen. Het beleid van de Raad van Bestuur blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, om de effectiviteit en betrouwbaarheid van de processen te optimaliseren. De Raad van Commissarissen en in het bijzonder de Auditcommissie worden geïnformeerd over de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Naar de mening van de Raad van Bestuur hebben de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving 2015 geen onjuistheden van materieel belang bevat.

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

- de jaarrekening van USG People over 2015 een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst van USG People N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag van USG People een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum en van de gang van zaken gedurende het boekjaar van USG People N.V. en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee USG People wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

TOEZICHT

BENOEMING EN AFTREDEN VAN LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Centrale Ondernemingsraad wordt tijdig in de gelegenheid gesteld een standpunt te bepalen ten aanzien van de benoeming van commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Centrale Ondernemingsraad kunnen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. Een lid van de Raad van Commissarissen kan voor maximaal drie termijnen van vier jaar worden benoemd. De leden van de Raad van Commissarissen treden periodiek af volgens het rooster van aftreden. Elke commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerste Algemene Vergadering van Aandeelhouders na het verstrijken van vier jaren na zijn laatste benoeming.

TAAK

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Voorts geeft de Raad van Commissarissen gevraagd en ongevraagd advies over onder meer de strategie en de realisatie van de doelstellingen. Bij de toezichthoudende taak betreft de Raad van Commissarissen ook de voor USG People relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de belangen van alle stakeholders.

De Raad van Commissarissen treedt op als werkgever van de Raad van Bestuur. Hij benoemt, schorst en ontslaat de leden van de Raad van Bestuur, na kennisgeving aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stelt ter vaststelling het beleid voor ten aanzien van de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen dient goedkeuring te geven aan:

- de operationele en financiële doelstellingen van USG People;
- de strategie die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen;
- de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's;
- de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- alle transacties tussen USG People en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in USG People houden die van materiële betekenis zijn voor USG People;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Raad van Bestuur spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/of de betrokken leden van de Raad van Bestuur;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Commissarissen spelen en die van materieel belang zijn voor

USG People en/of de betreffende leden van de Raad van Commissarissen;

- de benoeming en het ontslag van de secretaris van USG People;
- de toewijzing van taken van de Raad van Bestuur aan individuele leden van de Raad van Bestuur;
- alle overige handelingen waarvoor goedkeuring vereist is volgens de wet of de statuten, het reglement van de Raad van Bestuur, het reglement van de Raad van Commissarissen, de Nederlandse Corporate Governance Code of enige andere toepasselijke regelgeving.

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

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

In 2015 bestond de Raad van Commissarissen uit vijf personen, te weten: Cees Veerman (voorzitter), Rinse de Jong, Willemijn Maas, Alex Mulder en Johnny Thijs. De Raad van Commissarissen bestond eind 2015 voor 20% uit vrouwen. Hiermee voldoet de Raad van Commissarissen van USG People niet aan het evenwichtigheidsvereiste van 30% dat is opgenomen in de Wet bestuur en toezicht. USG People streeft naar een brede, diverse samenstelling binnen alle lagen van haar onderneming en zal bij toekomstige benoemingen zoveel als mogelijk rekening houden met de gestelde vereisten. De Raad van Commissarissen streeft naar een evenwichtige samenstelling, zoals beschreven in de profielschets onder de diversiteitsdoelstellingen.

De Raad van Commissarissen kent twee interne commissies: de Auditcommissie en de Remuneratie- en benoemingscommissie. De commissies hebben ieder een eigen intern reglement, waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze zijn omschreven. De reglementen zijn – evenals het reglement van de Raad van Commissarissen – te raadplegen via de website van USG People. De vergaderstukken en de notulen van de commissievergaderingen worden gedeeld met alle commissarissen.

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

AUDITCOMMISSIE

De taak van de Auditcommissie is onder meer om de Raad van Commissarissen te adviseren op het gebied van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hieronder valt uiteraard de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes. Ook het beleid en het toezicht op de uitvoering inzake de belastingplanning, de financiering, de controle op en de

beoordeling van het financiële en niet-financiële verslaggevingsproces en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie behoren tot de taken van de commissie. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

De belangrijkste taken van de Remuneratie- en benoemingscommissie zijn onder andere het vaststellen van het profiel en de omvang van de Raad van Bestuur, het doen van voorstellen aan de Raad van Commissarissen betreffende benoeming van de leden van de Raad van Bestuur, het voeren bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast beoordeelt de commissie het functioneren van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en doet zij voorstellen ten aanzien van de omvang en de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De commissie is voorts verantwoordelijk voor het opstellen van de profielschets voor de leden van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

REMUNERATIE

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

ONAFHANKELIJKHEID

Er is voldaan aan bestpractice-bepaling III.2.1 van de Code. Alex Mulder is tot 9 mei 2006 bestuurder (CEO) van USG People geweest. Momenteel houdt hij nog een aandelenpakket van meer dan 10% in de vennootschap. Op grond hiervan is hij niet als onafhankelijk te beschouwen in de zin van bestpractice-bepaling III.2.2 van de Code.

DIVERSITEITSDOELSTELLINGEN

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

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

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

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

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

EXTERNE ACCOUNTANT

De onafhankelijkheid van de externe accountant is een groot goed. Ter waarborging van de onafhankelijkheid heeft USG People beleid geformuleerd dat is opgenomen als bijlage bij het reglement van de Raad van Commissarissen, zijnde: 'Beleid inzake onafhankelijkheid externe accountant'. Naast de uitgangspunten ten aanzien van de onafhankelijkheid, wordt hierin ook ingegaan op de roulatie van de externe accountant.

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

RAAD VAN COMMISSARISSEN

CEES VEERMAN

1949, Nederlands | Voorzitter | eerste benoeming 2010 | huidige termijn 2012-2016

Lid van de Remuneratie- en benoemingscommissie



Cees Veerman is sinds 1 maart 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. In de periode 2002-2007 was hij minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en tot september 2013 was hij CEO van Bracamonte B.V. Momenteel is hij onder andere hoogleraar aan Tilburg University en Wageningen University. Cees Veerman bekleedt tevens commissariaten bij onder meer Royal Reesink N.V., Holding Nationale Goede Doelen Loterij N.V. en Bestuurskantoor Fagoed B.V. Daarnaast is hij lid van het Algemeen bestuur van NWO en bestuursvoorzitter van Stichting Groenfonds, Stichting Protestants Christelijk Ziekenhuis Ikazia en Vereniging van waterbedrijven in Nederland (Vewin).

RINSE DE JONG

1948, Nederlands | eerste benoeming 2010 | huidige termijn 2014-2018

Voorzitter van de Auditcommissie

Rinse de Jong is sinds 20 december 2010 commissaris bij USG People N.V. Hij is registeraccountant en was laatstelijk werkzaam als CFO van Essent waarin hij naast de reguliere financiële zaken ook onder andere verantwoordelijk was voor risk management en IT. Hij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van N.V. Nederlandse Gasunie en commissaris en voorzitter van de Auditcommissie van Enexis Holding N.V. Tevens is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bakeplus Holding B.V. en van de Raad van Commissarissen van Rabobank Arnhem en omstreken. Hij is lid van de Raad van Toezicht van de Hogeschool van Amsterdam en adviseur van de Raad van Toezicht van de Universiteit van Amsterdam. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Stichting Toneelgroep Oostpool. Hij is bestuurder van de Stichting Aandelenbeheer BAM Groep en van de Stichting tot het houden van Preferente Aandelen Wereldhave.



ALEX MULDER

1946, Nederlands | eerste benoeming 2006 | huidige termijn 2014-2018

Lid van de Remuneratie- en benoemingscommissie



Alex Mulder richtte in 1972 uitzendbureau Unique op en is daarmee grondlegger van USG People N.V., waar hij tot 2006 de functie van CEO en president bekleedde. Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006 werd Alex Mulder benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van USG People. Verder is hij gedelegeerd bestuurder van Amerborgh International N.V., een beheermaatschappij met investeringen en participaties in ondernemingen op het gebied van onder meer vermogensbeheer, crossmediale uitgaven, vastgoedontwikkeling en kunst en cultuur. Tevens is Alex Mulder bestuurslid van Stichting Start Foundation.

WILLEMIJN MAAS

1959, Nederlands | eerste benoeming 2014 | huidige termijn 2014-2018

Voorzitter van de Remuneratie- en benoemingscommissie



Willemijn Maas is sinds 8 mei 2014 commissaris bij USG People N.V. Daarvoor was zij acht jaar Algemeen Directeur van de AVRO. Na voltooiing van de fusie van de AVRO met de TROS is zij, samen met haar collega-directeur, teruggetreden. Voor haar tijd bij de AVRO was Willemijn Maas lang verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam, waar zij begon als docent en vervolgens na diverse managementfuncties toetrad tot de directie van de Hogeschool. In die laatste functie gaf zij mede leiding aan de fusie met de HES en aan de samenwerking met de faculteit Economie van de Universiteit van Amsterdam. Haar laatste functie bij de Hogeschool van Amsterdam was Directievoorzitter van de gefuseerde Economie Instellingen. Sinds 1 september 2014 is Willemijn Maas zelfstandig consultant en interimmanager. Vanaf 1 februari 2016 is zij werkzaam als directeur HR & Communicatie bij SNS Bank N.V. Tevens is zij commissaris van het Havenbedrijf Amsterdam en lid van de Raden van Toezicht van het Prins Bernard Cultuurfonds en van Unicef Nederland. Sinds december 2014 is zij voorzitter van het Nationaal Restauratiefonds.

JOHNNY THIJS

1952, Belgisch | eerste benoeming 2014 | huidige termijn 2014-2018

Lid van de Auditcommissie

Johnny Thijs is sinds 8 mei 2014 commissaris bij USG People N.V. Hij behaalde in 1974 het diploma van handelsingenieur aan de Economische Hogeschool Limburg (België). Na leidende functies te hebben bekleed bij grote multinationals als AB.Inbev, Kraft-Jacobs-Suchard en Mars Inc., was hij tot eind februari 2014 CEO van Belgisch postbedrijf bpost, dat hij in juni 2013 naar een beursnotering heeft geleid. Johnny Thijs is voorzitter van de Raad van Bestuur van Spadel N.V., van Recticel N.V. en van Betafence NV en lid van de Raad van Bestuur van Delhaize Group, van het Rode Kruis Vlaanderen, van logistiek dienstverlener H.Essers en van projectontwikkelaar Ghelamco NV. Tevens is hij adviseur van Lazard Frères Benelux en van CVC België.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Als Raad van Commissarissen houden wij toezicht op en geven we, ook ongevraagd, advies aan de Raad van Bestuur over het formuleren en realiseren van de doelstellingen, de strategie en het beleid van USG People. We treden op als werkgever van de Raad van Bestuur.

GANG VAN ZAKEN

In 2015 kon USG People goed profiteren van het geleidelijke economische herstel. De nieuw ingezette koers met de aangescherpte focus werkt doeltreffend, waardoor de resultaten zich gunstig ontwikkelen. De vraag naar hr-diensten in de markten waarin USG People opereert trok aan. Vooral in Nederland en België was er een positieve ontwikkeling. Door het zwaartepunt van de activiteiten van USG People op deze regio's bood dit bij uitstek een kansrijke omgeving om te groeien en om de posities autonoom verder te versterken. Het doet ons deugd te kunnen vaststellen dat de uitvoering van de gekozen strategie effectief werkt en in 2015 goed heeft geredend.

Naast de positieve tendens in de lopende resultaten is er ook een aanmerkelijke progressie gerealiseerd in de ontwikkeling en het in de markt zetten van innovatieve toepassingen die het mogelijk maken om de klanten nieuwe businessproposities aan te bieden. Op beide fronten, zowel het verbeteren van de resultaten als de ontwikkeling van services en procesverbeteringen in de kernlanden, werd gedurende het jaar structurele vooruitgang geboekt, waarmee binnen de strategie aan beide aspecten concrete invulling werd gegeven.

ACTIVITEITEN

De Raad van Commissarissen heeft in 2015 volgens het vaste schema zeven plenaire vergaderingen gehouden. In de periodes tussen de vergaderingen onderhield de voorzitter regelmatig contact met de CEO, voor bespreking van de algemene gang van zaken en actuele thema's. In de vergaderingen werd de Raad van Commissarissen geïnformeerd over een divers aantal onderwerpen, waaronder de voortgang van de strategie en de mogelijke strategische richtingen, M&A-projecten, juridische aangelegenheden, marktontwikkelingen, operationele en financiële prestaties en vooruitzichten. De discussies binnen de Raad van Commissarissen waren doorgaans gebaseerd op documenten en presentaties van de Raad van Bestuur. Veel van de onderwerpen werden ter voorbereiding vooraf besproken in vergaderingen van de Auditcommissie of de Remuneratie- en benoemingscommissie.

Naast de voormelde onderwerpen is in plenaire vergaderingen ook het in december aangekondigde openbare bod door Recruit Holdings Co. Ltd. (Recruit) op alle uitstaande aandelen van USG People uitgebreid aan de orde geweest. Er werden in dit kader drie extra plenaire vergaderingen ingelast. Buiten de vergaderingen om heeft de Raad van Commissarissen veelvuldig contact gehad met de Raad van Bestuur en externe specialisten

die de Raad van Commissarissen met advies hebben bijgestaan in het besluitvormingsproces omtrent het bod.

In september 2015 is de Raad van Commissarissen op bezoek geweest bij een van de nieuwe flagship stores van de star brand Unique in Nederland. De raad hecht er belang aan om vanuit zijn toezichthoudende taak ook de activiteiten in de operatie te volgen. Tijdens het bezoek heeft de raad zich laten informeren over de ontwikkelingen en diverse projecten en initiatieven van de star brand. Deze werkwijze biedt de leden van de Raad van Commissarissen de gelegenheid zich een goed beeld te vormen van de operationele werkzaamheden en de ontwikkelingen in de markt, alsook van de manier waarop de star brands hier in de praktijk op inspelen.

Ook is er vanuit de Raad van Commissarissen extra aandacht voor de ontwikkeling van Online Business Solutions. Regelmatig woont een delegatie van de raad vergaderingen bij waarin de ontwikkelingen en de voortgang van deze activiteiten worden besproken.

De Raad van Commissarissen onderhoudt tevens contacten met de Centrale Ondernemingsraad en met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. In januari hebben de heer Mulder en mevrouw Maas op uitnodiging van de Centrale Ondernemingsraad een toelichting gegeven op de herijking van het beloningsbeleid Raad van Bestuur 2015-2018. In mei heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad gesproken over lopende projecten en actuele ontwikkelingen.

AANWEZIGHEID

Gedurende 2015 waren er vrijwel geen vergaderingen dan wel conference calls waarbij leden van de Raad van Commissarissen afwezig waren. De heer Mulder en de heer Thijs lieten zich eenmaal respectievelijk tweemaal verontschuldigen vanwege agendatechnische redenen. Zij verstrekten vooraf hun inbreng en wezen een andere commissaris aan om hun taken over te nemen.

VERGADERINGEN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Gedurende het jaar heeft de Raad van Commissarissen uitvoerig gesproken over de strategische richting in de context van de huidige trends in de markten, en de stappen die daarin zijn gezet. Verder werd er tijdens de vergaderingen meermaals gesproken over de ontwikkeling en vooruitzichten van USG People in het licht van de macro-economische ontwikkelingen, en over de voortgang van de operationele en financiële resultaten. De Raad van Commissarissen stelt bij het toezicht steeds een goede afweging van de belangenbehartiging van alle bij de onderneming betrokken stakeholders centraal.

STRATEGIE

In het kader van de continue verbetering in de bestaande organisatie werd met regelmaat gesproken over commercial & operational excellence-projecten en de voortgang in de uitvoering van lopende acties en projecten. Dit omvatte onder andere het project Optima, bedoeld om de end-to-endprocessen binnen de organisatie efficiënter te maken. Verder was er gedurende het jaar veel aandacht voor de ontwikkeling van Online Business Solutions (OBS) en mogelijkheden voor digitalisering van processen. De voortgang en investeringen in de bestaande organisatie en bij de OBS-deelnemingen werden regelmatig besproken, maar ook mogelijkheden voor aanvullende investeringen werden overwogen.

In de jaarlijkse strategische review heeft de Raad van Commissarissen de strategische opties voor USG People uitvoerig besproken en geëvalueerd. Mogelijke groeiscenario's en strategische analyses voor USG People werden uitgebreid besproken, ook in relatie tot macro-economische ontwikkelingen en trends in de markt. Daarbij werden zowel autonome richtingen en mogelijkheden besproken als de mogelijkheid om aan te sluiten bij een mondiale speler.

Op 22 december 2015 hebben USG People en Recruit Holdings Co., Ltd. een voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd op alle aandelen van USG People aangekondigd. Het voorstel om de krachten te bundelen met Recruit is zorgvuldig overwogen door de Raad van Commissarissen, in samenspraak met de Raad van Bestuur. Verschillende externe adviseurs hebben de Raad van Commissarissen in dit proces bijgestaan. De Raad van Commissarissen heeft daarbij steeds de belangenbehartiging van alle bij de onderneming betrokken stakeholders centraal gesteld. In verband met de positie van de heer Mulder als grootaandeelhouder van USG People en de perceptie die zou kunnen ontstaan van een mogelijk tegenstrijdig belang, heeft de heer Mulder niet deelgenomen aan gesprekken over de biedprijs.

Recruit en USG People hebben overeenkomstige ambities en waarden en de ondernemende bedrijfsculturen passen in veel opzichten bij elkaar. Verder vullen de bedrijven elkaar in geografisch opzicht goed aan. Bij acceptatie van het bod door de aandeelhouders wordt USG People de groeikern van Recruit in continentaal Europa, met meer armslag om de verwezenlijking van de strategie te waarborgen en de uitvoering ervan te versnellen. Alles overwegende is de Raad van Commissarissen tot de conclusie gekomen dat een samengaan met Recruit de beste stap vooruit is voor USG People. Een stap die voordeel biedt voor alle stakeholders.

RESULTATEN

Gedurende het hele jaar werd de ontwikkeling van de operationele en financiële resultaten besproken. De Raad van Commissarissen sprak daarbij met de leden van de Raad van Bestuur vooral over onderwerpen als de ontwikkeling van de omzet en brutomarges en over de verbeteringen in

de kostenstructuur. Ook was er regelmatig aandacht voor de balans, met name de evolutie van de schuldpositie.

Hierbij was er ook regelmatig aandacht voor de verwachtingen in de verschillende markten in relatie tot de economische ontwikkelingen in Europa, en voor de relatieve prestaties van USG People ten opzichte van haar peers. Verder is gediscussieerd over de begroting voor 2016, ook in relatie tot de algemene verwachtingen voor de economische ontwikkeling. Met de externe accountant werd uitvoerig gesproken over de jaarrekening en het jaarverslag over 2014, en over de belangrijkste bevindingen naar aanleiding van de controle.

FUNCTIONEREN EN EVALUATIE

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

Tijdens de evaluatie is onder meer gesproken over de inbreng en de betrokkenheid van de leden van de Raad van Commissarissen. De evaluaties bevestigden dat de leden zowel individueel, maar ook als totaalorgaan voldoende kritisch zijn op zichzelf en elkaar. Er was een prettige samenwerking binnen de raad en de verhoudingen waren transparant, kritisch en constructief. De complementariteit van de individuele leden zorgt voor een goede balans tijdens de vergaderingen, waardoor alle onderwerpen met voldoende diepgang besproken kunnen worden. De voorzitter heeft naar aanleiding van de evaluatie geconcludeerd dat de leden van de Raad van Commissarissen individueel en in totaliteit naar behoren hebben gefunctioneerd.

VERSLAG VAN DE AUDITCOMMISSIE

De Auditcommissie bestaat uit Rinse de Jong (voorzitter) en Johnny Thijs. De commissie kwam in 2015 zesmaal bijeen, volgens het vaste schema. Bij de bijeenkomsten waren tevens aanwezig de CEO, de CFO, de Corporate Director Corporate Audit & Risk Management (CARM), de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en, afhankelijk van de onderwerpen, senior leden van de staf van de CFO. Bij de vergadering in december was ook de nieuwe accountant KPMG aanwezig. In het kader van de overdracht van de controleopdracht met ingang van de jaarrekening 2016 was KPMG al het grootste deel van 2015 kopieelezer van de stukken van de Auditcommissie. Een van de bijeenkomsten werd gedeeltelijk besloten gehouden, voor evaluatie van de Auditcommissie als geheel en van de individuele leden. Tussen de vergaderingen door was er regelmatig contact tussen de voorzitter van de Auditcommissie en de CFO.

Tijdens de bijeenkomsten in 2015 werden, voorafgaand aan publicatie, de jaarrekening en de interim-financiële rapportages beoordeeld, inclusief de toegepaste waarderingsgrondslagen en de niet-financiële informatie. Bij de kwartaalbijeenkomsten werd steeds uitvoerig gediscussieerd over de interne controleprocedures en de interne audits, inclusief bevindingen. Ook werden in elke vergadering voorafgaand aan de publicatie van resultaten de bevindingen van de externe accountant besproken, waaronder ook de voornaamste risico's ten aanzien van de financiële verslaggeving. Deze betreffen onder meer de waardering van de goodwill, de waardering van de latente belastingvordering, de naleving van wet- en regelgeving, verwerking van claims en andere juridische zaken.

Verder kwam een divers aantal andere onderwerpen aan bod, waaronder de fiscaliteit, het financieringsbeleid en de vernieuwing van de kredietlijn. Informatiebeveiliging, de nieuwe eisen ten aanzien van de beveiliging van persoonsgegevens en de inrichting van de daarmee samenhangende meldingsprocedure stonden eveneens op de agenda. Hoewel risicomanagement vaak als apart agendapunt wordt opgevoerd, is het in feite voortdurend onderdeel van wat er over de diverse onderwerpen wordt besproken. Met enige regelmaat wordt gerapporteerd over het risicobewustzijn bij de diverse onderdelen van USG People, waar de medewerkers van CARM risicoworkshops hebben gehouden. Administratieve organisatie, opzet en werking van interne controle en audits vormen alle onderdeel van het beheersen van risico's. Wat meer aandacht krijgt en nog moet krijgen, is de bewustwording van wat allemaal een risico zou kunnen zijn of worden. Vooral ICT-bevoegdheden, de toegang tot het gebruik van internet en de beheersing van massale databestanden (internationaal gaat het over honderdduizenden personeelsrecords) vragen hier de nodige aandacht. De betrokken professionals bij USG People hebben op dit gebied de afgelopen jaren goede voortgang laten zien in het identificeren en bespreekbaar maken van risico's, maar het onderwerp blijft onze aandacht houden.

Tijdens een van de vergaderingen heeft de commissie kritisch gekeken naar haar eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden van de Auditcommissie. Zij is tot de conclusie gekomen dat er goed is samengewerkt binnen de commissie. De commissie is van mening dat de contacten met de afdeling CARM, de externe accountant en de Raad van Bestuur op een professionele en constructieve wijze zijn verlopen, in het bijzonder de frequente contacten met de CFO.

Ook is uitgebreid gesproken over de tone at the top, mede naar aanleiding van de in 2014 gewijzigde aansturing van de organisatie. Het ging hierbij vooral over de communicatie tussen de beide leden van de Raad van Bestuur en de leiding van de diverse star brands en landen, maar ook nadrukkelijk over sfeer, vertrouwen en werkplezier bij de medewerkers in het algemeen. USG People neemt al jaren deel aan het Great Place to Work-onderzoek en het in 2015 gehouden

medewerkerstevredenheidsonderzoek liet goede vooruitgang zien. Het verkleinen van de virtuele afstand tussen 'corporate' en de werkmaatschappijen en het verminderen van centrale aansturing ten gunste van verantwoordelijkheid nemen op lokaal niveau hebben hier ook zeker aan bijgedragen.

De bevindingen van de Auditcommissie werden gerapporteerd aan de voltallige Raad van Commissarissen.

VERSLAG VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

Willemijn Maas is voorzitter van de Remuneratie- en benoemingscommissie. De commissie wordt verder vertegenwoordigd door Alex Mulder en Cees Veerman.

De Remuneratie- en benoemingscommissie kwam in 2015 vijf keer bijeen, waarvan eenmaal middels conference call, steeds in het bijzijn van de CEO. De Vice President HR is enkele malen aanwezig geweest tijdens de vergadering voor bespreking van en toelichting op het nieuwe voorstel voor het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur. Buiten de vergaderingen om was er verder ook regelmatig contact met de CEO.

De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren:

- remuneratierapport 2014;
- bepaling variabele beloning op basis van de afgesproken financiële en niet-financiële targets voor de korte en lange termijn 2014;
- bepaling van nieuwe variabele financiële en niet-financiële targets voor de korte en lange termijn 2015;
- remuneratiebeleid 2015-2018 Raad van Bestuur;
- conceptprocedure c.q. proces jaarlijkse bespreking voortgang leden Raad van Bestuur;
- tussentijdse voortgang realisatie variabele beloning 2015;
- voortgang werving Vice President HRM, in kader van successie van de huidige VP HRM.

De voortgang van de realisatie van de financiële en niet-financiële targets van de Raad van Bestuur is aan de orde geweest in de commissie. Uitvoerig is gesproken over de doelstellingen voor de niet-financiële targets voor innovatie, leiderschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit zijn aandachtsgebieden die USG People van belang acht voor de continuïteit en waarop de organisatie zich verder wil ontwikkelen.

De remuneratie van de Raad van Bestuur over 2015 was in overeenstemming met het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde remuneratiebeleid. Een gedetailleerde verantwoording van de beloningen die zijn toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het remuneratierapport, dat beschikbaar is op de website van USG People.

Het voorstel voor het remuneratiebeleid 2015-2018 voor de Raad van Bestuur is in mei 2015 ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en akkoord bevonden. Het Remuneratiebeleid Raad van Bestuur 2015-2018 is opgebouwd uit vijf componenten: een vast bruto jaarsalaris, een variabele beloning korte termijn, een variabele beloning lange termijn, een pensioenbijdrage en een representatieve auto en overige emolumenten. Ten opzichte van het vorige beleid is een aantal relatief geringe aanpassingen doorgevoerd waaronder wijziging van het basissalaris en de variabele beloningen voor de korte en lange termijn. Het belangrijkste verschil met het vorige beleid is een verschuiving naar de variabele beloning lange termijn ten koste van de variabele cashbeloning korte termijn.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bestaat uit Rob Zandbergen (CEO) en Leen Geirnaerd (CFO).

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

USG People streeft naar een brede, diverse samenstelling binnen alle lagen van de onderneming. Sinds de benoemingen van Johnny Thijs en Willemijn Maas in mei 2014 voldoet de samenstelling van de Raad van Commissarissen weer aan de diversiteitsdoelstelling zoals opgenomen in de profielschets. Johnny Thijs heeft de Belgische nationaliteit. Daarnaast hebben de commissarissen ervaring in de politieke en bestuurlijke, sociaal-maatschappelijke en/of academische sectoren. Tevens is specifieke ervaring en kennis aanwezig gerelateerd aan de operatie van USG People en de arbeidsmarkt. Met commissaris Willemijn Maas bestaat de raad voor 20% uit vrouwen, waarmee niet aan het gestelde evenwichtsvereiste van 30% wordt voldaan. De Raad van Commissarissen heeft in 2014 dit vereiste meegewogen bij de werving van de voorgedragen leden en heeft naast de diversiteitsdoelstellingen binnen de beschikbare kandidaten gekozen voor complementariteit op specifieke deskundigheid en geschiktheid van de kandidaat.

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

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

ROOSTER VAN AFTREDEN

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, die volgens onderstaand rooster van aftreden zijn benoemd.

	EERSTE BENOEMING	BENOEMING TOT
Cees Veerman (voorzitter)	2010	2016
Rinse de Jong	2010	2018
Alex Mulder	2006	2018
Johnny Thijs	2014	2018
Willemijn Maas	2014	2018

Volgens het huidige rooster van aftreden zullen in 2018 de zittingstermijnen van vier leden van de Raad van Commissarissen eindigen. De Raad van Commissarissen zal in overweging nemen het rooster van aftreden aan te passen ten behoeve van de continuïteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Gezien het aangekondigde openbare bod door Recruit Holdings Co. Ltd, zullen er voor de aankomende aandeelhoudersvergadering echter geen aanpassingen van het rooster van aftreden worden geagendeerd.

VASTSTELLING JAARREKENING, DIVIDENDVOORSTEL EN DECHARGE

Zoals de statuten voorschrijven, legt de Raad van Commissarissen de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De jaarrekening is gecontroleerd door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De verklaring is te raadplegen op pagina 142 van de online verkrijgbare pdf-versie.

Ten aanzien van de uitkering van dividend geldt dat USG People – in het kader van het aangekondigde openbare bod van Recruit – is overeengekomen geen (interim)dividend vast te zullen stellen of uit te keren noch enige uitkering in natura te zullen doen tot na afronding van de transactie.

Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening over 2015 ongewijzigd vast te stellen, en decharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur en aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

TOT SLOT

De Raad van Commissarissen bedankt alle medewerkers en het management van USG People voor hun inzet in het afgelopen jaar. De werknemers en het management van USG People hebben een sterke prestatie geleverd met verbeteringen en nieuwe initiatieven op vele fronten. Met de voorgenomen overname is een eneroverende verandering op komst. USG People zet hiermee een belangrijke stap in de ontwikkeling van de succesrijke organisatie, die nieuwe mogelijkheden biedt voor de

stakeholders. Dat sterkt het vertrouwen in een mooie toekomst voor
USG People. Wij wensen alle medewerkers en managers veel succes en
veel werkplezier.

Almere, 24 februari 2016

Raad van Commissarissen

Cees Veerman, Voorzitter

Rinse de Jong

Alex Mulder

Willemijn Maas

Johnny Thijs

HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIERAPPORT

Het remuneratiebeleid dat USG People hanteert voor haar Raad van Bestuur is in 2015 vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, voor de periode 2015-2018.

Het remuneratiebeleid maakt het mogelijk om gekwalificeerde bestuurders aan te trekken, te binden en te motiveren. USG People streeft met het remuneratiebeleid naar een goede balans tussen de operationele resultaten op de korte termijn en duurzame waardecreatie op de lange termijn.

MARKTCONFORMITEIT IN BELEID

Om de marktconformiteit van de beloningsniveaus van de Raad van Bestuur van USG People te toetsen, is een referentiegroep samengesteld van ondernemingen die qua complexiteit en grootte vergelijkbaar zijn. De criteria resulteren in een groep van veertien, voornamelijk Nederlandse ondernemingen waarbij USG People qua complexiteit rond de mediaan van de groep kwalificeert. Een vergelijking van de huidige beloning van de Raad van Bestuur ten opzichte van de mediaan van de referentiegroep is daarom gepast. De Remuneratie- en benoemingscommissie beoordeelt regelmatig of de ondernemingen in deze referentiegroep nog een adequate selectie vormen.

Naast een externe vergelijking heeft de Remuneratie- en benoemingscommissie bij het opstellen van het remuneratiebeleid 2015-2018 ook de verhouding tussen de hoogte, opbouw en samenstelling van de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en die van het senior management van USG People op evenwichtigheid beoordeeld.

OPBOUW BELONING RAAD VAN BESTUUR

De beloning van de Raad van Bestuur is opgebouwd uit vijf componenten:

1. het vaste brutojaarsalaris;
2. de variabele beloning korte termijn;
3. de variabele beloning lange termijn;
4. de pensioenbijdrage;
5. overige emolumenten.

Voor een overzicht van de beloningscomponenten over 2015 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening en het remuneratierapport dat te raadplegen is via de website van USG People.

VAST BRUTOJAARSALARIS

USG People biedt haar bestuurders in vergelijking met de referentiegroep een marktconform vast brutojaarsalaris.

Naast het vaste salaris is er een variabele component, die is opgedeeld in een kortetermijn- en een langetermijnbeloning. Het doel van de variabele beloning is goed aan te sluiten op de bedrijfsstrategie van USG People, met een gezonde balans tussen de ondernemingsdoelstellingen op korte

en lange termijn. Het remuneratiebeleid richt zich daarom voor de korte termijn op operationele resultaten en voor de lange termijn op duurzame waardecreatie. De te bereiken resultaten binnen de doelgebieden worden in het licht van de strategische ontwikkeling van USG People jaarlijks opnieuw vastgesteld door de Raad van Commissarissen, voorafgaand aan elk prestatiejaar. Na afloop van elk prestatiejaar wordt vastgesteld in hoeverre de voor dat jaar geldende doelstellingen zijn behaald.

VARIABLE BELONING KORTE TERMIJN

De variabele beloning korte termijn bedraagt 60% van het vaste brutojaarsalaris voor beide bestuurders indien alle doelstellingen worden bereikt, 30% indien aan de minimumvereisten is voldaan, en maximaal 90% van het vaste brutojaarsalaris bij het realiseren van uitzonderlijke prestaties. Onder het minimum wordt geen variabele beloning korte termijn toegekend en tussen de minimale en maximale prestatie geldt een lineair uitbetalingsschema. De variabele beloning korte termijn is afhankelijk van financiële, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen en wordt uitgekeerd in contanten.

VARIABLE BELONING LANGE TERMIJN

De toekenning van de variabele beloning lange termijn is afhankelijk gesteld van de realisatie van dezelfde doelstellingen als voor de variabele beloning korte termijn. Het realiseren van operationele kortetermijnresultaten is een cruciale voorwaarde voor waardecreatie op lange termijn. USG People vindt de overlap van de kortetermijn- en langetermijnprestatie maatstaven om die reden adequaat voor in de vaststelling van de beloning van haar bestuurders. De variabele beloning lange termijn wordt voorwaardelijk uitgekeerd in aandelen. De aandelen worden na het eerste prestatiejaar voorwaardelijk toegekend en definitieve toekenning wordt uitgesteld voor een periode van drie jaar. Het definitieve aantal aandelen kan aan het einde van het vierde jaar nog toenemen of afnemen op basis van een tweede prestatietoetsing, en alleen indien de bestuurder op dat moment nog in dienst is van USG People. De tweede prestatietoetsing vindt plaats op basis van duurzame waardecreatie voor de aandeelhouders over de langere termijn. Deze duurzame waardecreatie wordt gemeten met de maatstaven innovatie en groei in marktaandeel. Innovatie wordt gemeten via het rendement van investeringen in en integratie van nieuwe toepassingen in het bedrijfsmodel van USG People.

PENSIOEN

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een pensioenbijdrage verstrekt van 23% van het vaste brutojaarsalaris. Er geldt geen collectieve pensioenregeling voor de leden van de Raad van Bestuur.

OVERIGE EMOLUMENTEN

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een voor de uitoefening van hun functie passende leaseauto ter beschikking gesteld. De leden van de

Raad van Bestuur ontvangen geen vaste representatievergoeding. Eventueel gemaakte zakelijke representatiekosten worden op declaratiebasis vergoed.

VERPLICHT AANDELENBEZIT

Om aansluiting bij de belangen van aandeelhouders te waarborgen, geldt dat een bestuurder van USG People minimaal twee keer het vaste brutojaarsalaris in aandelen USG People in bezit heeft. Het aandelenbezit moet opgebouwd worden in een periode van vijf jaar vanaf 1 januari 2015. Deze aandelen dienen in bezit te blijven van de bestuurder gedurende de hele dienstperiode. De waarde van het aandelenbezit wordt vastgesteld op basis van de aandelenprijs op het moment van de toekenning van de onvoorwaardelijke aandelen en/of op het moment van aankopen. De exacte datum hiervoor kan per jaar verschillen, maar is normaal gesproken de dag nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening heeft vastgesteld. De bestuurder heeft de keuze om zijn verkregen aandelen vanuit de variabele beloning lange termijn te gebruiken ten behoeve van de opbouw van zijn of haar aandelenbezit.

Dit verplichte aandelenbezit geldt in plaats van een restrictie op de verkoop van verkregen aandelen als voorgesteld in de Nederlandse Corporate Governance Code. De reden hiervoor is dat het internationaal gangbare verplichte aandelenbezit leidt tot een duurzamere opbouw van de belangen van de bestuurder en aansluiting ervan bij die van aandeelhouders.

BEËINDIGINGSREGELINGEN

Met de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn overeengekomen van drie maanden voor de bestuurders en zes maanden voor USG People.

De vergoeding bij ontslag die niet aan de persoon verwijtbare oorzaken betreft, bedraagt (met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn) maximaal eenmaal het vaste brutojaarsalaris (inclusief pensioen). De variabele beloning die nog niet is uitgekeerd zal op targetniveau en pro rata uitbetaald worden.

Indien USG People de aanstelling en het dienstverband beëindigt om redenen die wel aan de persoon verwijtbare oorzaken betreffen, dan is USG People in het geheel geen vergoeding verschuldigd. Het recht op nog niet uitgekeerde variabele beloning vervalt indien het dienstverband wordt beëindigd om redenen die aan de persoon verwijtbare oorzaken betreffen.

Voor een toelichting op vergoedingen bij een ontslag in geval van een change of control wordt verwezen naar het onderdeel de Corporate Governance Code in dit verslag.

REMUNERATIE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Voor een overzicht van de individuele beloning van de leden van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening en het remuneratierapport dat te raadplegen is via de website van USG People.

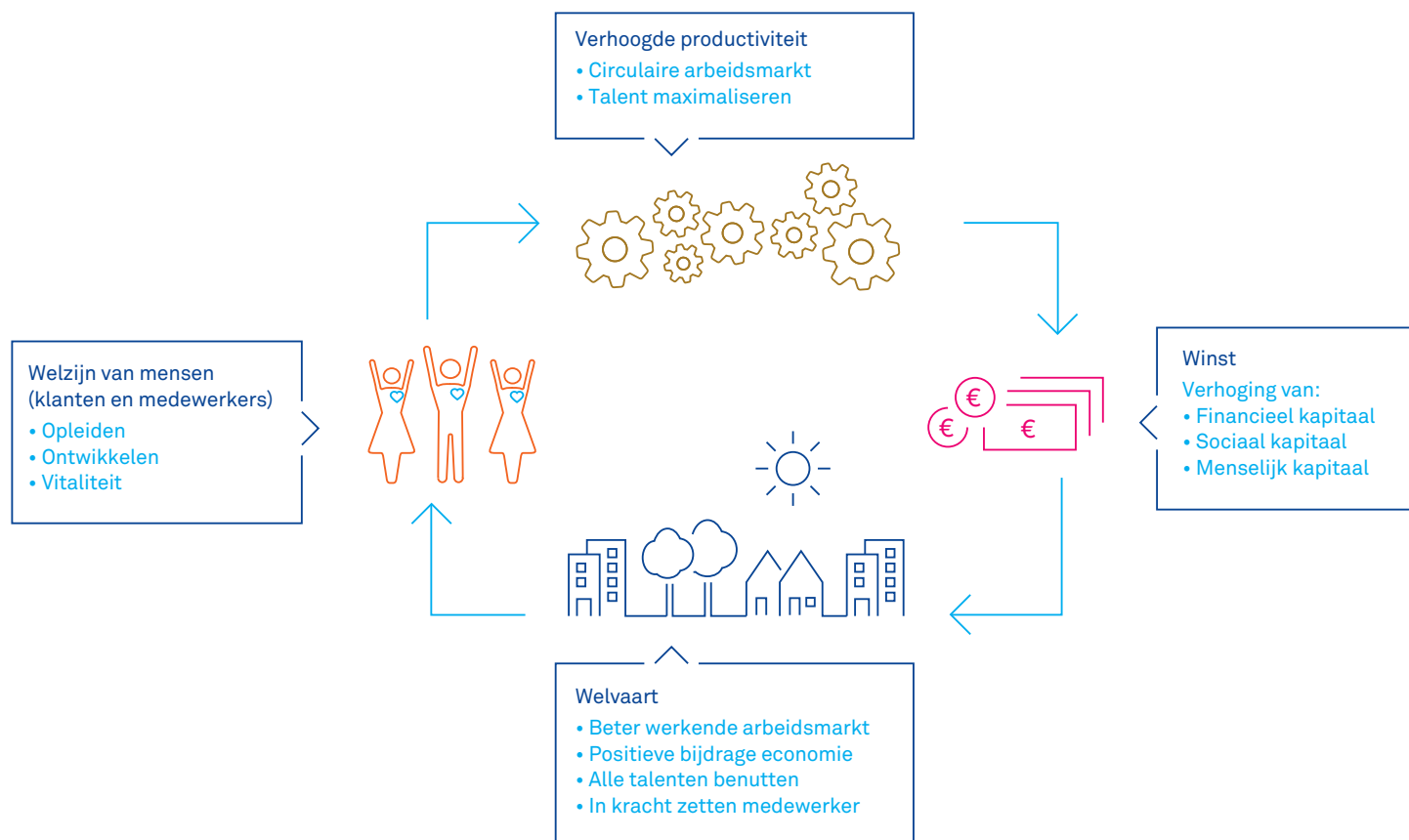
BESTUURS VERSLAG



ONTWIKKELING IN ONZE MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

We staan voor de uitdaging een duurzame bijdrage te leveren aan het volledig benutten van alle in onze markten aanwezige talenten. Een inclusieve en circulaire arbeidsmarkt, waarin medewerkers aansluiting blijven houden bij de snelle ontwikkelingen van dit moment, kent een gezonde dynamiek die ervoor zorgt dat arbeid als drijvende kracht van onze economie goed blijft functioneren. Door een hoge participatie en productiviteit functioneren organisaties beter en dragen zij bij aan het

verhogen van hun winstgevendheid in sociale, maatschappelijke en financiële zin. Hierdoor ontstaat een meer welvarende maatschappij waarin het welzijn van mensen toeneemt. Wij noemen dit model ook wel ons waardecreatiemodel. Het is ons doel om door middel van innovaties dit vliegwiel duurzaam draaiende te houden en op deze manier waarde te creëren voor al onze stakeholders.



Wij zetten ons op verschillende manieren in om bij te dragen aan dit waardecreatiemodel. Vanuit maatschappelijk oogpunt focussen we ons hierbij op de thema's: arbeidsmarktfitheid, inclusiviteit en diversiteit, sociale innovatie en het milieu.

CHARTER 'DIVERSITEIT IN BEDRIJF'

Eind 2005 ondertekenden we het charter 'Diversiteit in Bedrijf'. Het charter stimuleert diversiteit en inclusie op de werkvloer, waarbij organisaties een vrijwillige toezegging doen om diversiteit op de werkvloer op een of meer dimensies te bevorderen. Hierbij gaat het nadrukkelijk om

door de onderneming of organisatie zelf geformuleerde maatregelen, gekoppeld aan bedrijfseconomische doeleinden. USG People heeft het 'USG People gaat Inclusief'-plan gekoppeld aan dit charter.

HET NATIONAAL INTEGRATIEFONDS

USG People heeft zitting in de Raad van Advies van het Nationaal Integratiefonds. Dit fonds doet onderzoek naar integratie op de werkvloer en vertaalt dit onderzoek naar praktische tools die organisaties verder helpen. Dit zijn onderwerpen die ons nauw aan het hart gaan en feilloos aansluiten bij de initiatieven en concrete acties die wij verrichten rondom

diversiteit, inclusie en het tegengaan van discriminatie op de werkvloer. Het fonds zorgt voor een wetenschappelijke onderbouwing rondom deze onderwerpen.

DIVERSITY BOARD

Om ons diversiteitsbeleid nog meer kracht bij te zetten, zal in 2016 een Diversity Board worden opgericht. Doel van deze Board is om het onderwerp diversiteit blijvend onder de aandacht te brengen, knelpunten te signaleren, kennis te delen en mensen met diverse achtergronden met elkaar te verbinden.

RESTART

Restart is een sociaal-maatschappelijk gedreven organisatie en maakt onderdeel uit van star brand Start People. Restart helpt organisaties met de invulling van duurzame inzetbaarheid en is tevens dé participatiepartner voor organisaties die willen bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Restart begeleidde afgelopen jaar in Nederland ruim duizend arbeidsgehandicapten naar werk en coachte zo'n 2.500 mensen tijdens het werk. Zo vergroot Restart de kansen op de arbeidsmarkt voor mensen met een verstandelijke of fysieke beperking, die zonder deze professionele begeleiding vrijwel geen kans maken.

Naast de maatwerkbegeleiding van mensen met een beperking, ontzorgen de coaches van Restart organisaties. Zij zijn zowel bij de werving en selectie als bij de integratie van de nieuwe medewerker met een beperking betrokken. Zij doen dit door middel van het zogenaamde 'Participatiepartnership', dat bestaat uit het Participatieonderzoek en de Inclusiviteitsscan. Het Participatieonderzoek brengt baanmogelijkheden en werkplekken in beeld, onder meer door werkplekonderzoek, functie-identificatie, jobcarving en arbeidsmarktanalyse. De Inclusiviteitsscan helpt organisaties beleid te maken en draagvlak te creëren. Op deze manier levert Restart een bijdrage aan de maatschappelijke ambitie om in Nederland 125.000 nieuwe banen te creëren voor mensen met een beperking.

VLUCHTELINGEN

In 2015 kwamen er een grote toestroom van vluchtelingen uit het Midden-Oosten richting Europa. Mensen op de vlucht voor oorlog, geweld en onderdrukking, op zoek naar een veiliger leven. Als geen ander weten we hoe belangrijk het hebben van werk is voor een goede en snelle integratie. Hoewel wetgeving het niet altijd mogelijk maakt mensen snel te bemiddelen naar werk, doen wij er alles aan de nieuwkomers een weg te wijzen op en te ondersteunen richting de arbeidsmarkt. Zo maakten we een informatiebrochure en gaven we onder meer voorlichting op een evenement in Utrecht, met name voor vluchtelingen uit Irak, Syrië en Eritrea.

SOCIALE WAARDECREATIE

USG People heeft in 2015 samen met een aantal andere grote ondernemingen deelgenomen aan een coalitie rondom het creëren van sociale waarde. De coalitie werd begeleid door een aantal kennispartners en grote accountantskantoren. Binnen de coalitie zijn wij de uitdaging aangegaan om serieuze stappen te zetten in het transparant en meetbaar maken van waardecreatie door middel van ons businessmodel. Onze case had betrekking op de vraag op welke wijze wij sociale waarde creëren voor onze kandidaten, klanten en de maatschappij. Voor onze klanten creëren we bijvoorbeeld financieel kapitaal doordat wij sneller en beter matchen, waardoor zij kosten besparen en zelf minder hoeven te investeren in werving en selectie. Voor onze kandidaten creëren we menselijk kapitaal, aangezien zij door de via ons opgedane werkervaring naar verwachting een hogere kans hebben op werk en toekomstig inkomen. Werkervaring draagt immers bij aan het zelfvertrouwen, de wendbaarheid en weerbaarheid van talenten. Ook creëren we voor hen sociaal kapitaal doordat zij een verhoogd welzijnsniveau hebben, wat naar verwachting een verhoogde levensverwachting met zich meebrengt. Voor de maatschappij dragen wij bij aan het financieel kapitaal, doordat minder mensen gebruik maken van sociale voorzieningen en de werkzame talenten inkomstenbelasting afdragen aan de overheid.

Bij de sociale-impactmeting zochten we binnen de coalitie aansluiting bij internationale initiatieven rond dit thema, zoals het 'Social Impact Protocol' van de World Business Council of Sustainable Development.

De verkenningen rondom sociale waardecreatie fungeren als leidraad bij het verder ontwikkelen van sociale innovaties, bijvoorbeeld op het raakvlak met hr-technologie, arbeidsmarktfitheid en diversiteit.

(SOCIALE) INNOVATIE

Nieuwe technologieën veranderen de samenleving en de manier waarop, wanneer en waar er wordt gewerkt. Digitalisering, robotisering en social media vervullen hierin een belangrijke rol. Door samen te werken en/of ons te verbinden met start-ups, wetenschappers en innovatielabs creëren we met elkaar een andere manier van werken en innoveren. *Hr tech* is hierbij een belangrijk thema.

USG People is binnen de hr-sector een voorloper door actief de samenwerking te zoeken met start-ups en scale-ups. In België is USG People eind 2015 mede-aandeelhouder geworden van Co-Station BXL, een accelerator en co-working space voor start-ups en scale-ups. In Nederland zijn we actief binnen het netwerk en ecosysteem van Startup Delta, het initiatief om Nederland voor start-ups en scale-ups op de kaart te zetten (voorgezeten door Neelie Kroes). Daarnaast organiseerde USG People in 2015 voor het tweede jaar op rij samen met een aantal andere gerenommeerde bedrijven de 'Dutch Open Hackathon', een event

waar ontwikkelaars binnen 48 uur innovaties ontwikkelen op basis van data en programma's van aangesloten bedrijven.

Ook in 2016 wil USG People een voorloper zijn op het gebied van innovatie. Er wordt een programma gestart om innovatieve ideeën vanuit de star brands te stimuleren en talenten te begeleiden naar succesvolle innovaties. Alle medewerkers die ons innoverend vermogen willen helpen versterken, kunnen op vrijwillige basis (en na een assessment) training en opleiding krijgen. Daarnaast starten we verschillende innovatieprojecten op en richten we in Nederland een innovatielab in.

BETROKKEN ONDERNEMEN BELASTINGBELEID

USG People voegt waarde toe waar de belangen van werkgevers, werknemers en de samenleving op het gebied van arbeid elkaar raken, door de onderlinge bereikbaarheid van werkgevers en werknemers te verbeteren en door verbindingen te leggen tussen beide groepen. Elke dag zijn er meer dan 100.000 mensen werkzaam via USG People. Het belastingbeleid van USG People, dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur en is besproken met de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen, is ondersteunend aan voornoemde activiteiten.

Ons belastingbeleid beperkt zich niet tot de vennootschapsbelasting, maar richt zich op alle belasting die wordt afgedragen door USG People. Het bedrag aan loonheffingen, sociale-verzekeringspremies en BTW is vele malen groter dan het bedrag van de verschuldigde vennootschapsbelasting. Al deze belastingafdrachten dragen substantieel bij aan het budget van de overheidsinstanties in de landen waarin USG People haar activiteiten uitoefent.

We zijn van mening dat bedrijven een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben; het belastingbeleid maakt daar onderdeel van uit. We volgen de publieke discussie inzake het niet afdragen van een *fair share of tax* door multinationale ondernemingen. Het voldoen aan de geest van de (internationale) fiscale wetgeving is een belangrijk onderdeel van het belastingbeleid van USG People. We hanteren een zero-tolerancebeleid ten aanzien van het niet voldoen aan wet- en regelgeving (zoals ook vermeld in de paragraaf Riscimanagement).

Indien de fiscale wetgeving niet helder is, kiezen we de voorzichtige route. Tax planning vindt plaats binnen de wettelijke grenzen en sluit aan bij de operationele ondernemingsactiviteiten van USG People.

We streven verder naar een open, transparante en constructieve relatie met de fiscale autoriteiten. In Nederland heeft USG People een Convenant Horizontaal Toezicht afgesloten met de Belastingdienst. Er is regelmatig contact met de belastingdienst, om proactief zaken te bespreken,

meningen uit te wisselen en om het Tax Control Framework van USG People te bespreken.

GOEDE DOELEN

USG People werkt onder meer samen met Stichting Lezen en Schrijven. De stichting spant zich actief in om laaggeletterdheid tegen te gaan, uit de overtuiging heel Nederland moet kunnen lezen, schrijven, rekenen en moet kunnen omgaan met een computer. Door onze samenwerking bieden we bijvoorbeeld bij al onze vacatures de mogelijkheid om de vacaturetekst te laten voorlezen, zodat ook mensen die moeite hebben met lezen en schrijven kennis kunnen nemen van deze vacature. Ook bieden we de stichting de mogelijkheid om onze gebouwen te gebruiken als opleidingslocatie.

Een tweede initiatief dat we ondersteunen, is Fier. Fier biedt hulp aan slachtoffers, getuigen én plegers van geweld in afhankelijkheidsrelaties. Het gaat vaak om ernstige problematiek zoals mensenhandel, eerwraak en loverboys. Wij bieden sollicitatietrainingen, bemiddelen in leerwerkervaringsplaatsen, stages en vakantiebanen.

ONS MILIEU

We hechten er belang aan om bij onze bedrijfsvoering op een verantwoorde manier om te gaan met onze leefomgeving. Onze kernactiviteit, het verbinden van mensen aan werk, heeft op zichzelf geen zwaar belastende werking op het milieu, maar bij het uitvoeren van onze werkzaamheden maken we vanzelfsprekend gebruik van zaken als gebouwen, vervoersmiddelen, apparaten en papier. Middelen die bij de vervaardiging of het gebruik ervan wel een effect hebben op het milieu. We streven ernaar om de negatieve gevolgen van ons handelen op de natuurlijke omgeving te beperken. In 2011 hebben we ons ten doel gesteld om onze CO₂-voetafdruk in 2015 met tien procent te hebben verlaagd ten opzichte van 2011.

Sindsdien meten we jaarlijks de CO₂-uitstoot van onze grote star brands en het shared service center in Nederland, om de voortgang van onze acties op de doelen in het CO₂-reductieplan te monitoren. Gezien de ontwikkeling in de reductie van onze CO₂-uitstoot, met name van ons wagenpark, is het aannemelijk dat de cijfers van Nederland ook representatief zijn voor de ontwikkeling in de andere landen.

In 2011 bedroeg de door ons gemeten CO₂-uitstoot circa 12.943 ton. In 2013 was deze gereduceerd tot 11.007 ton, een daling van 15%. De verwachting is dat de uitstoot in 2015 verder is gereduceerd. Ten tijde van de publicatie van het jaarverslag was de CO₂-voetafdruk over 2015 echter nog niet definitief vastgesteld. Deze wordt achteraf berekend. Duidelijk is wel dat we onze doelstelling om 10% te reduceren, hebben behaald. Ondanks het behalen van deze ambitie, continueren we ons streven om onze uitstoot verder te reduceren. In 2016 zullen we nieuwe ambities bepalen ten aanzien van onze CO₂-uitstoot.

MOBILITEIT

Bij het reduceren van onze CO₂-uitstoot hebben we ons vooral gefocust op mobiliteit en huisvesting, respectievelijk verantwoordelijk voor 85% en 14% van onze uitstoot (de resterende 1% komt voor rekening van papiergebruik).

De auto vormt binnen onze organisatie nog steeds verreweg het meest gebruikte vervoermiddel voor zakelijke reizen en woon-werkverkeer. Het energieverbruik van ons wagenpark heeft dan ook brede aandacht binnen onze organisatie. Eind 2015 heeft 93,3% van ons Nederlandse en 90,1% van ons Belgische wagenpark een A-label. De normuitstoot van ons wagenpark heeft zich in 2015 gunstig ontwikkeld. Overall is de normuitstoot van het wagenpark 3,8% gedaald ten opzichte van voorgaand jaar en komt daarmee op 100,2 gr/km. Respectievelijk bedraagt de daling 3,2% en 4,6% in Nederland en België.

Naast de blijvende aandacht voor het terugdringen van de normuitstoot van auto's, blijft USG People ook inzetten op het terugdringen van het aantal autokilometers. Dit doen we onder meer door bij vestigingen

elektrische scooters en fietsen in te zetten. In Nederland is USG People bovendien voornemens om in 2016 een pilot te starten met een mobiliteitskaart. We verwachten dat het voor medewerkers daarmee eenvoudiger wordt hun reisbehoefte efficiënter in te richten, wat naar verwachting zal resulteren in een toename van het aantal OV-kilometers.

ENERGIEVERBRUIK GEBOUWEN

Al sinds 1 januari 2011 nemen we voor onze Nederlandse vestigingen groene stroom af. In 2014 zijn we ook voor onze Duitse organisatie geheel overgeschakeld op het gebruik van groene stroom. Daarnaast hebben we in 2015 voor het onderhoud van vestigingslocaties in Nederland een landelijk contract afgesloten met een leverancier die het reduceren van de CO₂-footprint als speerpunt heeft benoemd. Er is afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van het plaatsen van slimme meters op alle relevante vestigingen in Nederland. In 2016 zal met ondersteuning van een externe partij de uitrol hiervan plaatsvinden.

In 2015 is verder geïnvesteerd in het betrekken van grotere, energiezuinigere bedrijfspanden. Daarmee zijn diverse kleinere, energie-intensieve winkelpanden gesloten. Ook zijn op onze hoofdkantoren trajecten gestart om het energieverbruik verder te beperken.

In 2016 zullen we nadrukkelijker dan voorheen naar de balans zoeken tussen een goed bereikbare vestigingslocatie en duurzame mobiliteit. Wij blijven bij selectie van nieuwe of andere locaties zowel het energieverbruik als de impact op mobiliteit meewegen.

ONTWIKKELINGEN IN ONZE MARKT

	GROEI ECONOMIE (BBP) (jaar-op-jaar) ¹⁾		PERCENTAGE WERKLOOSHEID ¹⁾		OMVANG UITZENDMARKT (in € mrd) ²⁾		GROEI UITZENDMARKT (jaar-op-jaar) ³⁾	
	2015 F	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Nederland	2,0%	1,0%	6,9%	7,4%	12,9	11,6	10,9%
België	1,3%	1,3%	8,3%	8,5%	4,7	4,3	9,2%	7,7%
Frankrijk	1,1%	0,2%	10,5%	10,3%	17,6	17,0	4,3%	-0,2%
Duitsland	1,7%	1,6%	4,8%	5,0%	23,0	22,7	1,0%	1,0%

¹⁾ Bron: EC economic forecast winter 2016

²⁾ Bron: schatting USG People

³⁾ Bron: ABU (Nederland), Federgon (België), Prisme (Frankrijk), schatting USG People (Duitsland)

De vraag naar onze dienstverlening hangt voor een belangrijk deel samen met de economische groei in de landen waarin we opereren. Ook is er een relatie met het niveau van de werkloosheid. In 2015 was er sprake van een geleidelijke toename in de economische groei. Terwijl in 2014 de export een drijvende kracht was achter de groei, waren het in 2015 vooral hogere investeringen en consumptie (door zowel consumenten en overheid) die voor groei zorgden.

In de verschillende landen waarin USG People actief is, liep de groei van het bruto binnenlands product uiteen van 1,1% tot 2,0%. In Nederland was de groei met 2,0% het hoogst en in België bedroeg deze 1,3%. In deze voor USG People zeer belangrijke landen ontwikkelden de uitzendmarkten zich het meest positief. In Nederland groeide de uitzendmarkt met 10,9% en in België met 9,2%. De positieve ontwikkeling in deze markten is gunstig voor USG People daar ongeveer 70% van de groepsomzet afkomstig is uit deze twee markten.

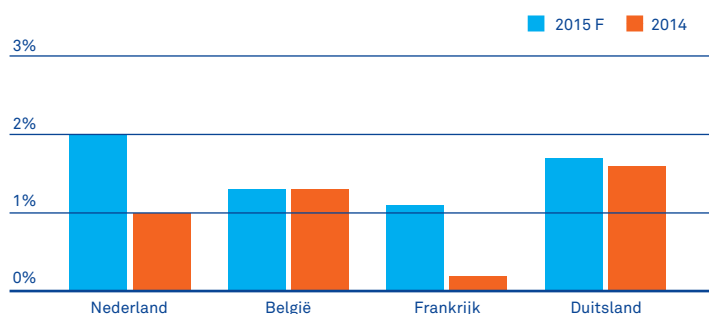
In Frankrijk liet de economie ook een herstel zien, hoewel deze met een groei van 1,1% lager was dan in de andere landen. De uitzendmarkt groeide hier met 4,3%, ondanks het nog relatief matige economische herstel. In Duitsland groeide het bruto binnenlands product met 1,7%.

Duitsland is al jaren de groeimotor van Europa, maar de uitzendmarkt kon hier in 2014 en 2015 niet goed van profiteren. Er is krapte op de Duitse arbeidsmarkt. Er zijn veel vacatures – circa 600.000 – waarvan een groot deel niet kan worden ingevuld omdat de gevraagde profielen momenteel lokaal niet beschikbaar zijn. Het werkloosheidspercentage, dat sinds 2005 vrijwel voortdurend is gedaald, bedroeg aan het eind van 2015 slechts 4,8% - het laagste percentage van alle landen.

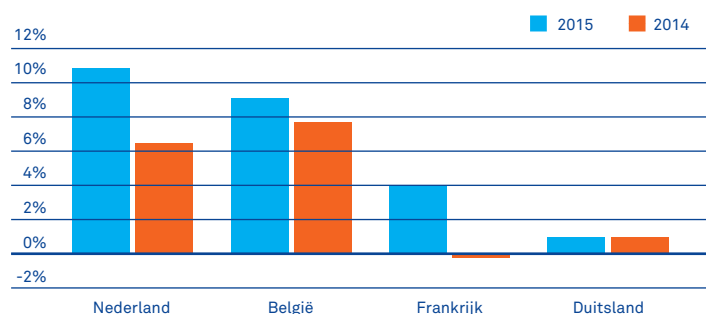
Voor 2016 wordt in de meeste voorspellingen over het algemeen een geleidelijke toename van de economische groei verwacht. De vraag naar flexibele arbeid is de laatste jaren in alle vier de landen toegenomen. In samenhang met de positieve verwachtingen voor de economische groei biedt dit een gunstige omgeving voor de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening.

We bieden veel oplossingen om werkgevers en werknemers met elkaar te verbinden. Hiermee kunnen we onze klanten onder alle economische omstandigheden helpen in hun personeelsbehoeften te voorzien, zodat zijzelf maar ook de werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen, ongeacht het economische klimaat. Daarnaast zijn we als hr-specialist nauw betrokken bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. We investeren

jaar-op-jaar groei BBP



jaar-op-jaar groei uitzendmarkt



continu in de ontwikkeling van nieuwe oplossingen en ondernemen tevens initiatieven voor het voeren van discussies met stakeholders over de trends in de markt. In dit kader heeft USG People in 2015 in Nederland arbeidsmarktdebatten georganiseerd, waarbij vooraanstaande vertegenwoordigers van verschillende partijen in de arbeidsmarkt discussieerden over de huidige arbeidsmarktproblematiek en over toekomstverwachtingen en trends.

We willen zo een bijdrage leveren aan het maatschappelijk debat over de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. We delen onze visie als hr-dienstverlener en verbinden partijen met elkaar. Met als doel samen de dialoog aan te gaan, tot ideeën te komen om de arbeidsmarkt te verbeteren en op maat gesneden oplossingen te ontwikkelen die voldoen aan de wensen en behoeften van de markt.

ONS DISTRIBUTIENETWERK

VESTIGINGEN VAN DE STAR BRANDS

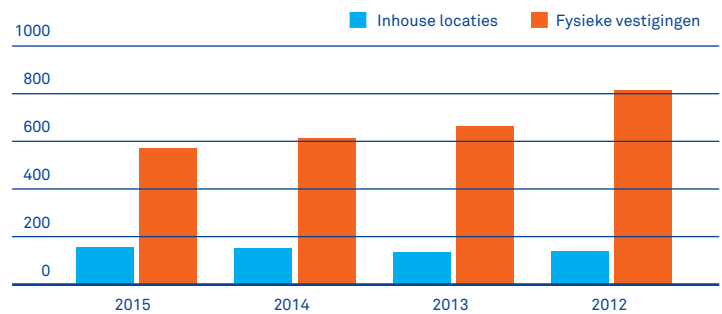
AANTAL VESTIGINGEN	2015	2014	2013	2012
General Staffing	431	420	423	530
Specialist Staffing	278	312	336	383
Professionals	18	31	38	40
USG People	727	763	797	953
Inhouse locaties	156	150	135	138
Fysieke vestigingen	571	613	662	815

De functionaliteit van de vestigingen is in de loop der jaren veranderd. De traditionele kantoorroimte met vacatures in een etalage aan een drukke winkelstraat heeft plaatsgemaakt voor een modern en veel groter ontmoetings- en kenniscentrum op een goed bereikbare locatie. Met de opkomst van het internet en mobiele netwerken is de functie van de vestiging veranderd. Werkzoekende kandidaten melden zich vandaag de dag nog nauwelijks aan via een fysieke vestiging. Door ons distributiebeleid hieraan aan te passen, neemt het aantal vestigingen steeds verder af.

Eind 2015 bestond ons fysieke netwerk uit 571 vestigingen en 156 in-house locaties. Het aantal fysieke vestigingen is in 2015 afgenomen met 42 vestigingen, een procentuele afname van 7% ten opzichte van eind 2014 (ultimo 2014: 613 vestigingen). Het aantal in-house locaties is daarentegen gegroeid naar 156, een toename van 6 locaties in 2015. Het aantal in-house locaties is inmiddels toegenomen tot een vijfde van alle locaties.

In de komende jaren zal het aantal vestigingen verder afnemen. Dit heeft geen effect op het geografische bereik van onze activiteiten. De

aantal vestigingen



functionaliteit van de kantoren biedt voldoende capaciteit om de door ons beoogde groei te faciliteren.

Bij onze klanten en kandidaten ontstaat steeds meer de behoefte aan dienstverlening via technologische oplossingen. We werken daarom, naast onze fysieke aanwezigheid via vestigingen en persoonlijke bezoeken, ook aan het digitaal en 24/7 kunnen bedienen van onze klanten en kandidaten en aan het voorzien van realtime informatie. In Nederland hebben we hiervoor in 2015 een digitaal portaal ontwikkeld. Klanten kunnen hiermee zelf een aanvraag indienen, managementinformatie raadplegen, voorgestelde kandidaten reviewen en facturen raadplegen. Hiermee helpen we onze klanten tevens om snel en adequaat geïnformeerd te worden over diverse onderdelen van onze dienstverlening.

SHARED SERVICE CENTERS (SSC)

USG People maakt voor de facilitaire ondersteuning en backoffice-activiteiten van de operaties in alle kernlanden gebruik van shared service centers. De shared service centers leveren op efficiënte wijze kwalitatief hoogwaardige, kennisintensieve ondersteuning aan de veldoperatie. Dit wordt bereikt door continu te ontwikkelen en te verbeteren, gebruik te maken van lean processen en door het delen van best practices. De shared service centers werken als een geoliede machine op de achtergrond en de kwaliteit van hun ondersteuning levert een belangrijke bijdrage aan het commerciële succes van onze star brands. In 2015 is de tevredenheid over de dienstverlening aan de werkmaatschappijen over de gehele breedte opnieuw verder verbeterd, tot een hoog niveau. De tevredenheid wordt jaarlijks gemeten evenals de werkomgeving op de shared service centers zelf. Om medewerkers te inspireren en hun betrokkenheid en samenwerking te vergroten, werden in 2015 events georganiseerd voor medewerkers van zowel het shared service center en de star brands.

In 2015 heeft de verbinding tussen de shared service centers, ict-services en de star brands verder vorm gekregen en tot goede resultaten geleid. Het doel hiervan is het end-to-end-denken te maximaliseren en processen te optimaliseren, zowel in de zin van kwaliteitsverbetering als

kostenverlaging en risicobeheersing. Het bundelen van de transactionele, support- en ict-processen in België heeft zijn vruchten afgeworpen. De kwaliteit en snelheid van handelen is sterk verbeterd, wat meteen tot een hogere klanttevredenheid heeft geleid. In Duitsland zijn de kwaliteit van de dienstverlening, het kostenniveau en de risicobeheersing verder geoptimaliseerd. De operationele kosten van de shared service centers zijn in 2015 in alle landen verlaagd ten opzichte van 2014. Naast de gerealiseerde verbeteringen op het gebied van kwaliteit en efficiency is ook de risicobeheersing binnen onze organisatie naar een hoger niveau gebracht. Het toegepaste internal control framework en tax control framework ondersteunen een goed risicomanagement en vormen in Nederland ook de basis voor het horizontaal toezicht, waarvoor eerder een convenant is afgesproken met de Belastingdienst.

In 2015 werd ook verder inhoud gegeven aan het duurzaamheidsbeleid voor onze vestigingen en hoofdkantoren. Naast de reeds bestaande initiatieven om onze energie te vergroenen, zijn in de shared service centers medewerkers geplaatst met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hebben we een vitaliteitsprogramma opgezet en is er een talentprogramma ingevuld voor medewerkers van de shared service centres.

ONZE TECHNOLOGIE

Technologie speelt een steeds centralere rol binnen de dienstverlening en ontwikkeling van onze organisatie. Om die reden investeren we continu in de ontwikkeling van technologische toepassingen in onze bedrijfsprocessen en de dienstverlening aan klanten en kandidaten. Naast de voortgaande digitalisering van procesketens werd technologie in 2015 steeds meer ingezet bij het slim en gericht zoeken en vinden van de juiste kandidaten en het verbeteren van de conversieratio. Ook werd een toenemend aantal hr-diensten online aangeboden of ondersteund via digitale selfserviceconcepten. Een nieuw klantportaal werd zeer positief door klanten ontvangen. Verder werden er nieuwe klantproposities gelanceerd die volledig op softwareplatforms gebaseerd zijn en zijn de eerste belangrijke stappen gezet naar volledig cloudgebaseerd werken. Verder was er veel aandacht voor informatiebeveiliging - er werd een Information Security Board ingericht en er was specifieke aandacht voor de beveiliging van persoonsgegevens.

Met de recent verworven deelnemingen in Adver Online, Endouble, Blue Carpet en Connecting-Expertise - onze Online Business Solutions (OBS) - beschikt onze organisatie over kennis, beproefde concepten en ontwikkelcapaciteiten op het gebied van online dienstverlening. OBS werkt aan autonome opschaling van deze activiteiten én werkt nauw samen met onze star brands, om onze traditionele kernactiviteiten te digitaliseren en nieuwe online dienstverlening te ontwikkelen.

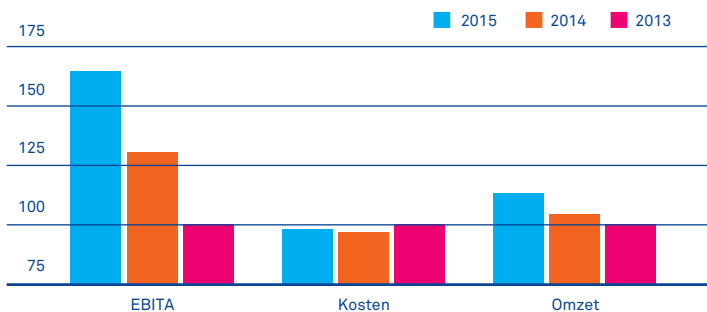
In 2015 hebben we onze investeringen in digitalisering en de ontwikkeling van online hr-services voortgezet. Gedurende het jaar hebben onze star brands veel projecten opgestart en uitgevoerd, vaak in samenwerking met OBS. Het ging om initiatieven die de toegevoegde waarde in onze dienstverlening verhogen, maar ook om projecten die via het verder digitaliseren van processen onze efficiency vergroten. In 2015 is, vooral in Nederland en België, een groot aantal digitale oplossingen gerealiseerd voor specifieke behoeften van grote klanten.

Op deze manier leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling, vernieuwing en een betere werking van de hr-markt.

ONTWIKKELING FINANCIËLE RESULTATEN

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

geïndexeerde onderliggende resultaten



Onze onderliggende winstgevendheid is in 2015 weer fors verbeterd. Bij een gerealiseerde omzetgroei van 8,3% is de onderliggende EBITA gestegen met 26,2%. Door een effectief management van de operationele kosten verbeterde de onderliggende EBITA-marge naar 4,3% van de omzet (2014: 3,7%). De positieve ontwikkeling in de winstgevendheid werd hiermee voortgezet.

OMZET

De omzet van USG People steeg in 2015 met € 195,7 miljoen ten opzichte van vorig jaar naar € 2.550,7 miljoen (2014: € 2.355,0 miljoen). In procenten bedroeg de groei 8,3%. Er was een gering positief effect van 0,1% op de

groei door de acquisities in 2014. USG People presteerde beter dan de markt, die in USG People's vier kernlanden gezamenlijk met 4,7% groeide, waardoor ons marktaandeel is toegenomen.

Vrijwel over de hele breedte was er in 2015 sprake van groei. De omzet groeide sterk in de sectoren handel, met name bij toeleveranciers en in de groothandel, in de industrie, vooral in de voedingsmiddelenindustrie, en in de zakelijke dienstverlening vooral bij banken en verzekeraars. Er was een forse groei in de agrarische sector en ook in de publieke sector is de omzet gegroeid. In de bouw werd in 2015, als enige sector, geen groei gerealiseerd.

OMZET PER LAND

(in miljoenen euro's)

	2015	2014	GROEI
Nederland	1.110,8	1.015,8	9,4%
België	685,7	618,8	10,8%
Frankrijk	519,3	486,5	6,7%
Duitsland	232,6	225,9	3,0%
Overige landen	2,3	8,0	-71,3%
USG People	2.550,7	2.355,0	8,3%

In alle vier de kernlanden werd over 2015 een groei in de omzet gerealiseerd. De groei was het sterkst in België, waar de omzet met 10,8% steeg naar € 685,7 miljoen (2014: € 618,8 miljoen). Start People groeide in

GECONSOLIDEERDE RESULTATEN

(in miljoenen euro's)

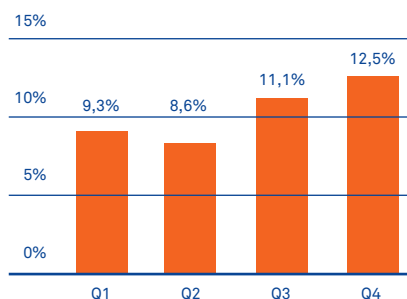
	ONDERLIGGEND ►			INCIDENTEEL ► ¹⁾		GERAPPORTEERD	
	2015	2014	'15/'14	2015	2014	2015	2014
Omzet	2.550,7	2.355,0	8,3%	-	-	2.550,7	2.355,0
Brutoresultaat	520,6	492,1	5,8%	-18,0	-	502,6	492,1
Operationele kosten	397,0	390,6	1,6%	14,9	8,8	411,9	399,4
Afschrijvingen	14,2	14,8	-4,1%	4,8	4,4	19,0	19,2
EBITA	109,4	86,7	26,2%	-37,7	-13,2	71,7	73,5
Amortisatie ²⁾	3,8	6,4	-40,6%	4,1	-	7,9	6,4
EBIT (bedrijfsresultaat)	105,6	80,3	31,5%	-41,8	-13,2	63,8	67,1
Financieringsresultaat	-9,5	-7,2	-30,6%	-5,9	-2,3	-15,4	-9,5
Winstbelasting	-30,2	-20,7	45,9%	4,8	-8,8	-25,4	-29,5
Resultaat deelnemingen	-0,1	-	-	-2,4	-	-2,5	-
Beëindigde activiteiten	-	-	-	-0,2	-1,7	-0,2	-1,7
Aandeel derden	-0,5	-0,5	-	-	-	-0,5	-0,5
NETTORESULTAAT	65,3	51,9	25,8%	-45,5	-26,0	19,8	25,9
Brutomarge	20,4%	20,9%				19,7%	20,9%
EBITA-marge	4,3%	3,7%				2,8%	3,1%

¹⁾ Incidenteel brutoresultaat en incidentele kosten betreffen eenmalige kosten.

²⁾ Amortisatie betreft afschrijving van acquisitiegerelateerde immateriële activa, inclusief goodwill.

België met 12,9% ruim boven de markt, die met 9,2% groeide. Bij Unique, dat zich vooral richt op specialistische plaatsingen in het office segment, groeide de omzet met 8,3%. Ook Secretary Plus realiseerde een groei van 8,3% terwijl de omzet bij USG Professionals met 2,0% toenam. In het jaar was er sprake van een positieve trend in de omzetontwikkeling in België. De groei van de omzet per werkdag versnelde gedurende het jaar van 9,0% in het eerste kwartaal naar 12,5% in het vierde kwartaal.

jaar-op-jaar groei omzet per werkdag België

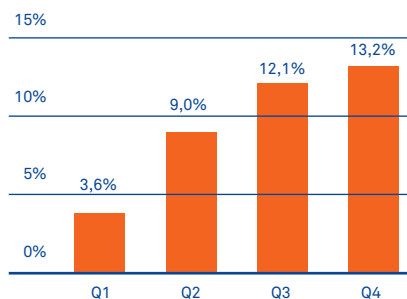


In Nederland steeg de omzet met 9,4% ten opzichte van 2014 naar € 1.110,8 miljoen (2014: € 1.015,8 miljoen). Start People realiseerde een omzet van € 620,8 miljoen en groeide met 12,8% sterk ten opzichte van 2014. De groei lag boven die van de markt waarvoor een groei van 10,9% werd gerapporteerd door de ABU. Bij Unique was de groei in 2015, na een uitzonderlijk hoge groei in het voorgaande jaar, minder fors. De omzet steeg tegen een hoge vergelijkingsbasis evenwel met 5,5% naar € 376,4 miljoen.

Secretary Plus wist de groei in 2015 aanmerkelijk te versnellen. De groei kwam uit op 30,8% ten opzichte van 2014. De opgaande lijn die in de laatste maanden van 2014 was ingezet heeft zich duidelijk positief ontwikkeld.

USG Professionals behaalde een omzet van € 93,1 miljoen. Hiermee bleef de omzet per saldo vrijwel gelijk aan vorig jaar. In finance en marketing, communicatie & sales werd een groei gerealiseerd van rond 20%. Bij legal

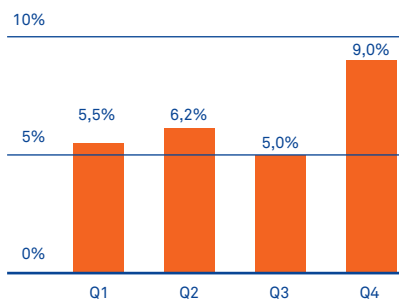
jaar-op-jaar groei omzet per werkdag Nederland



groeide de omzet, bovenop een groei van 28% vorig jaar in dit segment, met 13%. Bij engineering bleef de vraag echter nog achter waardoor de omzet vergeleken met 2014 10% lager is uitgekomen.

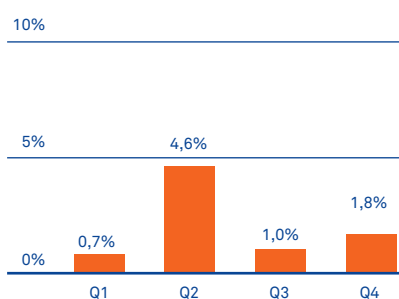
In Frankrijk steeg de omzet met 6,7% naar € 519,3 miljoen (2014: € 486,5 miljoen). Er werd beter gepresteerd dan de markt die met 4,3% groeide. Dit ondanks een hogere vergelijkingsbasis door de relatief hoge groei van Start People in het voorgaande jaar. De organisatie bleef met een zeer hoge productiviteit zeer sterk gefocust op commercie. Het kantorennetwerk van Start People werd in 2015 uitgebreid met drie nieuwe vestigingen, na een uitbreiding met vijf nieuwe vestigingen in 2014.

jaar-op-jaar groei omzet per werkdag Frankrijk



In Duitsland steeg de omzet met 3,0% naar € 232,6 miljoen (2014: € 225,9 miljoen). De groei van USG People lag iets boven de marktgroei die met een geschatte nipte groei over 2015 nog zwak bleef. Unique en Secretary Plus richtten zich in hun salesstrategie mede op een groei van de omzet in het administratieve segment en werving en selectie. Deze focus leidde in 2015 tot een toename in de plaatsingen van administratief personeel en een relatief sterke groei van de werving en selectieomzet. De omzet uit werving en selectie, die 0,9% van de totale omzet bedroeg, steeg met 17,9% ten opzichte van vorig jaar. Deze twee segmenten bieden voor USG People een aantrekkelijk potentieel in de Duitse markt. De opstart van USG Professionals is in 2015 door de trage marktontwikkeling niet voldoende tot wasdom gekomen. Besloten werd om deze activiteiten niet langer in de huidige vorm voort te zetten.

jaar-op-jaar groei omzet per werkdag Duitsland



OMZET PER ACTIVITEIT

(in miljoenen euro's)

	2015	2014	GROEI
General Staffing	1.571,3	1.419,0	10,7%
Specialist Staffing	826,2	787,2	5,0%
Professionals	144,1	142,6	1,1%
Online Business Solutions	9,1	6,2	46,8%
TOTAAL	2.550,7	2.355,0	8,3%



Vanuit de activiteiten gezien was de groei het sterkst bij General Staffing. Dit segment, bestaande uit de star brand Start People in Nederland, België en Frankrijk, groeide met 10,7% naar een omzet van € 1.571,3 miljoen (2014: € 1.419,0 miljoen). In alle drie de landen heeft Start People marktaandeel gewonnen in 2015. Door de focus op het volumesegment kon Start People een duidelijk onderscheidende dienstverlening aanbieden aan klanten in deze markt waardoor veel contracten werden gewonnen en nieuwe contracten werden afgesloten. In Nederland en België werd met stijgingen van respectievelijk 12,8% en 12,9% een groei in dubbele cijfers gerealiseerd. In Frankrijk, waar het herstel in markt wat gematigder was, behaalde Start People een groei van 6,6%.

Specialist Staffing omvat de star brands Unique en Secretary Plus in Nederland, België en Duitsland. In dit segment groeide de omzet met 5,0% naar € 826,2 miljoen (2014: € 787,2 miljoen). De groei in dit specialistische segment was lager door een matige groei in de Duitse markt en door het beëindigen van kleinschalige activiteiten in regio's buiten de kernlanden. Tevens was de groei van Unique in Nederland lager dan de markt door de uitzonderlijk hoge groei in het vergelijkingsjaar 2014. De totale omzet van Unique over alle drie de landen, Nederland, België en Duitsland, steeg met 5,2%.

Bij Secretary Plus steeg de totale omzet in de kernlanden, Nederland, België en Duitsland, met 11,7%. De groei was het sterkst in Nederland waar een stijging werd gerealiseerd van 30,8%. In België steeg de omzet met 8,3%. De activiteiten van Secretary Plus in Italië, Zwitserland en Oostenrijk werden in de loop van 2015 beëindigd.

Bij USG Professionals steeg de omzet met 1,1% naar € 144,1 miljoen (2014: 142,6 miljoen). Er waren grote verschillen in de groei en in de vraag

naar de verschillende profielen die USG Professionals aanbiedt. Zo was er een sterke groei bij legal en bij marketing, communication & sales. Bij finance was er een forse verbetering, vooral in de tweede helft van het jaar. De vraag naar ingenieurs bleef echter nog achter. Hoewel er gedurende het jaar wel enige verbetering optrad was er bij engineering nog sprake van een omzetsdaling. In 2015 zijn er binnen dit onderdeel verbeteracties uitgevoerd waardoor op korte termijn ook in dit vakgebied een positieve ontwikkeling wordt verwacht.

De externe omzet van Online business solutions (OBS) groeide in 2015 met 46,8% ten opzichte van vorig jaar. De groei kwam voornamelijk tot stand door acquisities. Naast de externe projecten die lopen wordt door de OBS onderdelen in nauwe samenwerking met de star brands in verschillende landen aan vele grote projecten gewerkt ten behoeve van de groeistrategie en digitalisering van de USG People organisatie. OBS bestaat uit de bedrijven Adver-Online, Endouble, en Connecting-Expertise, waarin USG People een belang heeft van 51%.

BRUTORESULTAAT

Het onderliggende brutoresultaat steeg in 2015 met € 28,5 miljoen naar € 520,6 miljoen ten opzichte van € 492,1 miljoen in 2014. Procentueel steeg het brutoresultaat ten opzichte van vorig jaar met 5,8%.

In procenten van de omzet kwam de brutomarge in 2015 uit op 20,4%, een half procent lager dan in 2014 (brutomarge 2014: 20,9%). Het margepercentage ten opzichte van de omzet was in 2015 lager, voornamelijk door veranderingen in de omzetmix. Er was een sterke groei in de omzet in het volumesegment bij Start People tegen relatief lagere marges terwijl de omzet bij enkele activiteiten met relatief hogere brutomarge minder groei realiseerden. Zo daalde de omzet bij USG Restart (95,0% brutomarge) en ook de omzet uit werving en selectie (100,0% brutomarge) was lager in 2015. In procenten van de groepsomzet daalde de omzet uit werving en selectie naar 0,8% van 1,0% in 2014. Deze daling was mede het gevolg van de beëindiging van activiteiten in regio's buiten de kernlanden, die voornamelijk uit werving en selectie bestonden. In de kernlanden steeg de omzet uit werving en selectie met 2,0% ten opzichte van 2014.

Verder waren er ook prijseffecten, zowel positieve als negatieve. Bij veel grote aanbestedingen was er sprake van druk op de prijzen en er was een groei in de vraag naar kostenefficiënte oplossingen die een lage brutomarge kennen, zoals in-house- en payrollconcepten.

In 2015 werd naast het onderliggende brutoresultaat een incidentele last van € 18,0 miljoen in de kostprijs verantwoord. Het grootste deel hiervan heeft betrekking op een aanslag van de sociale zekerheidsautoriteit in Frankrijk uit de jaren 2009 en 2010, welke sinds 2011 in de jaarrekening was opgenomen als voorwaardelijke verplichting. De aanslag betreft door

URSSAF veronderstelde onjuist berekende afdrachten van belastingen en sociale lasten over de salarissen van uitzendkrachten. Verder waren er lasten voor optimalisaties bij USG Professionals en waren er incidentele kosten in verband met de verzelfstandiging van het Vakcollege.

OPERATIONELE KOSTEN

De onderliggende operationele kosten inclusief afschrijvingen kwamen over 2015 uit op € 411,2 miljoen (2014: € 405,4 miljoen). Autonoom namen de kosten toe met € 3,5 miljoen of 0,8%, bij een autonome omzetsijging van 8,2% ten opzichte van 2014. De toename van de overige € 2,3 miljoen komt voort uit acquisities. Gegeven de omzetgroei van 8,3% was er slechts een geringe kostenstijging van 1,4%. De gestegen kosten betreft investeringen in groei van de Business Solutions en het blijven faciliteren van de groei in bedrijfsonderdelen met een hoge productiviteit.

In procenten van de omzet verbeterde de onderliggende kostenratio (inclusief afschrijvingen) naar 16,1% van 17,2% in 2014. Het kostenniveau is verder verbeterd, onder meer door de uitvoering van project Optima, waarbij end-to-end-processen in de organisatie verder werden geoptimaliseerd.

In 2015 waren er naast de onderliggende kosten incidentele kosten ten bedrage van € 19,7 miljoen. In deze kosten is een impairment van software opgenomen van € 4,3 miljoen. Verder hadden de kosten betrekking op organisatieverbeterprogramma's en kosten in relatie tot het in december aangekondigde overname door Recruit. Voorts was er een bedrag aan kosten in verband met de aanslag belastingen en sociale lasten over 2009 en 2010 in Frankrijk. In 2014 bedroegen de incidentele kosten € 13,2 miljoen.

Voor genoemde incidentele kosten meegerekend, kwamen de kosten uit op € 430,9 miljoen (2014: € 418,6 miljoen).

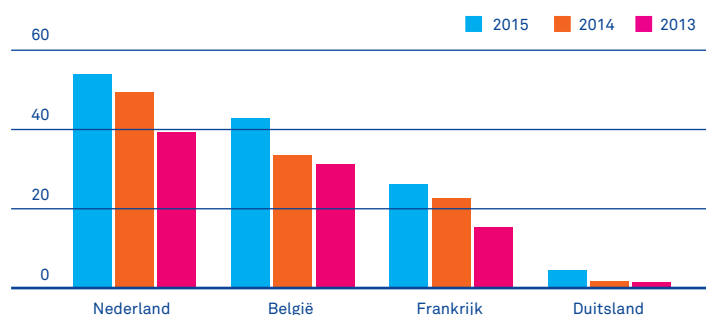
EBITA

(onderliggende resultaten)	EBITA IN MILJOENEN EURO'S			EBITA-MARGE	
	2015	2014	GROEI	2015	2014
Nederland	53,6	49,1	9,2%	4,8%	4,8%
België	42,5	33,4	27,2%	6,2%	5,4%
Frankrijk	26,0	22,4	16,1%	5,0%	4,6%
Duitsland	4,3	1,7	152,9%	1,8%	0,8%
Overige landen	-0,7	-3,0			
Corporate	-16,3	-16,9	3,6%		
USG People	109,4	86,7	26,2%	4,3%	3,7%

De onderliggende EBITA steeg met 26,2% naar € 109,4 miljoen (2014: € 86,7 miljoen). Door een effectief kostenmanagement verbeterde de EBITA-marge in procenten van de omzet naar 4,3% (2014: 3,7%). De

conversieratio – de conversie van brutoresultaat naar EBITA – steeg naar 21,0% van 17,6% over 2014. Het onderliggende brutoresultaat steeg in 2015 met € 28,5 miljoen waarbij de EBITA is toegenomen met € 22,7 miljoen – een sterke incrementale conversie van 80%.

onderliggende EBITA-trend per land (in miljoenen euro's)



Inclusief incidentele resultaten kwam de EBITA over 2015 uit op € 71,7 miljoen tegen € 73,5 miljoen in 2014.

AMORTISATIE ACQUISITIEGERELATEERDE IMMATERIËLE ACTIVA

De amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële activa steeg naar € 7,9 miljoen in 2015 (2014: € 6,4 miljoen). In de amortisatie is een bedrag verantwoord van € 4,1 miljoen voor afwaardering van goodwill als gevolg van de overdracht van Vakcollege, welke in 2015 is verzelfstandigd onder de naam 'Stichting Vakmanschap in het Beroepsonderwijs'.

FINANCIERINGSRESULTAAT

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Onderliggend financieringsresultaat	-9,5	-7,2
Herwaardering earn-outs	-0,6	-2,3
Heffingsrente URSSAF	-4,6	-
Versnelde amortisatie financieringskosten	-0,7	-
Totaal financieringsresultaat	-15,4	-9,5

Het onderliggende financieringsresultaat bedroeg € -9,5 miljoen (2014: € -7,2 miljoen). In dit onderliggend financieringsresultaat is een last verantwoord van € 1,6 miljoen betreffende kosten door de verkoop van CICE vorderingen. Voorts was er een negatief effect van € 0,4 miljoen door herwaardering van de wettelijk verplicht uitgegeven langetermijnlening op de Franse overheid. In 2014 had de herwaardering van deze lening een positief effect van € 2,7 miljoen.

De interestlasten namen naast een daling in de marktrente af door de vervroegde aflossing van een achtergestelde lening van € 60 miljoen op 23 september 2015 en door lagere kosten op de financieringsfaciliteiten na de optimalisatie van de financieringsstructuur in oktober 2015. Door de

herfinanciering werd een bedrag van € 0,7 miljoen aan gewaardeerde kosten op oude leningen versneld geamortiseerd. Daarnaast werden er resultaten verantwoord voor waardeveranderingen van voorwaardelijke vergoedingen voor acquisities. Verder was er in 2015 een incidentele last van € 4,6 miljoen betreffende heffingsrente op een aanslag over 2009 en 2010 voor belastingen en sociale lasten in Frankrijk.

Het gerapporteerde financieringsresultaat over 2015 bedroeg € -15,4 miljoen tegen € -9,5 miljoen in 2014.

WINSTBELASTING

(in miljoenen euro's)	2015	2014
Onderliggende winstbelasting	-30,2	-20,7
Additioneel niet-gewaardeerde verliezen	-14,6	-14,5
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen		-2,0
Nagekomen belasting uit voorgaande jaren	1,4	0,6
Verrekening fiscaal verlies deelneming	5,6	4,2
Belasting op incidentele resultaten	12,4	2,9
Totaal winstbelasting	-25,4	-29,5

De onderliggende winstbelasting over 2015 kwam uit op € 30,2 miljoen (2014: € -20,7 miljoen). De totale gerapporteerde winstbelasting was hoger door additioneel niet-gewaardeerde verliezen welke € -14,6 miljoen bedroegen (2014: € -14,5 miljoen). Voorts waren er enkele positieve effecten van in totaal € 7,0 miljoen (2014: € 4,8 miljoen) door nagekomen belasting uit voorgaande jaren en door fiscale verliesverrekening op deelnemingen. De belasting op niet onderliggende resultaten bedroeg € 12,4 miljoen (2014: € 2,9 miljoen). De totale winstbelasting kwam uit op € -25,4 miljoen (2014: € -29,5 miljoen).

NETTORESULTAAT TOEREKENBAAR AAN DE EIGENAREN VAN DE VENNOOTSCHAP

Het onderliggende nettoresultaat steeg naar € 65,3 miljoen van € 51,9 miljoen in 2014. De gerapporteerde resultaten werden zowel in 2015 als in 2014 beïnvloed door incidentele effecten. Inclusief incidentele resultaten bedroeg het nettoresultaat € 19,8 miljoen over 2015 (2014: € 25,9 miljoen).

KASSTROOM

VERKORT KASSTROOMOVERZICHT

(in miljoenen euro's)	2015	2014	VERSCHIL
Kasstroom uit operationele activiteiten	89,1	77,5	11,6
Betaalde winstbelasting	-19,1	-6,4	-12,7
Investeringsen	-20,5	-20,0	-0,5
Vrije kasstroom	49,5	51,1	-1,6
Acquisities en desinvesteringen	-6,8	-7,8	1,0
Betaalde interestlasten	-5,9	-7,9	2,0
Betaald dividend	-13,0	-6,3	-6,7

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg met € 11,6 miljoen naar € 89,1 miljoen (2014: € 77,5 miljoen). De operationele kasstroom is mede gestegen met € 47,2 miljoen door verkochte CICE vorderingen op de Franse overheid. De betaalde winstbelasting bedroeg € 19,1 miljoen (2014: € 6,4 miljoen). Er werd in 2015 meer winstbelasting betaald voornamelijk in België door timingverschillen van ontvangen aanslagen en een hogere afdracht als gevolg van een hoger belastbaar resultaat. De betaalde winstbelasting in 2014 betreft vrijwel uitsluitend business tax in Frankrijk. In 2015 werd een bedrag van € 20,5 miljoen geïnvesteerd in materiële en immateriële activa. Het investeringsniveau bleef nagenoeg gelijk aan vorig jaar toen € 20,0 miljoen werd geïnvesteerd. De vrije kasstroom kwam uit op € 49,5 miljoen tegen € 51,1 miljoen in 2014.

Voorts werd er per saldo € 6,8 miljoen betaald aan acquisities en desinvesteringen (2014: € 7,8 miljoen). Dit betreft voornamelijk investeringen in dochterondernemingen. De betaalde interestlasten namen verder af naar € 5,9 miljoen (2014: € 7,9 miljoen). Deze lasten waren lager door een daling van de schuldpositie en lagere rentekosten op de leningen, mede door de vervroegde aflossing van een achtergestelde lening van € 60 miljoen. Verder werd er € 13,0 miljoen aan contant dividend uitgekeerd in 2015 (2014: € 6,3 miljoen). Het contante dividend is mede gestegen omdat in 2014 nog een keuzedividend werd uitgekeerd terwijl het dividend in 2015 volledig in contanten werd uitbetaald.

BALANS**VERKORTE BALANS**

(in miljoenen euro's)	2015	2014	VERSCHIL
Vaste activa	772,9	810,0	-37,1
Belastingvorderingen en verplichtingen	15,8	22,2	-6,4
Werkkapitaal	-119,5	-130,5	11,0
Eigen vermogen	487,1	478,9	8,2
Achtergestelde leningen	-	58,7	-58,7
Nettoschuld financiële instellingen	128,2	91,0	37,2
Voorwaardelijke vergoedingen			
acquisities	6,2	7,7	-1,5
Financiële derivaten	0,6	0,6	-
Vorzieningen	47,1	64,8	-17,7
Balanstotaal	1.281,9	1.221,2	60,7

Het balanstotaal steeg in 2015 met € 60,7 miljoen naar € 1.281,9 miljoen (2014: € 1.221,2 miljoen). De stijging komt vooral voort uit de groei van de omzet waardoor de vorderingen en verplichtingen van het werkkapitaal zijn toegenomen. Per saldo nam het werkkapitaal toe met € 11,0 miljoen naar € -119,5 miljoen (2014: € -130,5 miljoen). Het bedrag aan verkochte uitstaande handelsvorderingen (factoring) nam in 2015 af naar € 92,0 miljoen (2014: € 124,1 miljoen).

De vaste activa nam af in 2015 vooral door een daling van de financiële vaste activa als gevolg van de verkoop van CICE vorderingen. De vordering uit hoofde van de CICE-belastingmaatregel in Frankrijk nam af van € 31,6 miljoen naar € 3,1 miljoen. Verder was er een afname van de goodwill en overige immateriële vaste activa door amortisatie.

Het eigen vermogen steeg in 2015 naar € 487,1 miljoen (2014: € 478,9 miljoen). Het totaalresultaat van € 20,9 miljoen werd aan het eigen vermogen toegevoegd en er was een mutatie in het aandelenplan van € 0,2 miljoen. De contante dividuutkering over boekjaar 2014 van € 13,0 miljoen werd aan het vermogen onttrokken.

De nettoschuld werd in 2015 verder gereduceerd met € 21,5 miljoen naar € 128,2 miljoen (2014: € 149,7 miljoen).

Het saldo van de belastingvorderingen en -verplichtingen nam met € 6,4 miljoen af door een hoger saldo van de acute belastingvorderingen en -verplichtingen. Verder namen de voorzieningen per saldo af met € 17,7 miljoen door onttrekkingen in relatie tot aanpassingen in de organisatie.

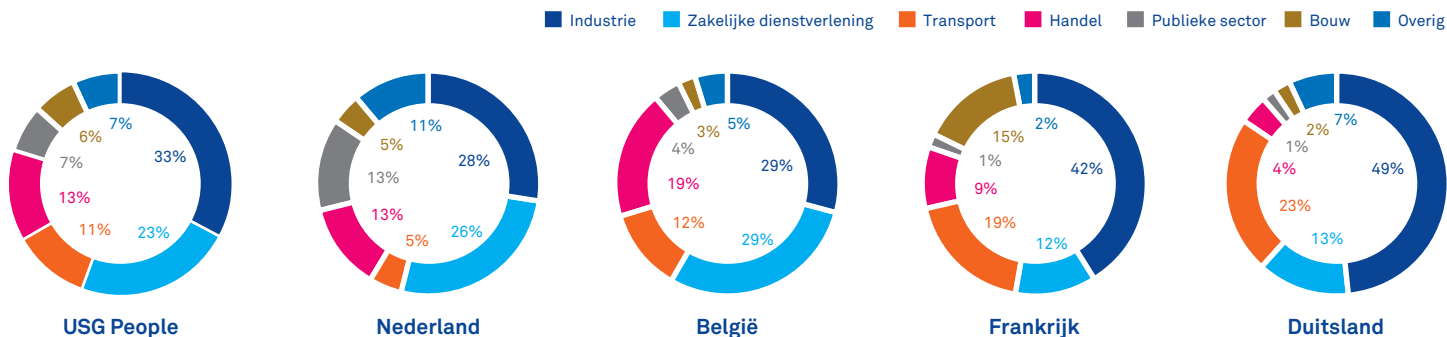
ONTWIKKELINGEN VOOR ONZE KLANTEN

KLANTRELATIES

Goede relaties met klanten zijn de levensader van onze organisatie. Een sterke relatie is belangrijker dan ooit om succesvol te kunnen opereren in de markt. USG People beschikt over een brede klantenbasis en heeft door de jaren heen stevig fundament opgebouwd met veel vertrouwde professionele langetermijnrelaties. Dagelijks bedienen wij ongeveer 1.500 klanten in vrijwel alle sectoren, verspreid over vier landen. In 2015 is de inzet van flexibele personeelsoptlossingen verder toegenomen. Deze groei past bij het huidige fragiele herstel in de economie en wordt ook steeds meer gedreven door de ontwikkeling van de toegevoegde waarde in onze dienstverlening. We hebben onze dienstverlening in de loop der jaren, met een versnelling in de crisisjaren, steeds verder ontwikkeld en we zijn geëvolueerd van een 'expert for hire' naar een 'trusted advisor' voor veel van onze klanten. Als hr-adviseur spelen we een essentiële rol in de groei en de resultaten van onze klanten. Vanuit deze rol zijn we continu op zoek naar de juiste relatie met klanten om samen de toegevoegde waarde in onze dienstverlening te vergroten. Dit begint veelal met de juiste vragen stellen en luisteren naar de diepere behoeften van klanten en vraagt om

focus op de klant en zijn hogere ondernemingsdoelen en om een verschuiving van het aanbieden van een dienst naar het vinden van een oplossing.

Onze dienstverlening bestrijkt vrijwel de hele breedte van de arbeidsmarkt. Ons klantennetwerk is breed verspreid over een groot aantal sectoren. Een effectieve klanten- en sectorspreiding is van belang om kandidaten een aantrekkelijk spectrum aan opdrachtgevers te kunnen bieden en om de impact van cyclische bewegingen in bepaalde sectoren te mitigeren. In Nederland en België is het netwerk het meest uitgebreid. In deze landen is ook de publieke sector toegankelijk voor onze dienstverlening. In Frankrijk en Duitsland is de penetratiegraad van flexwerk in de publieke sector nog nagenoeg nihil. Op groepsniveau is de industrie de grootste sector, met 33% van de totale groepsomzet, gevolgd door zakelijke dienstverlening (23%) en de transportsector (11%). In 2015 groeide onze dienstverlening het meest in de sectoren handel, zakelijke dienstverlening en industrie. In de industrie was de groei het sterkst bij klanten in de voedingsmiddelenindustrie.



KLANTTEVREDENHEID

De tevredenheid van onze klanten onderzoeken we op regelmatige basis. In de meest recente enquêtes van onze star brands kwam onder meer naar voren dat onze klanten de dienstverlening van onze star brands over het algemeen goed waarden. De professionaliteit van onze medewerkers, de kwaliteit van de intercedenten en de proactiviteit bij aanvragen werden zeer positief gewaardeerd. Hetzelfde gold voor de goede contacten en communicatie met de contactpersonen binnen onze star brands. Verder scoorden we goed op onze bereikbaarheid, beschikbaarheid en het nakomen van afspraken. De NPS-score is realtime beschikbaar voor de medewerkers op de vestiging, sales managers en directie. In het werkoverleg worden de resultaten van klanten en kandidaten besproken.

Onze focus op de ontwikkeling van de relatie met onze klanten middels onze client-for-life-strategie, resulteerde in 2015 in een stijging van de NPS-score (net promotor score) bij onze klanten. Deze score meet de

klanttevredenheid op basis van de mate waarin onze klanten ons als hr-dienstverlener proactief aanbevelen bij anderen.

In 2015 werden voor de klanttevredenheidsmetingen bij onze star brands nog verschillende systemen gebruikt, waardoor er nog geen volledig eenduidige totaalscore voor USG People beschikbaar was. Over het algemeen was er een stijging in de uitkomsten van de klanttevredenheidsonderzoeken. Bij Start People in Nederland, in omvang de grootste star brand binnen onze groep, is in 2015 het aantal promoters gestegen naar 29% (2014: 17%). Door de invoering van de NPS-methode streven we ernaar om in 2016 de ontwikkeling van een NPS-score voor de groep als totaal te kunnen meten.

ARBEIDSMARKTFITHEID BIJ ONZE KLANTEN

Miljoenen mensen krijgen de komende jaren te maken met de vraag hoe ze hun aansluiting op de arbeidsmarkt kunnen behouden. Een vraag die ook voor onze klanten relevant is. Hoe beter er nu op wordt geanticipeerd, hoe

groter de kans dat een organisatie de grote veranderingen op de arbeidsmarkt niet alleen goed doorstaat, maar kan vertalen in kansen. Wij helpen organisaties om duurzame inzetbaarheid te vertalen in een duidelijke strategie, helder beleid en maatregelen die effect hebben. Wij doen dit op een manier waarbij individuele medewerkers centraal staan, in het belang van henzelf én de organisatie.

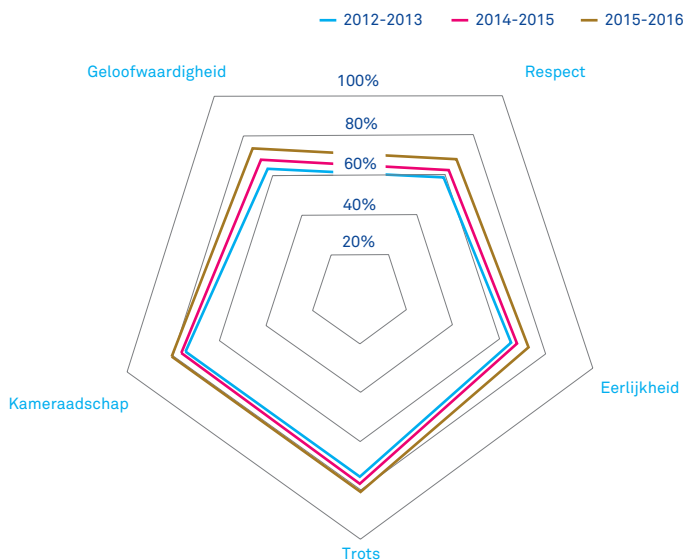
Steeds meer zijn we in staat om samen met onze klanten preventief te werken aan inzetbaarheid. Ook wanneer er sprake is van gedwongen vertrek, door bijvoorbeeld een langdurige ziekte of een reorganisatie, ondersteunen we zowel organisaties als medewerkers bij de begeleiding van werk naar werk.

We blijven op een innovatieve manier inspelen op de behoeftes van onze klanten in samenhang met de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Op die manier blijven we ons onderscheiden en bouwen we aan hechte partnerschappen en 'clients for life'.

ONTWIKKELINGEN VOOR ONZE MEDEWERKERS

Als hr-dienstverlener hechten we veel belang aan de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers. We meten dit elk jaar in samenwerking met Great Place to Work. Ook in 2015 heeft een breed onderzoek naar de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers plaatsgevonden. De inzichten uit het jaarlijkse onderzoek dienen als basis voor verdere ontwikkeling en verbetering.

medewerkertevredenheid



In 2015 werden Unique en Secretary Plus in Nederland, Start People in België en USG People in Duitsland onderscheiden als 'Best Workplace'.

Het aantal medewerkers in onze organisatie is in 2015 per saldo afgenomen, onder andere door de beëindiging van activiteiten buiten de kernlanden en door de verzelfstandiging van Vakcollege. Eind 2015 werkten er 5.835 medewerkers bij onze organisatie. Alle nieuw in dienst getreden medewerkers volgden ons on-boardingprogramma, dat web-based wordt gefaciliteerd. Nieuwe medewerkers worden vertrouwd gemaakt met zaken als missie, visie, strategie, ambities, waarden, duurzaamheid en cultuur van USG People en zijn star brands, en met wat er van de medewerker in diens functie wordt verwacht.

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

Ook in 2015 hebben we weer een aantal mooie resultaten bereikt op het gebied van ons performance management. Inmiddels is het performance management gestandaardiseerd en online toegankelijk gemaakt voor het middenmanagement en het senior management. Met ingang van 2015 is deze werkwijze ook bij de beoordeling van een deel van alle operationele medewerkers van onze organisatie toegepast. In 2016 wordt de standaard voor performance management in de hele organisatie geïmplementeerd. In

het performance-managementproces wordt gebruik gemaakt van 360°-feedback. Via een assessment maken we niet alleen de prestaties maar ook het potentieel van medewerkers inzichtelijk. Dit biedt betere aanknopingspunten bij vraagstukken rondom ontwikkeling en opvolging. Goede identificatie en ontwikkeling van medewerkers legt de basis voor de organisatie van morgen. Dit raakt de kern van onze dienstverlening: het juiste talent op de juiste plek om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken.

Persoonlijke ontwikkeling, loopbaanplanning en doorstroommogelijkheden worden regelmatig met medewerkers besproken. In 2015 hebben we de interne doorstroming verbeterd. 78% van de vacatures voor senior-managementfuncties is intern vervuld (2014: 67%, 2013: 44%).

Talentontwikkeling en leiderschap maken deel uit van ons human capital development-programma. Een voorbeeld hiervan is Fronrunners, ons internationale talentontwikkelingsprogramma voor middenmanagement, in samenwerking met de Vlerick Business School. USG People vindt het van groot belang dat haar toekomstige leiders bovengemiddeld scoren op teamwork, zelfkennis en learning agility – het vermogen om in nieuwe situaties snel te leren. Dit is van belang voor onze snel veranderende omgeving en helpt ons beter en sneller te innoveren. De resultaten in de ontwikkeling van de eerste groep fronrunners, die het programma in 2014 en 2015 hebben afgerond, zijn zeer positief: 22% maakte al verticale promotie en 25% heeft sindsdien zijn of haar takenpakket uitgebreid of heeft horizontale promotie gemaakt. In 2015 werden opnieuw een aantal 'fronrunners' geselecteerd.

Naast het Fronrunnersprogramma worden binnen onze organisatie trainingen en opleidingen aangeboden om medewerkers voor te bereiden op een volgende stap in hun loopbaan. In 2015 is voor een totaalbedrag van € 1,9 miljoen geïnvesteerd in opleidingen voor onze eigen medewerkers.

OPLEIDINGEN MEDEWERKERS

2015

Investering in opleidingen totaal	€ 1,9 miljoen
Investering in opleidingen per FTE	€ 390
Investering als percentage van salariskosten	0,9%

Vanaf 2015 hebben onze medewerkers toegang tot een online trainingscatalogus, zodat zij op een eenvoudige en toegankelijke manier aan hun eigen ontwikkelpunten kunnen werken. Ontwikkelpunten zijn meerdere malen per jaar onderwerp van gesprek tussen medewerkers en hun leidinggevende. In 2015 hadden 11.000 mensen via USG People toegang tot trainingen. Zij hebben in totaal 12.500 online trainingen gestart en hebben hiermee 14.000 trainingsuren gemaakt.



USG People investeert in de ontwikkeling van medewerkers. We blijven ons de komende jaren richten op de brede duurzame inzetbaarheid van medewerkers, waarbij er in de volle breedte aandacht is voor de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers.

HR- EN INNOVATIESTRATEGIE

USG People ontwikkelt en brengt frequent innovatieve proposities naar de markt. Onze organisatie zal de komende jaren transformeren naar een meer technologiegedreven hr-dienstverlener. Hr faciliteert deze transformatie.

In samenwerking met Amsterdam University College heeft USG People in 2015 onderzoek verricht naar de randvoorwaarden voor het creëren van een toekomstbestendige en 'agile' organisatie. De belangrijkste conclusie is dat de organisatie dient te transformeren naar een structuur die uitdagingen, voortvloeiend uit de snel veranderende marktomstandigheden, kan beantwoorden met nieuwe technologiegedreven oplossingen. Een duale structuur, die snel en wendbaar kan inspelen op veranderingen.

Dit betekent dat naast de traditionele hiërarchische organisatie een tweede 'operating system' voor innovatie moet worden ingericht. In deze netwerkorganisatie worden klant- en marktbehoeften geïdentificeerd en snel en schaalbaar gekapitaliseerd. Deze nieuwe netwerkorganisatie en de bestaande organisatie komen naast elkaar te staan en incuberen elkaar.

In 2016 starten we met de identificatie van USG People change agents, de nieuwe leiders die versnelde innovatie binnen de duale structuur kunnen realiseren. Hierbij worden assessments ingezet om innovatiepotentieel en 'learning agility' inzichtelijk te maken. Dit laatste als belangrijkste voorspeller van een effectieve performance in een complexe, nieuwe omgeving.

Ook in de komende jaren richt het hr-beleid zich met name op deze transitie.

ARBEIDSMARKTFITHEID BIJ USG PEOPLE

We leven in een tijdperk waarin flexibiliteit en wendbaarheid centraal staan. Wendbaarheid van kennis, competenties en medewerkers.

Flexibiliteit in de manier waarop we werk organiseren en hoe we dat concreet invulling geven. Door technologie is tijd- en plaatsafhankelijk werken normaal geworden. Demografische ontwikkelingen nopen ons tegelijkertijd om tot op steeds hogere leeftijd door te blijven werken. Al deze elementen zorgen ervoor dat vitaliteit vandaag de dag een essentiële competentie is op de arbeidsmarkt.

Er wordt bij USG People hard gewerkt en we stellen hoge eisen aan onze medewerkers. In 2014 zijn we daarom gestart met een vitaliteitsprogramma voor het hoger management. Hierin heeft een eerste groep medewerkers aan den lijve kunnen ervaren hoe belangrijk het is om vitaal te zijn en te blijven. In 2015 heeft een tweede groep ditzelfde traject doorlopen. De deelnemers kregen gedurende zes maanden een coach toegewezen, en er vonden individuele in- en outtakes plaats die bestonden uit online vragenlijsten, fysieke tests en coachinggesprekken. Op basis hiervan formuleerden de deelnemers hun persoonlijke doelstellingen. Door daarnaast wetenschappelijk onderbouwde programma's aan te bieden over de fysiologie van het lichaam en het effect van beweging, ontspanning, slaap, voeding en stress op je prestaties, kregen medewerkers kennis van en inzicht in de persoonlijke uitdagingen en aandachtspunten. Beide groepen hebben de interventies zeer positief geëvalueerd.

Naast dit programma is er in 2015 een tweede vitaliteitsprogramma gestart, het zogenaamde GoodLife-programma, waaraan 350 medewerkers van de Nederlandse organisatie deelnamen. Door middel van het beschikbaar stellen van een app, workshops, deelname aan de Dam-tot-Damloop en het aanpassen van het lunchassortiment, werd er op verschillende manieren aandacht besteed aan het onderwerp vitaliteit en het stimuleren van een gezonde levensstijl. Het programma werd gemiddeld met een 6,9 gewaardeerd en zal in 2016 verder worden ontwikkeld en gecontinueerd.

Fit zijn en blijven voor de arbeidsmarkt is voor iedereen van belang. Wij investeren daarom in gezonde, flexibele, betrokken en competente medewerkers, die zowel binnen als buiten de huidige werkzaamheden hun bijdrage kunnen blijven leveren aan de maatschappij.

DIVERSITEIT BINNEN USG PEOPLE

USG People is vanuit haar ontstaansgeschiedenis gewend om vooral de mogelijkheden en talenten van mensen te zien, niet de onmogelijkheden of beperkingen. Ieder mens is uniek en neemt zijn eigen bagage en achtergrond mee. Wij geloven in de kracht van deze verschillen tussen mensen en streven naar een diverse en inclusieve werkvloer met een werkklimaat waarin iedereen zich gewaardeerd, betrokken en erkend voelt.

USG PEOPLE GAAT INCLUSIEF

Bij USG People willen we er zijn voor alle mensen. We streven naar een diverse samenstelling in alle lagen van onze organisatie, zodat deze een evenwichtige afspiegeling is van de samenleving. In 2015 ging hierbij speciale aandacht uit naar mensen met een arbeidsbeperking, wat tot uitdrukking kwam in het actieplan 'USG People gaat inclusief'. Dit plan betreft met name het plaatsen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt binnen USG People. Alle Nederlandse star brands, de backoffice en de corporate organisatie hebben zich in dat plan verbonden om jaarlijks een bepaald aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen hun organisatie een plek te bieden, waarbij de volgende aantallen als doelstelling zijn bepaald:

	2015	2016	2017	TOTAAL EIND 2017
Aantal medewerkers	9	11	12	32

In 2015 hebben wij 13 plaatsingen binnen onze eigen organisatie gerealiseerd.

ANTI-DISCRIMINATIE

In 2015 hebben we een antidiscriminatiegroep opgericht, om het voorkomen van discriminatie blijvend onder de aandacht te brengen en het kennisniveau erover te blijven verbeteren. We streven hierbij naar het uitbannen van discriminatie, misstanden en ongewenst gedrag. De werkgroep organiseerde een webinar, maakte een e-learningmodule en ontwierp een infographic.

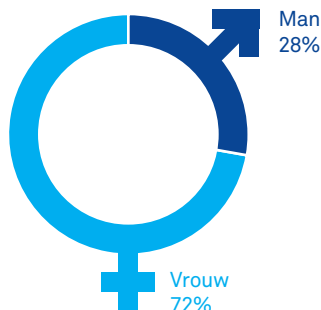
Uit het webinar bleek dat onze medewerkers op vestigingen zo nu en dan met discriminatie worden geconfronteerd. We zullen daarom de nodige aandacht blijven geven aan dit onderwerp. In 2015 werden bij elke star brand diversiteitsambassadeurs benoemd, die vragen rondom discriminatie dicht bij de operatie kunnen signaleren en oppakken.

TALENT NAAR DE TOP

Ten aanzien van de man-/vrouwverhouding, bestaat er al een goed evenwicht in de samenstelling van ons medewerkersbestand. In de afgelopen jaren is het percentage vrouwen binnen managementposities verder toegenomen.

SAMENSTELLING PERSONEELSBESTAND

In 2015 bestond het personeel voor 72% uit vrouwen. Binnen USG People is het percentage vrouwen in alle lagen van de organisatie relatief hoog, zowel in de topmanagementfuncties als bij senior en middenmanagement en bij de medewerkers. Wij voeren een actief diversiteitsbeleid. De afgelopen jaren heeft dat tot een groeiend aandeel vrouwen op managementposities geleid. In Nederland zijn we medeondertekenaar van



de Charter 'Talent naar de Top', een initiatief voor meer vrouwen op managementposities.

MAN-/VROUWERDELING	2015	2014	2013
USG PEOPLE			
Vrouw	72%	71%	72%
Man	28%	29%	28%
SENIOR MANAGEMENT			
Vrouw	42%	40%	36%
Man	58%	60%	64%
MIDDENMANAGEMENT			
Vrouw	50%	50%	48%
Man	50%	50%	52%

Het personeelsverloop is traditioneel hoog in onze branche en nam in 2015 toe tot 22% (2014: 19%). Qua leeftijd is het personeelsbestand evenwichtig verdeeld. Ongeveer 38% van de medewerkers is tussen de dertig en veertig jaar. Circa 32% is ouder dan veertig, 30% is jonger dan dertig. Ook qua dienstjaren bestaat er een goede spreiding over de termijnen gedurende welke medewerkers in dienst zijn.

VERZUIM

USG People biedt medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving. Deze werkomgeving levert een wezenlijke bijdrage aan het beperken van verzuim. Verschillende parameters op dit gebied worden actief gevolgd en gerapporteerd door middel van een web-based dashboard dat toegankelijk is voor zowel hr-functionarissen als management. Zo is er continu zicht op de ontwikkelingen en trends, zodat knelpunten vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd en waar nodig snel kan worden bijgestuurd. Het personeelsverzuim onder indirecte medewerkers bedroeg in 2015 gemiddeld 3,8%. Het verzuimpercentage verbeterde met 0,6% ten opzichte van vorig jaar.

DE CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD

De Raad van Bestuur voert regelmatig overleg met vertegenwoordigers van onze medewerkers, waaronder de Centrale Ondernemingsraad (COR) in Nederland. In 2015 waren er zeven bijeenkomsten van de COR in Nederland met de Raad van Bestuur. Tijdens een van deze bijeenkomsten waren ook twee leden van de Raad van Commissarissen aanwezig. Ook heeft een afvaardiging van de COR in 2015 over algemeen lopende zaken gesproken met de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Tijdens de vergaderingen werd onder meer overleg gevoerd over het remuneratiebeleid, de overdracht van Vakcollege Groep, het afschaffen van het incorporatiebeding, de sociale regeling, studieovereenkomsten, een protocol voor internetgebruik, concurrentie-, relatie- en werknemersbedingen, pensioenregelingen en het loonbeleid. De Centrale Ondernemingsraad in Nederland kwam in 2015 in totaal 13 keer bijeen.

ONZE FLEXMEDEWERKERS

In 2015 hebben onze star brands Start People, Unique, Secretary Plus en USG Professionals zich goed kunnen focussen op hun faciliterende rol in de arbeidsmarkt. Eind 2015 werkten er via onze star brands meer dan 100.000 medewerkers bij circa 15.000 verschillende werkgevers in vrijwel alle sectoren van de economie. Het aantal tewerkgestelde mensen is in 2015 verder gegroeid en ook was er een toename in het gemiddeld aantal gewerkte uren per medewerker.

AANTAL FLEXMEDEWERKERS (GEMIDDELD)	2015	2014
Start People	74.296	69.450
Unique	24.099	24.235
Secretary Plus	1.064	1.075
USG Professionals	1.828	1.802
USG People	101.287	96.562

Het aantal opleidingen voor flexmedewerkers is ook sterk gestegen. Steeds meer opdrachtgevers zijn bij USG People opleidingen gaan inkopen, onder meer via het online HROffice. Door gebruik te maken van online portalen is het volgen van trainingen toegankelijker geworden. Het aantal registraties voor opleidingen via USG People is in 2015 verder toegenomen.

Over 2015 werden door onze hele organisatie voor flexwerkers de volgende bedragen aan opleiding en ontwikkeling besteed:

OPLEIDINGEN FLEXMEDEWERKERS	2015
Investing in opleidingen totaal	€ 7,3 miljoen
Investing in opleidingen per FTE	€ 107

VEILIGHEID

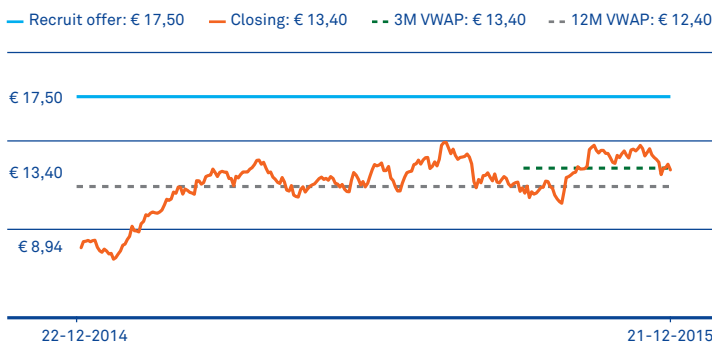
De gezondheid en veiligheid van onze medewerkers is een groot en essentieel goed. Zowel bij de selectie van kandidaten als ten tijde van de introductie bij de klant neemt veiligheid een belangrijke plaats in. Hiermee voorkomen we vroegtijdig ongewenst verloop en dragen we bij aan het minimaliseren van ongelukken. Ook het in de praktijk naleven van veiligheidsinstructies krijgt veel aandacht.

ONTWIKKELINGEN VOOR ONZE VERMOGENSVERSCHAFFERS

OVERNAMEBOD RECRUIT

Op 22 december 2015 hebben USG People en Recruit gezamenlijk het voornemen van Recruit aangekondigd om een bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen van USG People. Het voorgestelde bod bedraagt € 17,50 per aandeel en wordt aanbevolen door de Raad van Bestuur en door de Raad van Commissarissen van USG People.

Voor aandeelhouders van USG People betekent het bod een premie van 31% op de slotkoers van 21 december, de dag voor de aankondiging (slotkoers 21 december: € 13,40). Ten opzichte van de gemiddelde koers over de drie maanden voorafgaand aan de aankondiging bedraagt de premie eveneens 31%. Gezien de aandelen gedurende de afgelopen jaar, door de autonome groei in de omzet en resultaten, al fors in prijs zijn gestegen bedraagt de premie over de gemiddelde koers van de twaalf maanden voorafgaand aan de aankondiging zelfs 41%. Voor aandeelhouders die de aandelen van USG People al een wat langere periode in hun bezit hebben, biedt de geboden premie bovenop de autonome koersstijging een uitermate aantrekkelijk koersrendement. In vergelijking met de koers een jaar voor de aankondiging (slotkoers 22 december 2014: € 8,94) betekent het voorgestelde bod van € 17,50 een koersrendement van 96%.



Het bod van € 17,50 vertegenwoordigt een totale waarde voor het aandelenkapitaal van USG People van € 1.419,6 miljoen. Inclusief schulden (op basis van de positie op 31 december) komt dit neer op een totale ondernemingswaarde van € 1.554,0 miljoen – 14,2 keer de onderliggende EBITA van € 109,4 miljoen over 2015.

FINANCIERINGSSTRUCTUUR

In lijn met onze strategische financiële doelstellingen zijn de balansverhoudingen in 2015 verder verbeterd. Het eigen vermogen nam toe en de nettoschuld werd verder afgelost. Door de verlaging van de nettoschuld, welke met € 21,5 miljoen afnam tot € 128,2 miljoen (2014: € 149,7 miljoen), daalde ook het vermogensbeslag. De balanswaarde van het werkzame vermogen daalde van € 628,6 miljoen naar € 615,3 miljoen. Het aandelenkapitaal nam toe met € 8,2 miljoen door toevoeging van het

(in miljoenen euro's)

	2015	2014
Aandelenkapitaal	487,1	478,9
Slotkoers aandeel USG People (in euro's)	€ 17,18	€ 9,33
Marktkapitalisatie	1.393,6	755,6

ACHTERGESTELDE LENINGEN

Bankensyndicaat	-	58,7
-----------------	---	------

OVERIGE FINANCIERINGEN

Nettobankschuld	128,2	91,0
Verkochte handelsvorderingen	92,0	124,1

Balanswaarde werkzame vermogen	615,3	628,6
Nettoschuld in procenten van het werkzame vermogen	20,8%	23,8%

RATIO'S

Leverage ratio (nettoschuld / onderliggende EBITDA)	1,2	1,7
Interest cover ratio	18,7	12,7

resultaat en de verhouding tussen het eigen vermogen en de nettoschuld verbeterde. Ook de schuldratio en de interest cover ratio verbeterden, zowel door de daling van de nettoschuld als door de stijging van het resultaat over 2015. Het streven naar nettoschuld van maximaal 1,0 keer de onderliggende EBITDA, de strategische target, is in 2015 bijna bereikt. De leverage ratio verbeterde naar 1,2 van 1,7 eind 2014.

De marktkapitalisatie steeg met 84,4% en kwam ultimo 2015 uit op € 1.393,6 miljoen (2014: € 755,6 miljoen). De aandelenkoers van USG People steeg van € 9,33 op 31 december 2014 naar € 17,18 ultimo 2015. Het economische herstel in de landen waarin USG People actief is, een positieve trend in de gerapporteerde resultaten en aan het einde van het jaar de aankondiging van het voorgenomen bod door Recruit zorgden voor een hogere koers.

DIVIDEND

Ten aanzien van de uitkering van dividend geldt dat USG People – in het kader van het aangekondigde openbare bod van Recruit op 22 december 2015 – is overeengekomen tot na afronding van de transactie geen dividend vast te zullen stellen of uit te keren.

In 2015 werd aan de aandeelhouders een dividend uitgekeerd van € 0,16 per aandeel (2014: € 0,14). Conform het dividendbeleid werd een derde van de nettowinst voor amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële activa uitgekeerd, volledig in contanten. De jaarlijkse bepaling voor uitkering van keuzedividend of volledig in contanten werd in 2014 aangepast naar uitkering uitsluitend in contanten.

Het dividend uitkeringspercentage is afhankelijk van de leverage ratio – het niveau van de nettoschuld op jaareinde ten opzichte van de EBITDA over het betreffende boekjaar. Wanneer de leverage ratio lager of gelijk aan 1,0 is bedraagt het uitkeringspercentage 40,0% (2/5) van de nettowinst voor amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa na toewijzing aan de wettelijke reserves. Indien de leverage ratio hoger is dan 1,0 bedraagt het uitkeringspercentage 33,3% (1/3).

RESULTAAT PER AANDEEL

Voor het resultaat per aandeel wordt uitgegaan van het onderliggende resultaat voor amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële activa. In 2015 was er sprake van effecten op de resultaten door incidentele resultaten. Deze effecten vertekenen het beeld van de onderliggende winstgevendheid van onze activiteiten. Om die reden wordt voor de berekening van het resultaat per aandeel uitgegaan van de onderliggende resultaten. Naar onze mening geeft dit een gepast beeld van de onderliggende operationele resultaten.

(in miljoenen euro's)	2015
Onderliggend nettoresultaat	65,3
Netto-amortisatie acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa	2,7
Nettoresultaat voor berekening resultaat per aandeel	68,0

Het resultaat per aandeel wordt berekend op basis van het gemiddelde aantal aandelen. Over 2015 bedroeg het onderliggende resultaat per aandeel € 0,84 (2014: € 0,70).

GEGEVENS PER AANDEEL OP BASIS VAN GEMIDDELD AANTAL AANDELEN

(in euro's)	2015	2014
Resultaat per aandeel	0,84	0,70
Operationele kasstroom	0,86	0,88
Nettoresultaat	0,24	0,32
Dividend ¹⁾	-	0,16

¹⁾ Ten aanzien van de uitkering van dividend geldt dat USG People – in het kader van het aangekondigde openbare bod van Recruit op 22 december 2015 – is overeengekomen tot na afronding van de transactie geen dividend vast te zullen stellen of uit te keren.

KOERS- EN VOLUMEONTWIKKELING

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam. De koers van het aandeel sloot het jaar af op een koers van € 17,18 (2014: € 9,33) – een stijging van 84,1%. De slotkoers lag iets onder de hoogste koers van dit jaar welke op 22 december werd genoteerd op € 17,33. Op

22 december werd het voornemen voor een overnamebod door Recruit aangekondigd waardoor de koers op die dag 29,3% hoger sloot. Voor de aankondiging van het overnamebod was er in het jaar ook al een forse koerswinst gerealiseerd. Op 21 december sloot het aandeel op € 13,40, een koerswinst van 43,6% ten opzichte van het slot vorig jaar. De koersstijging stond in contrast met de ontwikkeling van de algemene beursindices. Zo steeg bijvoorbeeld de AEX-Index in 2015 met slechts 4,1%. Bij sectorgenoten was het beeld verdeeld. Na USG People waren Randstad en Manpower de sterkste stijgers onder de grote hr dienstverleners. Bij fondsen met een thuisbasis buiten het eurogebied, zoals Manpower en Adecco, was de koersontwikkeling minder sterk. Bij deze fondsen was er naast de verschillende conjunctuureffecten ook een enigszins nadelig valuta-effect door de waardedaling van de euro. De koersstijgingen bij de fondsen met een hoge exposure in Europa weerspiegelt de verwachting dat het herstel in de vraag naar hr diensten in 2016 zal aanhouden.

Eind 2015 stonden er 81.118.761 gewone aandelen USG People uit. Het aantal uitstaande aandelen is met 161.401 stuks toegenomen door de levering van aandelen op grond van het aandelenplan voor eigen personeel.

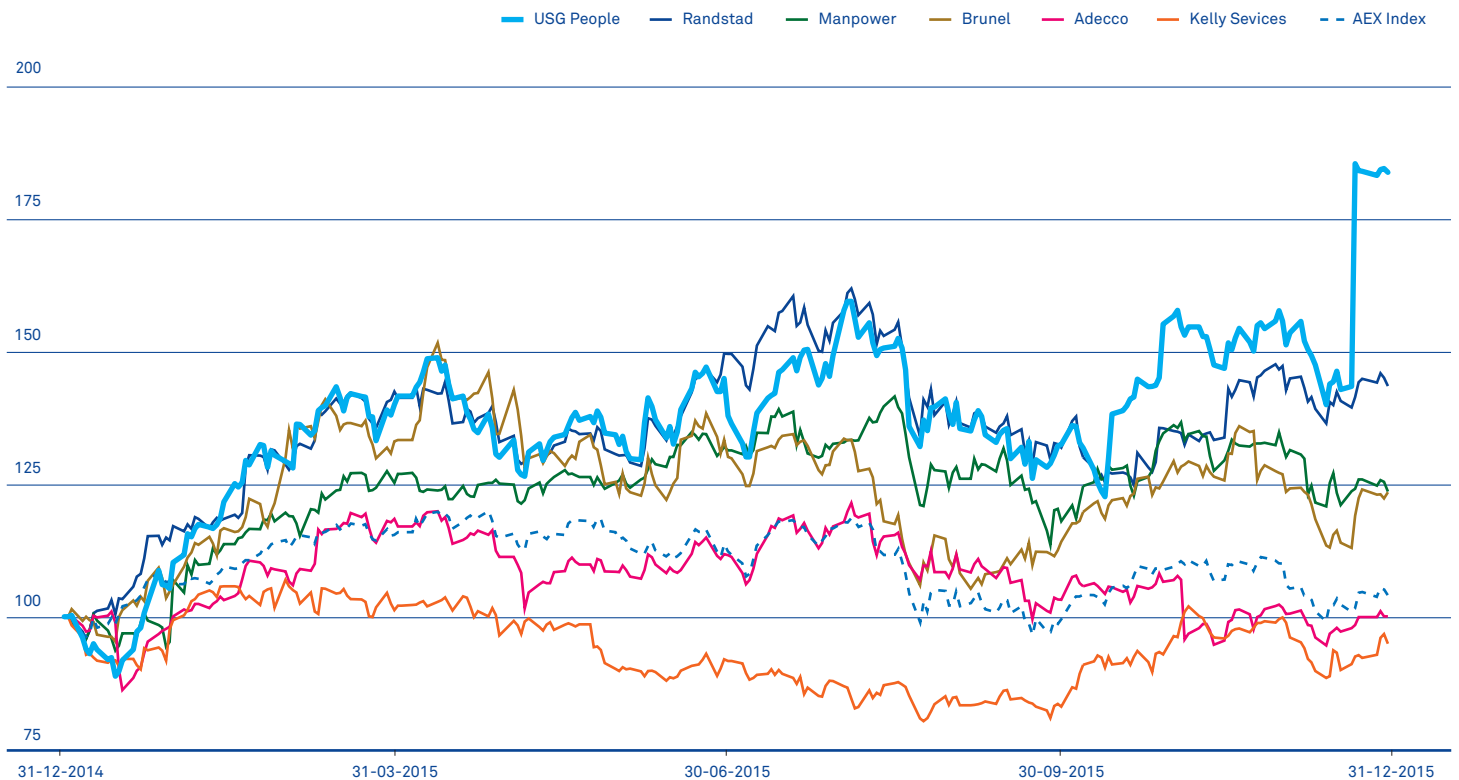
UITSTAANDE AANDELEN	AANTAL
Gewone aandelen 2014	80.957.360
Uitgifte t.b.v. aandelenplan	161.401
Gewone aandelen 2015	81.118.761

Het aantal aandelen in het bezit van de heer A.D. Mulder, oprichter van USG People, bleef vrijwel gelijk aan vorig jaar. Met 16.119.757 (2014: 16.119.233) aandelen houdt de heer Mulder een belang van 19,9% in USG People. Het percentage vrij verhandelbare gewone aandelen van USG People bedraagt 80,1%.

Het handelsvolume in de aandelen van USG People steeg gedurende 2015. Het verhandelde volume bedroeg € 2,0 miljard in 2015 en was 26% hoger dan in 2014. Het aantal verhandelde aandelen steeg met 4 miljoen stukken ten opzichte van vorig jaar.

HANDELSVOLUMES	2015	2014	2013	2012	2011
Aantal stukken					
in miljoenen	157	153	118	93	104
Handelsvolume					
in miljoenen euro	2.001	1.585	835	598	1.032

koersontwikkeling van USG People in 2015 vergeleken met de AEX-index en vergelijkbare ondernemingen

**MELDING ZEGGENSCHAP**

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet melding zeggenschap zijn de volgende belangen bekend per 31 december 2015:

A.D. Mulder 19,87%
 J O Hambro Capital Management Limited 4,28%
 Norges Bank 3,69%
 Dimensional Fund Advisors, L.P. 3,61%

EFFECTENBEZIT BESTUURDERS EN COMMISSARISEN**RAAD VAN BESTUUR**

Rob Zandbergen: 153.323 aandelen
 Leen Geirnaardt: 41.793 aandelen

RAAD VAN COMMISSARISEN

Alex Mulder: 16.119.757 aandelen

INVESTOR RELATIONS

Er werden in 2015 analistenbijeenkomsten gehouden, voor de toelichting op de jaarcijfers van 2014 en voor de halfjaarcijfers van 2015. De resultaten van het eerste en het derde kwartaal werden gepresenteerd en toegelicht via een conference call. De bijeenkomsten konden via webcasting worden gevolgd vanaf de website van USG People. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2015 roadshows georganiseerd en conferenties bijgewoond in de Benelux, Groot-Brittannië, de Verenigde Staten, Frankrijk, Duitsland en Italië.

USG People wordt actief gevolgd door ongeveer zeven analisten, waarmee de meeste voor USG People relevante effectenhuizen en brokers goed zijn vertegenwoordigd.

INVESTOR CONFERENCES EN ROADSHOWS

Amsterdam | Brussel | Londen | New York | Boston | Parijs | Frankfurt | Milaan

SAMENVATTING EXECUTIE STRATEGIE

De uitvoering van onze strategie heeft in 2015 niet alleen goede voortgang gemaakt maar heeft ook goed gerendeerd. Door de marktwerking met onze onderscheidende star brands en innovatieve online business solutions groeide de omzet in de kernlanden waarin we actief zijn sneller dan de markt. Daarbij behaalden we een forse verbetering van de resultaten, mede gedreven door een actief beleid en scherpe focus op continue ontwikkeling van de operational en commercial excellence in onze organisatie. Zo konden we onze bestaande posities autonoom verder versterken.

Door onze initiatieven en ten uitvoer gebrachte projecten op het gebied van innovatie en productontwikkeling hebben we in 2015 eveneens de nodige vervolgstappen gezet in het vergroten van onze exposure naar groeimarkten alsook in het ontwikkelen en uitbreiden van onze services met een hoge toegevoegde waarde. De groepsbrede activering van de propositie van Solvus en van de online business solutions verhogen de dynamiek in de ontwikkeling van schaalbare innovatieve diensten met een hoge toegevoegde waarde voor onze klanten en kandidaten. Daarnaast hebben deze bedrijfsonderdelen zich autonoom ook snel ontwikkeld in hun eigen dienstenaanbod aan klanten en kandidaten.

Op het gebied van onze financiële targets hebben we een tevredenstellende vooruitgang geboekt. In 2015 werd een aanmerkelijke verbetering gerealiseerd van de winstgevendheid. Ook hebben we onze financieringsstructuur verder geoptimaliseerd door een herfinanciering van de kredietfaciliteiten.

SAMENVATTING UITGEVOERDE STRATEGISCHE ACTIES IN 2015 PER DOEL

VERSTERKEN BESTAANDE LEIDERSCHAPSPOSITIES

- Marktaandeel vergroot in de kernlanden door autonome groei boven de marktgroei.
- Project Optima (de optimalisering van de kostenstructuur van de star brands en back office door vereenvoudiging end-to-endprocessen) gestart en grotendeels uitgevoerd.
- Commerciële slagkracht versterkt door een verdere verbetering van het kostenniveau.
- Innovatieve proposities bij klanten en kandidaten geïntroduceerd, door samenwerking tussen de star brands en de deelnemingen in technologiegedreven operaties.
- Vernieuwing distributiekanaalen: vestigingen gemoderniseerd en projecten uitgevoerd ten behoeve van online distributie.
- Managementfocus op kernregio's en -activiteiten versterkt door aanscherping van de geografische scope en interne rendementsdoelen.
- Geïnvesteed in initiatieven voor arbeidsmarktontwikkeling.

VERGROTEN EXPOSURE NAAR GROEIMARKTEN

- Innovatieve proposities bij klanten en kandidaten geïntroduceerd, door samenwerking tussen de star brands en de deelnemingen in technologiegedreven operaties.
- Vestigingennetwerk in Frankrijk uitgebreid in groeiregio's.
- Acquisitie Zorgzuster door Start People Nederland.

UITBREIDEN CONCEPTEN MET EEN HOGE TOEGEVOEGDE WAARDE

- Solvus-concept uitgerold in België, Nederland en Duitsland. Solvus betreft services met een hoge toegevoegde waarde: recruitment process outsourcing (RPO), career transition en performance & development.
- Dienstverlening in outsourcing, inhouse- en payrollconcepten uitgebreid.

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

- EBITA-marge werd in 2015 verhoogd naar 4,3% (2014: 3,7%).
- Operating leverage vergroot: hoge omzetgroei (+8%) bij een geringe kostentoeename (+2%).
- Laagrenderende activiteiten beëindigd: start-up activiteiten buiten de kernlanden en USG Professionals in Duitsland gedisciplineerd.
- Kostenstructuur verder geflexibiliseerd: kostenratio verbeterd van 16,6% naar 15,6% van de omzet.

SCHULDRATIO MAXIMAAL 1,0

- Absolute nettoschuld verder verlaagd van € 149,7 miljoen in 2014 naar € 128,2 miljoen in 2015.
- Achtergestelde lening van € 60 miljoen afgelost.
- Saldo verkochte handelsvorderingen verlaagd van € 124,1 miljoen naar € 92,0 miljoen.
- EBITDA verhoogd door omzetgroei en operating leverage.
- Leverage ratio omlaag gebracht van 1,7 naar 1,2.

VERVOLGSTAPPEN STRATEGIE-EXECUTIE

Op alle gestelde doelen verloopt de verwezenlijking van de strategie voortvarend. Onze organisatie is duidelijk aan het versnellen. Dat is ook waar de huidige omgeving om vraagt. Een versnelling in de groei voor behoud van de marktpositie in een concurrerende en consoliderende markt. Een versnelling van de transformatie naar een meer digitale organisatie, om slagvaardig te kunnen concurreren met nieuwe spelers die de markt betreden met disruptieve businessmodellen. Een versnelling in de ontwikkeling van services, om onze bijdrage te leveren aan het behoud en de vooruitgang van de regionale concurrentiekracht in een globaliserende wereld. Een versnelling in de time-to-market van

innovatieve dienstverlening, om renderende toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren aan onze klanten. Al deze aspecten maken integraal deel uit van de strategie van USG People. Met de stappen die we in 2015 hebben gerealiseerd, is een acceleratie ingezet en liggen we goed op koers om onze ambities in de komende jaren te kunnen blijven realiseren.

In 2016 gaan we verder op de ingeslagen weg met de focus op twee sporen. Aan de ene kant het verder optimaliseren van de marktwerking door middel van het verhogen van de commercial en operational excellence van de bestaande activiteiten in onze bestaande markten. Daarnaast het verder ontwikkelen van technologiegedreven diensten met een hoge toegevoegde waarde voor de klant.

Het project Optima, dat in 2015 is gestart, zal in 2016 worden gefinaliseerd. Dit is een volgende stap in de optimalisatie van onze organisatie, na project United dat in 2013 en 2014 werd uitgevoerd. In financieel opzicht resulteert het project Optima in een totale kostenbesparing van € 20 miljoen op jaarbasis, volgend op een totale kostenbesparing van € 38 miljoen op jaarbasis door project United. Na deze optimalisatieslagen schakelen we in 2016 door naar een volgende fase waarin het vergroten van de interne synergieën en het verkorten van de time-to-market van innovatieve serviceconcepten centraal staan. Om dit doel te bereiken, zal de governancestructuur in de organisatie van de landen worden aangepast door de invoering van een landenmanagement.

In 2016 zal ook de interne samenwerking met onze deelnemingen in online business solutions verder worden geïntensiveerd. In 2015 werden al veel projecten succesvol geïnitieerd en uitgevoerd. Het aantal gezamenlijke projecten zal in 2016 verder worden uitgebreid, waardoor ook de digitalisering van onze organisatie en dienstverlening zich sneller zal ontwikkelen. Technologie zal ook in 2016 een belangrijk gebied van ontwikkeling en investering zijn, zowel voor verdere optimalisering van processen als voor ontwikkeling van innovatieve, schaalbare services. Mede door product- en procesinnovaties blijven we onze toegevoegde waarde en onze bijdrage aan de arbeidsmarkt continu ontwikkelen.

RISICOMANAGEMENT

Ook in 2015 hebben in onze organisatie risicosessies plaatsgevonden waarin de voornaamste lokale strategische, financiële en operationele risico's worden geïdentificeerd. Deze zijn geaggregeerd, onder directe leiding van Corporate Audit & Risk Management op waarschijnlijkheid en impact gewaardeerd en in die vorm uitgebreid besproken met de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De beschrijving van ons risicomanagement, inclusief onze risicohouding, is opgenomen in het onderdeel Governance. In 2015 is het risicomonitoringsproces verder geoptimaliseerd, waardoor risico's nog beter geëxpliciteerd zijn. Hieronder beschrijven we de voornaamste risico's die, rekening houdend met de controlemaatregelen, onze strategische doelstellingen mogelijk kunnen beïnvloeden en de mitigerende maatregelen uit de risicomangementssessies in 2015. Voor de risico's die ook vorig jaar zijn beschreven, hebben we de verandering van het risicoprofiel ten opzichte van vorig jaar aangegeven.

VERSTERKEN BESTAANDE LEIDERSCHAPSPPOSITIES

Het risico van een dalend marktaandeel door nieuwkomers op (deel)markten en/of toepassing van nieuwe internet- of social-mediagerelateerde technologie.

In 2014 is dit risico gekenmerkt als een van de voornaamste risico's. Mede door de genomen acties is het risicoprofiel naar beneden bijgesteld. De in 2014 ingezette optimalisatie en diversificatie van het dienstenportfolio en innovatieve initiatieven zijn in 2015 opgenomen in de kwalitatieve doelstellingen van het management en worden maandelijks besproken. Daarnaast is de samenwerking met onze online business solutions-partners verder toegenomen, waardoor onze online slagkracht is versterkt.

Het risico van een achterstand op de concurrentie vanwege het niet tijdig kunnen aanpassen van het distributiemodel aan de online ontwikkelingen.

Het risicoprofiel is ten opzichte van 2014 naar beneden bijgesteld. Ons distributiemodel zal de marktfluctuaties blijven volgen en voor de ICT-innovaties heeft het ICT Strategy Committee van USG People extra resources beschikbaar gesteld om het traditionele business model verder online te brengen. Hierin werken we nauw samen met onze online business solutions-partners. Aanvullend heeft USG People in 2015 het aantal managementlagen in enkele onderdelen van de organisatie teruggebracht en daarmee onze time-to-market verkort.

Het risico op verlies van grote klanten vanwege hun intercontinentale aankoopgedrag.

Door de verdere focus op onze vier kernlanden is het bereik van onze internationale dienstverlening beperkt voor levering aan organisaties met een intercontinentaal aankoopgedrag. De concentratie in vier landen is een strategische keuze, waarbij een eventuele beperking van intercontinentale dienstverlening als inherent risico is geaccepteerd. Ook in 2015 heeft USG People de ingeslagen weg voortgezet, door samen te werken met 'nationale kampioenen'.

Het niet voldoen aan (veranderende) wet- en regelgeving.

Het risicoprofiel is in positieve zin bijgesteld ten opzichte van vorig jaar. Gerichte interne audits en externe onderzoeken hebben het beeld bevestigd dat USG People veranderende regulering tijdig signaleert en de impact van de veranderingen voldoende analyseert. De juiste acties worden ingezet om aan de wet- en regelgeving te blijven voldoen. Ook in 2015 hanteren wij op het gebied van compliance een zero-tolerancebeleid.

Het risico dat veranderingen in wet- en regelgeving aanzienlijke negatieve gevolgen kunnen hebben voor onze verdienmodellen, waarop wij niet tijdig zouden kunnen inspelen.

In onze markten zijn er frequent wijzigingen in de wet- en regelgeving. Naast een hoge waarschijnlijkheid, kent dit risico tevens een grote impact. Enerzijds kan een niet tijdig aangepast verdienmodel leiden tot lagere marges en anderzijds bestaat het risico op boetes door regelgevers. Het risicoprofiel is onveranderd ten opzichte van 2014. We beschikken over gedegen expertise op het gebied van de wet- en regelgeving. Deze expertise wordt gedeeld en commercieel benut. De Corporate Legal-afdeling van USG People staat in nauw contact met interne en externe experts in de landen waarin we actief zijn en deelt bevindingen met de in die landen opererende werkmaatschappijen. De afdeling rapporteert tevens periodiek over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen. We onderhouden nauw contact met de (nationale) beleidsmakers om over mogelijke veranderingen te adviseren en vroegtijdig betrokken te zijn bij opkomende veranderingen.

Het risico van dataverlies of inbreuk op de data-integriteit.

We hebben een uitgebreid ICT-securitybeleid geïmplementeerd. De Information Security Board komt frequent samen en is het kaderstellend en controlerend orgaan. In dit orgaan nemen verschillende functies zitting en worden issues besproken en maatregelen getroffen die betrekking hebben op ICT-security. Ook hebben we het functieprofiel van een functionaris gegevensverwerking/Privacy Officer ontwikkeld en is deze functie per januari 2016 ingevuld. Gelet op het belang van data-integriteit hanteren we ten opzichte van 2014 vooralsnog een onveranderd risicoprofiel.

Het risico op inefficiënte processen door onvoldoende technologische ondersteuning van de business.

Het risicoprofiel is onveranderd ten opzichte van 2014. Het uniformeren van frontofficesystemen is in 2015 voortgezet. Er is een uniform frontofficesysteem geïmplementeerd bij Belgische werkmaatschappijen. De implementatie vond per merk plaats en post-implementatie-evaluaties zorgen ervoor dat eventuele knelpunten worden opgelost en dat de technologische ondersteuning verder wordt verbeterd. Verbetering van de performance is een belangrijk aandachtspunt. In 2016 zal de ontwikkeling van uniforme frontofficesystemen worden voortgezet. Naast de

ontwikkeling van de frontoffice heeft het actief sturen op ketenverantwoordelijkheid in 2015 geleid tot een optimalisatie in de samenwerking tussen onze shared service centra en de star brands.

VERSTERKEN BESTAANDE LEIDERSCHAPSPPOSITIES, VERGROTEN EXPOSURE NAAR GROEIMARKTEN, UITBREIDEN CONCEPTEN MET EEN HOGE TOEGEVOEGDE WAARDE

Het risico dat we niet de juiste mensen en kennis behouden om de strategie succesvol uit te voeren.

USG People is een aantrekkelijke organisatie voor ambitieuze en talentvolle medewerkers. Er is veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en groei. We investeren continu in goed werkgeverschap en bieden veel mogelijkheden voor talentontwikkeling, waaronder opleidingen. Om opvolging op kernposities te waarborgen, hebben we een proces voor succession planning geïmplementeerd dat erop is gericht om talenten in onze organisatie verder te ontwikkelen en een effectieve doorstroming te bevorderen. Jaarlijks wordt een 'Great Place to Work'-enquête (GpTW) gehouden, waarvan de uitkomsten worden gebruikt als stuurinstrument. Ook in de non-financial targets van de Algemeen Directeuren is aandacht voor GpTW. Verbetering van de scores moet bijdragen aan de aantrekkelijkheid van USG People als werkgever. Aandacht voor dit risico blijft gewenst, al hebben we het risicoprofiel dit jaar naar beneden bijgesteld als gevolg van de vooruitgang in GpTW-resultaten en het goed functioneren van succession planning.

Het risico dat een inflexibele kostenstructuur in een dalende economie leidt tot een afname van de winstmarge.

De afgelopen jaren hebben we de kostenstructuur verder geflexibiliseerd. Het vestigingennetwerk is bovendien aangepast naar een netwerk met minder, maar grotere vestigingen, waardoor de capaciteit beter kan meebewegen met de ontwikkeling in de markt. Daarnaast hanteren we een flexibele schil voor onze personeelsorganisatie en hebben we een aantal van onze processen uitbesteed. Hierbij zijn aanvullende risico's zoals afhankelijkheid van outsourcingpartners afgedekt door SLA's en ons leveranciersmanagement. Deze set van maatregelen geeft ons de mogelijkheid om de winstgevendheid door de cyclus heen te stabiliseren. De flexibiliteit wordt ingezet als buffer tegen een dalende marge bij een plotselinge omzetzakking. Elk kwartaal wordt de flexibiliteit gemeten, besproken en wordt er, indien nodig, bijgestuurd in de operaties.

Om de cyclische invloeden te laten afnemen, blijven wij ook toegevoegde-waardemodellen in onze dienstverlening ontwikkelen die minder afhankelijk zijn van de conjunctuur. Daarnaast verwerven we opdrachten met een meer constante omzetgeneratie, bijvoorbeeld via de dienstverlening van onze online business solutions-bedrijven. In rapportages aan de Raad van Bestuur wordt aandacht besteed aan de mate waarin omzet al dan niet cyclisch is. Deze aandacht is noodzakelijk om de toekomstige marge meer stabiel te houden en de impact van een

neergaande conjunctuurbeweging zoveel mogelijk te beperken. De ontwikkelingen op dit terrein worden tijdens de periodieke business reviews besproken met de directies. De maatregelen die in 2014 zijn ingezet zijn dit jaar gecontinueerd. De genomen maatregelen hebben geleid tot een lager risicoprofiel ten opzichte van vorig jaar.

Het risico op claims als gevolg van contractevolutie van middelenverbintenis naar resultatenverbintenis, hetgeen door ons onvoldoende is onderkend/voorzien.

De opdrachten met een resultaatverbintenis zijn voorzien van een risicoanalyse en worden goedgekeurd op de juiste verantwoordelijkheidsniveaus voordat de verbintenis wordt aangegaan. Per opdracht wordt bepaald wat het maximale risicoprofiel is en welke risico's aanvaardbaar zijn en/of eventueel getransfereerd kunnen worden naar een derde partij. In het geval van nieuwe contractvormen waarvan de risico's nog onvoldoende zichtbaar zijn, stuurt USG People op een kleinschalige pilotopdracht om de potentieel grote impact te verkleinen. In 2015 heeft de interne afdeling een onderzoek uitgevoerd naar de beheersing van de risico's die gepaard gaan met deze contractvormen. De uitkomsten van dit onderzoek hebben ertoe geleid dat het risicoprofiel naar beneden is bijgesteld.

Bovengenoemde risico's zijn gerelateerd aan onze doelen, onze strategie en de operationalisatie daarvan. De risico's en de maatregelen moeten in overweging worden genomen bij de beoordeling van de overige informatie in dit jaarverslag. Een beschrijving van de financiële risico's is opgenomen in de jaarrekening.

VOorgenomen bod RECRUIT HOLDINGS CO., LTD. (RECRUIT)

Op 22 december 2015 hebben USG People en Recruit een voorgenomen openbaar bod van Recruit op alle aandelen van USG People aangekondigd. Wanneer het bod gestand wordt gedaan, gaat USG People verder als onderdeel van een wereldwijd opererende organisatie. Dit biedt de mogelijkheid om onze bestaande strategie sneller ten uitvoer te brengen.

Als het voorgenomen bod niet wordt geëffectueerd, heeft dat mogelijk een nadelig effect op USG People. Dit zou bijvoorbeeld een negatieve impact kunnen hebben op de marktwaarde van de aandelen van USG People en ook zijn er kosten gemaakt ten behoeve van de voorbereidingen op het voorgenomen bod.

DUURZAAMHEIDSBELEID: RESULTATEN EN AMBITIES

In 2015 hebben we op alle vijf de speerpunten van ons duurzaamheidsbeleid vooruitgang geboekt. Hieronder hebben we de resultaten en ambities per speerpunt samengevat.

1. GOED WERKGEVERSCHAP

USG People wil een innovatieve, aantrekkelijke en toegankelijke werkgever zijn. Om dit te bereiken, richten we ons op de volgende onderwerpen:

- opleiden en ontwikkeling, arbeidsmarktfitheid;
- vitaliteit en gezondheid.

KPI'S

- Medewerkerstevredenheid
- Medewerkerbetrokkenheid.
- Bedrag besteed aan opleiden en ontwikkelen.

DASHBOARD

- Medewerkerstevredenheid/arbeidsmarktfitheid.

ONDERNOMEN ACTIES IN 2015

- Online trainingen beschikbaar voor indirecte medewerkers.
- Verdere ontwikkeling Fronrunnerprogramma.
- Aanvang vitaliteitsprogramma.
- Tweede groep senior management neemt deel aan vitaliteitsprogramma.

RESULTAAT

- 12.500 online trainingen gestart, 14.000 studie-uren behaald.
- 25% Fronrunners horizontaal doorgestroomd, 22% verticaal doorgestroomd of uitbreiding takenpakket.
- Vitaliteitsprogramma gewaardeerd met een 6,9.
- 350 medewerkers toegang tot vitaliteitsapp en -workshops.
- Medewerkerstevredenheid in 2015: 7,4 (7,0 in 2014 en 6,6 in 2013).
- Medewerkerbetrokkenheid in 2015: 75% (70% in 2014 en 66% in 2013).

AMBITIES VOOR 2016

- Continuering Fronrunnersprogramma.
- Opzetten innovatielab.

2. GOED ONDERNEMERSCHAP

USG People wil waarde creëren met een duurzame balans voor alle stakeholders. Hiertoe richten wij ons op de volgende onderwerpen:

- integriteit en transparantie;
- leiderschap;
- eerlijk en duurzaam inkopen;
- klanttevredenheid.

KPI

- Klanttevredenheid.

DASHBOARD

- Klanttevredenheid.

ONDERNOMEN ACTIES IN 2015

- NPS ingevoerd bij alle Nederlandse star brands.

RESULTAAT

- NPS-score klanten 2015: 29% (17% in 2014).
- NPS-score kandidaten 2015: 39% (26% in 2014).

AMBITIES VOOR 2016

- NPS-methode invoeren in Duitsland, Frankrijk en België.

3. DIVERSITEIT

Wij werken aan een divers en inclusief USG People zonder ruimte voor discriminatie. Iedereen krijgt gelijke kansen. Hiertoe richten wij ons op:

- een diverse en inclusieve samenstelling van ons medewerkersbestand;
- het tegengaan van discriminatie.

KPI'S

- Aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Aantal nieuwe medewerkers per jaar in Nederland uit de participatiedoelgroep.
- Verhouding man-vrouw, leeftijd, etniciteit.

DASHBOARD

- Aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Samenstelling personeelsbestand.

ONDERNOMEN ACTIES IN 2015

- Ontwikkeling en ondertekening inclusiviteitsplan.
- Ondertekening charter Diversiteit in Bedrijf.
- Benoeming diversiteitsambassadeurs.
- Webinar over discriminatie georganiseerd.

RESULTAAT

- 13 Nieuwe medewerkers uit de doelgroepen in dienst gekomen in Nederland (in 2015).

AMBITIES VOOR 2016

- Oprichten Diversity Board.
- Verdere focus op diversiteitsbeleid en samenstelling medewerkersbestand.
- Uitvoering inclusiviteitsplan.

- Blijvende aandacht voor tegengaan discriminatie.
-

4. BETROKKEN ONDERNEMEN

USG People wil een bijdrage leveren aan een duurzame en eerlijke samenleving. Hiertoe richten we ons op de volgende onderwerpen:

- belangeloos inzetten van talenten, faciliteiten, kennis en middelen;
- bevorderen van inclusiviteit en diversiteit op de werkvloer van onze klanten.

KPI

- Aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bemiddeld bij onze klanten.

DASHBOARD

- Aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bemiddeld bij onze klanten.

ONDERNOMEN ACTIES IN 2015

- Ontwikkeling participatieonderzoek.
- Ontwikkeling inclusiviteitsscan.
- Bijdrage aan vluchtelingenevenement.
- Deelname aan coalitie sociale-waardecreatie.

RESULTAAT

- 40.854 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst bij klanten.
- White paper gepubliceerd over creëren van sociale waarde en hiermee een bijdrage geleverd aan ontwikkeling van een standaard op dit terrein.

AMBITIES VOOR 2016

- Sociale-waardecreatiemodel koppelen aan sociale innovaties.
 - Meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt plaatsen bij klanten.
-

5. MILIEU-IMPACT

USG People wil verantwoordelijkheid nemen voor onze leefomgeving en het minimaliseren van onze CO₂-uitstoot. Hiertoe richten we ons op:

- het minimaliseren van ons energieverbruik en de uitstoot van ons wagenpark.

KPI

- CO₂-uitstoot per fte, waarbij gekeken wordt naar wagenpark, energieverbruik, afval en kantoorbenodigdheden.

DASHBOARD

- CO₂-voetafdruk.

ONDERNOMEN ACTIES IN 2015

- Aandacht voor wagenpark en energieverbruik.

RESULTAAT

- Reductiedoelstellingen 2011-2015 behaald.

AMBITIES VOOR 2016

- Verkenning naar certificering ISO 14001.
- Opstellen reductieplan 2016-2020.

VOORUITZICHTEN

In 2015 hebben we onze groei weten te versnellen en is het rendement op de omzet verbeterd. Deze ontwikkeling is in lijn met onze doelstellingen om onze bestaande posities te versterken en vanaf 2014 te evolueren naar een EBITA-marge van gemiddeld zes procent gedurende een cyclus - onze strategische ambities. Onze strategische doelen blijven in 2016 onveranderd van kracht.

Op basis van de huidige algemene voorspellingen voor de economische groei en daaraan gerelateerde vraag naar hr-diensten verwachten we in 2016 een voortzetting van de groei in de landen waarin we actief zijn. Tegen die achtergrond verwachten we verder aan omzet te kunnen winnen met een hoge conversie naar het resultaat. De uitvoering van het in 2015 gestarte programma Optima, waarmee op jaarbasis in totaal € 20 miljoen aan kosten wordt bespaard, wordt in 2016 afgerond. Samen met effectief kostenmanagement zorgt dit ervoor dat de kosten bij een groeiende omzet relatief beperkt zullen toenemen en dat het kostenniveau in procenten van de omzet verder zal afnemen.

Verder verwachten we dat de groei in later in de cyclus aantrekkende diensten, zoals werving en selectie, onze services in het mkb en plaatsing van specialistische profielen verder zal toenemen. Door de hoge toegevoegde waarde van deze diensten heeft de bijdrage hiervan een positief effect op onze resultaten.

Ook in 2016 houden we onze focus op het continu verbeteren van onze dienstverlening en het ontwikkelen van toegevoegde waarde voor onze klanten en kandidaten.

Wanneer het op 22 december 2015 aangekondigde bod van Recruit op onze aandelen gestand wordt gedaan, gaat USG People verder als onderdeel van een wereldwijd opererende organisatie. Door het samengaan met Recruit kunnen we onze groei versnellen en onze positionering op het Europese vasteland sneller ontwikkelen. Het biedt de mogelijkheid om onze bestaande strategie sneller ten uitvoer te brengen.

JAAR REKENING



INHOUDSOPGAVE

JAARREKENING

	82		
Geconsolideerde jaarrekening	84	23 Crediteuren en overige schulden	126
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	84	24 Op aandelen gebaseerde beloning	126
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	85	25 Verbonden partijen	129
Geconsolideerde balans per 31 december	86	26 Verplichtingen	132
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	87	27 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	132
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	88	28 Gebeurtenissen na balansdatum	132
Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening	89	29 Belangrijkste dochterondernemingen	133
01 Algemene informatie	89	Enkelvoudige jaarrekening	134
02 Samenvatting van belangrijke waarderingsgrondslagen	89	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	134
03 Financieel risicomanagement	97	Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)	134
04 Investerings- en desinvesteringen	102	Toelichting bij de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans	135
05 Operationele segmenten	105	01 Waarderingsgrondslagen	135
06 Kostprijs van de omzet	109	02 Immateriële vaste activa	135
07 Operationele kosten	109	03 Materiële vaste activa	135
08 Financieringsresultaat	110	04 Deelnemingen	136
09 Winstbelasting	111	05 Overige financiële vaste activa	136
10 Materiële vaste activa	113	06 Latente belastingvorderingen	136
11 Goodwill	114	07 Overige vlottende vorderingen	137
12 Overige immateriële vaste activa	116	08 Acute belastingvorderingen	137
13 Financiële vaste activa	117	09 Eigen vermogen	137
14 Handelsvorderingen en overige vorderingen	118	10 Voorzieningen	138
15 Liquide middelen en bankkredieten	119	11 Langlopende verplichtingen	138
16 Totaal eigen vermogen	119	12 Kortlopende verplichtingen	138
17 Resultaat per aandeel toerekenbaar aan eigenaren vennootschap	120	13 Personeelsleden	138
18 Leningen	120	14 Aansprakelijkheid	139
19 Financiële derivaten	122	15 Honoraria onafhankelijke accountant	139
20 Pensioengerelateerde verplichtingen	122	16 Beloning bestuurders en commissarissen	139
21 Voorzieningen	125	Overige gegevens	140
22 Bankkredieten en leningen	126	Gebeurtenissen na balansdatum	140
		Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling	140
		Winstbestemming	141
		Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	142

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in duizenden euro's	noot:	2015	2014
Netto-omzet		2.550.667	2.355.032
Kostprijs van de omzet		-2.033.239	-1.862.932
Bijzondere kostprijs van de omzet in verband met URSSAF-aanslag	6	-14.862	-
Totaal kostprijs van de omzet	6	-2.048.101	-1.862.932
Brutoresultaat		502.566	492.100
Verkoopkosten		-341.351	-338.911
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen acquisitie gerelateerde immateriële activa		-7.881	-6.371
Totaal verkoopkosten		-349.232	-345.282
Algemene beheerskosten		-85.770	-79.645
Bijzondere overige kosten	7	-3.771	-
Totaal operationele kosten	7	-438.773	-424.927
Bedrijfsresultaat		63.793	67.173
Financieringslasten	8	-11.302	-12.275
Bijzondere financieringslasten in verband met URSSAF-aanslag	8	-4.640	-
Financieringsbaten	8	578	2.736
Financieringsresultaat		-15.364	-9.539
Resultaat geassocieerde deelnemingen	13	-2.528	-19
Resultaat voor winstbelasting		45.901	57.615
Winstbelasting	9	-25.373	-29.501
Nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		20.528	28.114
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten	4	-166	-1.751
NETTORESULTAAT		20.362	26.363
TOEREKENBAAR AAN:			
Eigenaren van de vennootschap		19.845	25.855
Houders minderheidsbelangen		517	508
		20.362	26.363
RESULTAAT PER AANDEEL UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING EN BEEINDIGDE ACTIVITEITEN TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VAN DE VENNOOTSCHAP			
(in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)			
Gewoon resultaat per aandeel	17		
Uit nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		€ 0,24	€ 0,34
Uit nettoresultaat uit beëindigde activiteiten		€ 0,00	- € 0,02
Uit nettoresultaat		€ 0,24	€ 0,32
Verwaterd resultaat per aandeel	17		
Uit nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		€ 0,24	€ 0,34
Uit nettoresultaat uit beëindigde activiteiten		€ 0,00	- € 0,02
Uit nettoresultaat		€ 0,24	€ 0,32

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

bedragen in duizenden euro's	noot:	2015	2014
Nettoresultaat		20.362	26.363
Overig totaalresultaat na winstbelasting:			
Posten welke niet worden gereclassificeerd naar winst- en verliesrekening:			
- Herwaardering van pensioenverplichting	20	411	-566
		411	-566
Posten welke mogelijk worden gereclassificeerd naar winst- en verliesrekening:			
- Kasstroomhedge	19	102	-322
- Omrekenverschillen		44	-7
		146	-329
Overig totaalresultaat na winstbelasting		557	-895
TOTAALRESULTAAT		20.919	25.468
TOEREKENBAAR AAN:			
Eigenaren van de vennootschap		20.402	24.960
Houders minderheidsbelangen		517	508
		20.919	25.468

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

bedragen in duizenden euro's	noot:	2015	2014
ACTIVA			
Materiële vaste activa	10	17.101	16.257
Goodwill	11	679.168	683.084
Overige immateriële vaste activa	12	52.929	57.995
Financiële vaste activa	13	23.692	52.675
Latente belastingvorderingen	9	45.186	49.877
Vaste activa		818.076	859.888
Handelsvorderingen en overige vorderingen	14	382.206	294.383
Acute belastingvorderingen		291	2.211
Liquide middelen	15	81.354	64.691
Vlottende activa		463.851	361.285
TOTAAL ACTIVA		1.281.927	1.221.173
EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN			
Gestort en opgevraagd kapitaal		40.559	40.479
Agio		365.921	365.921
Reserves		78.298	70.704
Eigen vermogen toerekenbaar aan eigenaren vennootschap		484.778	477.104
Minderheidsbelangen		2.328	1.824
Totaal eigen vermogen	16	487.106	478.928
Leningen	18	215.218	214.515
Financiële derivaten	19	567	583
Pensioengerelateerde verplichtingen	20	4.018	5.928
Voorzieningen	21	12.051	31.433
Latente belastingverplichtingen	9	6.655	7.333
Langlopende verplichtingen		238.509	259.792
Bankkredieten en leningen	22	550	7.630
Crediteuren en overige schulden	23	501.746	424.896
Acute belastingverplichtingen		23.005	22.508
Voorzieningen	21	31.011	27.419
Kortlopende verplichtingen		556.312	482.453
Totaal verplichtingen		794.821	742.245
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		1.281.927	1.221.173

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

bedragen in duizenden euro's	noot:	TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VENNOOTSCHAP				MINDER- HEIDS- BELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
		GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO	RESERVES	SUBTOTAAL		
Balans per 1 januari 2014		40.242	366.148	51.945	458.335	1.249	459.584
Nettoresultaat		-	-	25.855	25.855	508	26.363
Herwaardering van pensioenverplichting	20	-	-	-566	-566	-	-566
Kasstroomhedge	19	-	-	-322	-322	-	-322
Omrekenverschillen		-	-	-7	-7	-	-7
Totaalresultaat		-	-	24.960	24.960	508	25.468
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	24	10	-	-	10	-	10
Mutatie aandelenplan	24	-	-	89	89	-	89
Verwerving van dochteronderneming	4	-	-	-	-	92	92
Stockdividend over 2013	16	227	-227	-	-	-	-
Contant dividend over 2013	16	-	-	-6.290	-6.290	-	-6.290
Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-	-	-	-	-25	-25
		237	-227	-6.201	-6.191	67	-6.124
BALANS PER 31 DECEMBER 2014		40.479	365.921	70.704	477.104	1.824	478.928
Balans per 1 januari 2015		40.479	365.921	70.704	477.104	1.824	478.928
Nettoresultaat		-	-	19.845	19.845	517	20.362
Herwaardering van pensioenverplichting	20	-	-	411	411	-	411
Kasstroomhedge	19	-	-	102	102	-	102
Omrekenverschillen		-	-	44	44	-	44
Totaalresultaat		-	-	20.402	20.402	517	20.919
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	24	80	-	-	80	-	80
Mutatie aandelenplan	24	-	-	145	145	-	145
Contant dividend over 2014	16	-	-	-12.953	-12.953	-	-12.953
Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-	-	-	-	-13	-13
		80	-	-12.808	-12.728	-13	-12.741
BALANS PER 31 DECEMBER 2015		40.559	365.921	78.298	484.778	2.328	487.106

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

bedragen in duizenden euro's	noot:	2015	2014
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN			
Resultaat voor winstbelasting		45.901	57.615
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa	10,11,12	26.915	25.553
Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa	10,12	490	447
Andere niet kasstroomvordering, gesaldeerd met verkoopopbrengst	13	27.202	-18.588
Financieringsresultaat	8	15.364	9.539
Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen	24	145	89
Omrekenverschillen		32	-10
Resultaat geassocieerde deelnemingen		2.528	19
Mutatie pensioenverplichtingen en voorzieningen	20,21	-11.156	-12.310
Mutaties werkkapitaal:			
- handelsvorderingen en overige vorderingen		-91.880	-12.680
- crediteuren en overige schulden		73.545	27.855
Operationele kasstroom uit operationele activiteiten		89.086	77.529
Betaalde winstbelasting		-19.076	-6.431
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		70.010	71.098
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
Investeringen in dochterondernemingen	4	-3.844	-3.722
Investering in geassocieerde deelnemingen	4	-450	-3.400
Investeringen in materiële vaste activa	10	-6.460	-6.498
Investeringen in immateriële vaste activa	12	-12.417	-11.955
Desinvesteringen in materiële en immateriële vaste activa	10,12	153	91
Desinvestering van dochterondernemingen	4	-2.553	-669
Betaling op leningen en waarborgsommen		-1.744	-1.639
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-27.315	-27.792
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
Ontvangsten uit uitgiften van aandelen	16	80	10
Betalingen op financiële derivaten		-188	-165
Ontvangsten van leningen	18,22	60.026	77
Aflossingen op leningen	18,22	-61.500	-17.513
Betaalde transactiekosten herfinanciering		-1.993	-
Betaalde interest		-6.151	-7.763
Ontvangen interest		353	55
Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen		-13	-25
Betaald dividend		-12.953	-6.290
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-22.339	-31.614
TOENAME LIQUIDE MIDDELEN		20.356	11.692
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN			
Liquide middelen en bankkrediet per 1 januari		60.639	48.947
Toename liquide middelen		20.356	11.692
SALDO LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIET PER 31 DECEMBER	15	80.995	60.639

TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

01 | ALGEMENE INFORMATIE

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

P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland

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

De geconsolideerde jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2015 bevat de onderneming en haar dochterondernemingen (samen 'de groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in toelichting 29.

De jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur. De jaarrekening is ondertekend door de Raad van Commissarissen op 24 februari 2016 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2016.

02 | SAMENVATTING VAN BELANGRIJKE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

2.1. Grondslagen voor opstellen jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening 2015 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De euro (€) is de functionele valuta van de meeste groepsmaatschappijen. De presentatievaluta van de groep in de jaarrekening is derhalve de euro. Bedragen worden vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs, tenzij anders is vermeld.

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

Vergelijkende cijfers

Er hebben zich geen omstandigheden voorgedaan die een wijziging van de vergelijkende cijfers tot gevolg hebben.

Aangekondigd voorgenomen openbaar bod door Recruit Holdings Co., Ltd.

Het voorgenomen openbaar bod dat door Recruit Holdings Co., Ltd. op 22 december 2015 werd aangekondigd zal naar verwachting in de loop van 2016 worden uitgebracht. Het aangekondigde openbaar bod heeft invloed op opname, waardering en toelichting van diverse posten in deze jaarrekening welke conform IFRS zijn verwerkt. De belangrijkste gevolgen zijn:

- Goodwill (toelichting 11): voor de bijzondere waardeverminderingstest, uitgevoerd ultimo 2015, wordt de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheden vergeleken met de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt conform IAS 36 en de toegepaste waarderingsgrondslagen bepaald door de hoogste van de reële waarde of de bedrijfswaarde. Bij de waardeverminderingstest ultimo 2015 is uitgegaan van de reële waarde die is afgeleid van het voorgenomen openbaar bod, verminderd met de hiermee gepaard gaande verkoopkosten.
- Op aandelen gebaseerde beloning (toelichting 24): bij gestanddoening van het voorgenomen openbaar bod worden de bestaande aanspraken onder de lange termijn variabele beloning voor zowel het key management als het overige senior management in liquide middelen in plaats van in aandelen afgewikkeld. Het gevolg hiervan is dat de lange termijn variabele beloning wordt verwerkt als een in liquide middelen afgewikkeld plan conform IFRS 2 waarbij tevens sprake is van een aanpassing van de toekenningsperiode. Voor het SAR-plan zal op het moment van gestanddoening van het openbaar bod een verrekening plaatsvinden van de dan openstaande aantallen SARs tegen de koers direct voorafgaande aan de aankondiging van het openbaar bod. Het gevolg is dat zowel de waardering als het moment van onvoorwaardelijke toekenning zijn gewijzigd. Bovengenoemde aanpassingen hebben geleid tot een extra last van € 1.925 in de winst- en verliesrekening over 2015.
- Advieskosten: USG People is door externe adviseurs begeleid tijdens het proces dat heeft geleid tot het voorgenomen openbaar bod. Als gevolg hiervan zijn extra advieskosten van € 1.020 in de winst- en verliesrekening over 2015 verantwoord.
- Winstbelasting (toelichting 9): als gevolg van gestanddoening van het voorgenomen openbaar bod zou volgens fiscale wetgeving in Duitsland verrekening van de fiscale verliezen hoogstwaarschijnlijk niet meer zijn toegestaan tenzij aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Ultimo 2015 zijn betreffende verliezen, conform IAS 12, gewaardeerd voor een bedrag van € 16,6 miljoen.
- Voorwaardelijke activa en verplichtingen (toelichting 27): met betrekking tot het voorgenomen openbare bod van Recruit Holdings Co., Ltd. zal in het geval van onregelmatige beëindiging van het fusieprotocol de partij aan wie de beëindiging is te wijten, een beëindigingsvergoeding van € 10,5 miljoen betalen.
- Voorwaardelijke activa en verplichtingen (toelichting 27): de groep is door externe adviseurs begeleid tijdens het proces dat heeft geleid tot het voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd. De adviseurs zijn gerechtigd tot een vergoeding bij gestanddoening van het openbaar bod.

Deze vergoeding zal naar schatting € 10,5 miljoen bedragen en wordt als voorwaardelijke verplichting beschouwd aangezien gestanddoening van het bod mede afhankelijk is van de aanmelding van aandeelhouders van de door hen gehouden aandelen.

- In het fusieprotocol, zoals overeengekomen met Recruit Holdings Co., Ltd. op 22 december 2015, is vastgelegd dat USG People geen (interim)dividend vast zal stellen of uit zal keren noch enige uitkering in natura zal doen. De Raad van Bestuur doet bijgevolg geen voorstel tot uitkering van dividend over 2015.

Schattingen en oordeelsvorming

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist het maken van beoordelingen en schattingen door het management bij de toepassing van de waarderingsgrondslagen. Schattingen en oordeelsvorming worden continue geëvalueerd en worden gebaseerd op historische ervaring en overige factoren, inclusief verwachtingen van toekomstige gebeurtenissen welke, onder de omstandigheden, redelijk worden geacht. Schattingen en aannames die in de toekomst kunnen leiden tot materiële aanpassingen van boekwaarden van activa en verplichtingen worden in deze geconsolideerde jaarrekening nader toegelicht onder Winstbelasting (toelichting 9), Goodwill (toelichting 11), Pensioengerelateerde verplichtingen (toelichting 20), Voorzieningen (toelichting 21) en Voorwaardelijke activa en verplichtingen (toelichting 27).

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf boekjaar 2015

Wijzigingen in standaarden, met ingang van 2015 van kracht, en de eventuele impact op het resultaat, het eigen vermogen en de toelichtingen van USG People zijn onderstaand toegelicht.

IFRIC 21 "Heffingen". Deze interpretatie bij IAS 37 "Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa" geeft een nadere invulling ten aanzien van het moment dat een overheidshemming als verplichting op de balans dient te worden verantwoord. De overheidshemming wordt als een verplichting beschouwd op het moment dat de grondslag voor deze heffing ontstaat en niet op het moment dat de economische voordelen vanuit deze heffing worden genoten. IFRIC 21 is binnen de Europese Unie van toepassing voor de boekjaren beginnend na 17 juni 2014. De groep past deze standaard toe vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2015.

De genoemde interpretatie heeft geen invloed van materieel belang op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en het resultaat van de groep danwel de toelichtingen.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties niet effectief voor boekjaar 2015, maar van belang voor de groep

IFRS 9 'Financiële instrumenten'. De standaard bepaalt de vereisten betreffende classificatie en waardering van financiële activa die eerst in IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' waren beschreven. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2018. De verwachting is dat deze aanpassing geen materiële invloed zal hebben op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat van de groep. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2018.

IFRS 15 'Omzet uit contracten met klanten'. De standaard bevat de waarderingsgrondslag voor omzetverantwoording en bepalingen ten aanzien van het tijdstip van omzetverantwoording. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnend op of na 1 januari 2018. De verwachting is dat deze aanpassing geen materiële invloed zal hebben op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat van de groep. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2018.

IFRS 16 'Leases'. De standaard bepaalt de wijze van opname, waardering, presentatie en toelichting van *leases*. Operationele leasecontracten dienen op basis van deze standaard op de balans te worden opgenomen door de waardering van het recht van gebruik enerzijds en de lease-verplichting anderzijds. Toepassing is verplicht voor boekjaren op of na 1 januari 2019. De groep onderzoekt de invloed van deze aanpassing op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en resultaat welke als materieel wordt verondersteld. De groep zal deze standaard toepassen vanaf het boekjaar beginnend op 1 januari 2019.

Andere aanpassingen van standaarden en interpretaties welke nog niet effectief zijn hebben naar verwachting geen invloed van materieel belang op de hoogte en samenstelling van het eigen vermogen en het resultaat van de groep danwel de toelichtingen.

2.2. Consolidatie dochterondernemingen

Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de groep is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de entiteit en waarbij de groep over de mogelijkheid beschikt die opbrengsten door haar zeggenschap over die entiteit te beïnvloeden. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat dit niet meer het geval is.

De overnamemethode (*acquisition method*) wordt toegepast bij de eerste verwerking van dochterondernemingen door de groep. De voor de overgenomen entiteit overgedragen vergoeding wordt bepaald door de reële waarde van de overgedragen activa, de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten en de aangegane of overgenomen verplichtingen aangegaan op de transactiedatum. Hierin zijn voorwaardelijke vergoedingen inbegrepen. Voorwaardelijke vergoedingen (waaronder *earn-out*regelingen en toekomstige uitbreiding van deelneming in dochterondernemingen door middel van opties of

uitgestelde aankoop) zijn verschuldigd indien aan vooraf contractueel vastgestelde condities wordt voldaan. De waardering vindt tegen reële waarde (niveau 3) plaats. De waarschijnlijkheid van betaling van deze vergoeding maakt onderdeel uit van de waardering per transactiedatum en wordt iedere balansdatum heroverwogen. Waardeveranderingen in voorwaardelijke vergoedingen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt evenals de met de transactie verband houdende kosten.

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

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

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

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

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

2.3. Operationele segmenten

Operationele segmenten worden gerapporteerd in overeenstemming met de intern gerapporteerde informatie aan de *chief operating decision maker*. De Raad van Bestuur wordt beschouwd als de *chief operating decision maker* die verantwoordelijk is voor de allocatie van middelen aan en de beoordeling van de operationele segmenten.

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

2.4. Vreemde valuta

2.4.1. Algemeen

De posten in de jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is (de functionele valuta).

2.4.2. Vreemde-valutatransacties en omrekening

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

2.4.3. Groepsmaatschappijen

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

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

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

2.5. Materiële vaste activa

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

Afschrijvingen worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van een actief volgens de componentenmethode. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur van materiële vaste activa varieert en is voor de verschillende categorieën als volgt:

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

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

2.6. Goodwill

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

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

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

2.7. Overige immateriële vaste activa

2.7.1. Immateriële vaste activa verkregen uit acquisities

De immateriële vaste activa, verkregen uit acquisities, bestaan uit handelsmerken, cliëntenrelaties en software. Deze worden bij eerste opname opgenomen tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. De immateriële vaste activa hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. De lineair bepaalde amortisatie wordt ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht waarbij de volgende geschatte gebruiksduur wordt gehanteerd:

	JAAR
Handelsmerken	5 - 10
Cliëntenrelaties	4 - 8
Software	5 - 10

2.7.2. Software

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

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

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

Software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met amortisatie en bijzondere waardeverminderingen. De amortisatie wordt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur. Dankzij een aantal technische aanpassingen is de geschatte gebruiksduur van het financieel informatiesysteem in Nederland verlengd met 5 jaar. Hierdoor is de afschrijvingslast gedurende 2015 gedaald met € 750.

2.8. Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

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

Een bijzondere waardevermindering is het bedrag dat de boekwaarde van het actief de realiseerbare waarde te boven gaat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde van een actief onder verrekening van verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van het specifieke risico met betrekking tot het actief. Bij de waardeverminderingstest ultimo 2015 is uitgegaan van de reële waarde die is afgeleid van het aangekondigde voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd., verminderd met de hiermee gepaard gaande directe kosten.

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

2.9. Financiële vaste activa

2.9.1. Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-beursgenoteerde financiële activa (niet zijnde financiële derivaten) met vaste of bepaalde aflossingen. Zij worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde uitgaande van de betaaldatum, de vervolgwaaarding geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. Leningen en vorderingen worden beschouwd als vlottende activa, behalve wanneer de vervaldatum meer dan twaalf maanden na de balansdatum ligt. Deze worden als vaste activa geclassificeerd. De vlottende leningen en vorderingen omvatten handelsvorderingen en overige vorderingen (zie 2.10) en liquide middelen (zie 2.12). Leningen en vorderingen worden niet langer verantwoord zodra de groep de voor- en nadelen, betrekking hebbend op de leningen en vorderingen, heeft overgedragen aan een derde partij of wanneer het recht op het ontvangen van aflossingen is vervallen.

2.9.2. Waarborgsommen

Waarborgsommen (hoofdzakelijk huurgaranties en garanties afgegeven in verband met het voeren van een uitzendonderneming) worden initieel opgenomen tegen de reële waarde uitgaande van de betaaldatum en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, op basis van de effectieve rentemethode.

2.9.3. Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn belangen waarbij de groep is blootgesteld aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de entiteiten en waarbij de groep over de mogelijkheid beschikt die opbrengsten door haar zeggenschap over die entiteiten te beïnvloeden, niet zijnde dochterondernemingen. Over het algemeen wordt beschikt over 20% tot 50% van de stemrechten. De geassocieerde deelnemingen worden volgens de equitymethode verantwoord. De eerste verwerking in de jaarrekening geschiedt tegen kostprijs. Mutaties als gevolg van het aandeel in de resultaten van de geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Investerings in geassocieerde deelnemingen worden getoetst op een bijzondere waardevermindering op het moment dat gebeurtenissen of wijzigingen in omstandigheden duiden op een mogelijke bijzondere waardevermindering. De groep berekent het verschil tussen de realiseerbare waarde en de boekwaarde van de geassocieerde deelnemingen en verwerkt eventuele waardeverminderingen in de winst- en verliesrekening.

2.10. Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen worden initieel opgenomen tegen de reële waarde uitgaande van de betaaldatum. Daarna vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode (veelal nominale waarde) verminderd met waardeverminderingen voor oninbaar geachte posten. Redenen om een voorziening voor oninbaarheid te treffen, zijn het failliet gaan van een debiteur, belangrijke financiële problemen van de debiteur of het meer dan 365 dagen verstreken zijn van de betalingstermijn. Het bedrag van de voorziening is het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de toekomstige verwachte kasstromen. Het contant maken geschiedt tegen de oorspronkelijke effectieve interestvoet. De boekwaarde van de vordering wordt verminderd met de voorziening voor oninbaarheid en de kosten hiervan worden als verkoopkosten in de winst- en verliesrekening verantwoord. Indien een handels- of overige vordering oninbaar is, wordt deze ten laste gebracht van de voorziening voor oninbaarheid. Eventuele terugnames van eerder afgeschreven bedragen worden in de winst- en verliesrekening ten gunste van de verkoopkosten gebracht.

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

2.11. Financiële derivaten

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

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

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

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

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

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

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

Het toepassen van hedge-accounting wordt beëindigd als:

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

2.12. Liquide middelen

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

2.13. Aandelenkapitaal

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

2.14. Dividend

Uit te keren dividend wordt verantwoord als een verplichting in de periode waarin de uitkering door de aandeelhouders wordt goedgekeurd.

2.15. Langlopende leningen

Leningen worden bij eerste verwerking in de jaarrekening tegen reële waarde opgenomen, onder verrekening van transactiekosten. Vervolgens worden leningen tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Het verschil tussen de ontvangsten (onder verrekening van transactiekosten) en de aflossingswaarde wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende de looptijd van de lening onder toepassing van de effectieve rentemethode.

Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichtingen, tenzij de groep de intentie en een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting tot minstens twaalf maanden na de balansdatum uit te stellen.

2.16. Lease

Bij het aangaan van een lease-overeenkomst wordt getoetst of de lease classificeert als financiële of operationele lease.

Een lease-overeenkomst, waarbij de risico's en voordelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessor liggen, wordt als operationele lease aangemerkt. Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt. Leaseovereenkomsten waarbij de groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom heeft, worden geclassificeerd als financiële lease. In 2015 heeft de groep geen financiële lease-overeenkomsten.

2.17. Winstbelasting

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

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

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

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

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

2.18. Pensioengerelateerde verplichtingen

2.18.1. Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel

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

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

2.18.2. Toegezegd-pensioenregelingen

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

De nettoverplichting van de groep ten aanzien van toegezegde pensioenrechten wordt voor elke regeling afzonderlijk bepaald door een berekening te maken van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen op de balansdatum, waarop de reële waarde van de fondsbeleggingen (bepaald als de contante waarde van de gerelateerde verplichting zoals omschreven in IAS 19.115) in mindering wordt gebracht. De disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van solide bedrijfs- of overheidsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de groep benadert. De berekeningen worden uitgevoerd door bevoegde actuarissen volgens de *projected unit credit*-methode.

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

In 2015 is de belangrijkste Nederlandse regeling afgelopen en derhalve aangepast. De deelnemers gaan over naar een toegezegde bijdrage-regeling. De verplichtingen en fondsbeleggingen van deze pensioenregeling zijn niet langer meer opgenomen.

2.19. Op aandelen gebaseerde beloning

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen (in aandelen afgewikkeld) op basis van aandelenplannen binnen de groep, inclusief de door de groep gedragen loonheffing betreffende deze aandelen (in liquide middelen afgewikkeld), worden in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Prestatievoorwaarden met betrekking tot omzet en winstgevendheid en het verwachte personeelsverloop zijn meegenomen in de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen. Per balansdatum wordt op basis van de prestatievoorwaarden de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen herzien. De feitelijk gerealiseerde prestatievoorwaarden en het personeelsverloop worden definitief vastgesteld aan het einde van

de prestatieperiode en op de datum van onvoorwaardelijk worden. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de prestatieperiode. In geval van annulering, zowel op initiatief van deelnemer als van werkgever, worden nog niet genomen kosten voor de periode tussen annulering en einde van de prestatieperiode in één keer ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

De last op basis van de reële waarde van de te verstrekken aandelen, bepaald op de toekenningsdatum, wordt rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. Voor de bepaling van de lasten van de fiscale verplichtingen van de deelnemers die door de groep worden gedragen, wordt de reële waarde bepaald per balansdatum en op het moment van afwikkeling. Deze last wordt tijdsevenredig verdeeld over de prestatieperiode en de opgebouwde verplichting wordt in de jaarrekening opgenomen onder de voorzieningen.

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

De reële waarde van de toegekende SARs (in liquide middelen afgewikkeld) wordt in de winst- en verliesrekening als last opgenomen gedurende de prestatieperiode. Deze wordt bepaald op basis van de reële waarde van de (voorwaardelijk) toegekende SARs. De koers van het aandeel USG People N.V. vormt een marktgerelateerde voorwaarde welke mede bepalend is voor de reële waarde. Verder is het verwachte personeelsverloop meegenomen in de schatting van het uiteindelijk uit te betalen bedrag. Per balansdatum wordt deze schatting herzien. Op de datum van onvoorwaardelijk worden, wordt het feitelijk personeelsverloop definitief vastgesteld. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de voorwaardelijke periode van de SARs. Hiervoor wordt een voorziening aangehouden.

Het voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd. heeft zowel invloed op de wijze van als het moment waarop zowel de aandelenplannen als de SAR-regeling worden afgewikkeld. Dit heeft gevolgen voor zowel de waardering als het moment van onvoorwaardelijke toekenning en deze zijn conform IFRS 2 verwerkt.

2.20. Voorzieningen

2.20.1. Algemeen

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

2.20.2. Reorganisatie

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

2.20.3. Personeelsgerelateerde voorzieningen

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

2.21. Crediteuren en overige schulden

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

2.22. Netto-omzet

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

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitleenen van personeel waarbij de in het boekjaar gewerkte uren tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet worden verwerkt;
- Werving-en-selectiediensten: het werven en selecteren van personeel voor derden waarbij omzet wordt genomen op het moment dat de opdracht conform overeenkomst is voltooid;
- Callcenterdiensten: het behandelen van telefoonverkeer voor derden. De omzet bestaat uit eenheden (tik of telefoongesprek) betrekking hebbende op het boekjaar en tegen het afgesproken tarief;
- Re-integratiediensten: het begeleiden van personen bij re-integratietrajecten op de arbeidsmarkt op basis van een uurtarief voor de gewerkte uren voor zover in het boekjaar verleend;

- HR-, IT- en engineeringprojecten: vergoedingen op basis van een vaste prijs worden verwerkt als omzet naar rato van het aantal gewerkte uren gedurende het boekjaar ten opzichte van het totaal aantal verwachte te werken uren gedurende het project, en
- Outplacement: het begeleiden van mensen naar een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De omzet wordt bepaald aan de hand van de in het boekjaar bestede te declareren tijd per te begeleiden persoon ten opzichte van de totale te verwachten te besteden tijd per te begeleiden persoon.

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

Er wordt geen omzet verantwoord indien belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding op het moment dat de dienst wordt verricht.

2.23. Verkoop- en algemene beheerskosten

De kostenverdeling is gebaseerd op de functionele verdeling. De verkoopkosten zijn aan de vestigingen toerekenbare verkoop- en marketingkosten. De algemene beheerskosten zijn administratieve, ondersteunende kosten.

2.24. Financieringsresultaat

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

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

2.25. Resultaat per aandeel

Het resultaat per aandeel wordt berekend als de aan de houders van aandelen toekomende nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. Het verwaterde resultaat per aandeel is de nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen inclusief de aandelen die toegekend zijn, maar niet uitgekeerd uit hoofde van aandelenbeloningen. Dividend uitgekeerd in aandelen, waarbij geen keuze is voor uitkering in liquide middelen, wordt verwerkt als toekenning van bonusaandelen. Het resultaat per aandeel in de vergelijkende cijfers wordt hiervoor aangepast.

2.26. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

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

03 | FINANCIEEL RISICOMANAGEMENT

3.1. Financiële risicofactoren

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

De financieel-economische omstandigheden van de afgelopen jaren vragen permanente aandacht voor financiële risico's. De groep besteedt doorlopend aandacht aan kostenbeheersing. Specifieke aandacht gaat uit naar het *creditmanagement* op zowel het gebied van de beheersing van de kredietrisico's als op het gebied van het beperken van het aantal dagen klantenkrediet. Voorts zijn de risico's beperkt doordat handelsvorderingen grotendeels zijn verzekerd en deels zijn verkocht aan factormaatschappijen.

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

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

31 DECEMBER 2015	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	22.010	14.446	23.377
Handelsvorderingen	366.934	366.934	100.750
Overige vorderingen	4.005	4.005	4.005
Liquide middelen	81.354	81.354	81.354
	474.303	466.739	209.486

Gesyndiceerde kredietfaciliteit	208.458	210.028	
Voorwaardelijke overnamesommen	6.182	6.182	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	769	1.031	
Bankkredieten	359	359	
Crediteuren	487.350	487.350	
Financiële derivaten	567	567	
	703.685	705.517	

31 DECEMBER 2014	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	48.889	41.491	50.282
Handelsvorderingen	275.103	275.103	82.858
Overige vorderingen	3.901	3.901	3.901
Liquide middelen	64.691	64.691	64.691
	392.584	385.186	201.732

Gesyndiceerde kredietfaciliteit	149.416	150.015	
Achtergestelde kredietfaciliteit	58.749	59.216	
Voorwaardelijke overnamesommen	7.685	7.685	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.243	2.551	
Bankkredieten	4.052	4.052	
Crediteuren	411.314	411.314	
Financiële derivaten	583	583	
	634.042	635.416	

De wijze van inschatting van de reële waarde is in toelichting 3.2. beschreven.

3.1.1. Marktrisico

Interestriscico

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

De groep analyseert regelmatig in hoeverre de huidige dekking van het interestriscico nog voldoet. Hiervoor worden diverse scenario's gesimuleerd. De analyse richt zich op de invloed van wijzigingen in interestpercentages op het resultaat, aangezien het overgrote gedeelte van de leningen is afgesloten tegen een variabel interestpercentage, waarbij het risico gedeeltelijk is afgedekt middels financiële derivaten (zie toelichting 19).

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

Een stijging van het Euriborpercentage met 50 basispunten heeft, rekening houdend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend een resultaatverandering (voor belasting) van € 0,9 miljoen negatief (2014: € 1,5 miljoen negatief) en een daling van het eigen vermogen van € 0,3 miljoen (2014: daling van € 0,8 miljoen) tot gevolg. Een daling van het Euriborpercentage met 50 basispunten heeft, rekening houdend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 0,3 miljoen positief (2014: € 1,5 miljoen positief) en een daling van het eigen vermogen van € 0,2 miljoen (2014: stijging van € 0,8 miljoen) tot gevolg.

Vreemdevalutarisico

De omvang van de activiteiten van de groep in valuta anders dan euro is zeer beperkt. Eventuele valutarisico's worden daarom niet afgedekt. Er zijn geen leningen uitgegeven in een andere valuta dan de euro.

3.1.2. Kredietrisico

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

Handelsvorderingen zijn veelal verzekerd bij een kredietverzekeringsmaatschappij (minimaal een A rating S&P, Moody's, Fitch of A.M. Best). Vorderingen op overheden en op banken in Nederland worden niet verzekerd. In het geval een vordering niet is verzekerd, wordt de kredietwaardigheid van de klant, voordat de dienst wordt geleverd, beoordeeld. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met ervaringen uit het verleden. Kredietlimieten worden toegekend aan klanten op basis van opgaven van de verzekeringmaatschappij dan wel door de Raad van Bestuur goedgekeurde interne richtlijnen. Deze kredietlimieten worden regelmatig beoordeeld.

De treasury-afdeling onderhoudt de contacten met de kredietverzekeringmaatschappij en ziet toe op de toepassing van de belangrijkste kredietprocedures. De groep beschikt over een informatiesysteem waarmee de kredietwaardigheid van haar klanten kan worden opgevolgd. Het systeem biedt een aanvulling op de dienstverlening van de kredietverzekeringmaatschappij en maakt de kredietrisico's inzichtelijker. Het combineert eigen inzichten, aangekochte handelsinformatie en kredietinformatie van de kredietverzekeraar. Goede resultaten worden geboekt door periodieke besprekingen met de kredietverzekeringmaatschappij en door interne monitoring van de kredietrisico's. Maandelijks worden in de landen *credit meetings* georganiseerd. Hierbij komen belangrijke aspecten van de openstaande handelsvorderingen aan bod. De Raad van Bestuur wordt geregeld geïnformeerd over de gang van zaken binnen het door haar bepaalde *credit management* beleid. Voor een verdere analyse van de kredietrisico's op de vorderingen wordt verwezen naar toelichting 14 'Handelsvorderingen en overige vorderingen'.

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

3.1.3. Liquiditeitsrisico

Het doel van het beheer van het liquiditeitsrisico is het waarborgen van de continuïteit van de groep, het beschikbaar stellen van rendement voor de aandeelhouders en opbrengsten aan andere belanghebbenden, en het onderhouden van een optimale kapitaalstructuur ter verlagings van de kosten van kapitaal. Om de kapitaalstructuur in stand te houden dan wel aan te passen, kan de groep dividenduitkeringen aanpassen, aandelenkapitaal terugbetalen, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen ter vermindering van verplichtingen. Het werkkapitaal wordt bewaakt en het investeringsbeleid wordt afgestemd op het genereren van positieve kasstromen uit het resultaat.

Ter optimalisatie van de financieringsstructuur en verlaging van de interestlasten heeft de groep gedurende 2015 de achtergestelde lening van € 60 miljoen vervroegd afgelost. Daarnaast is de bestaande gesyndiceerde kredietfaciliteit verlengd met vijf jaar en de groep heeft de mogelijkheid deze maximaal tweemaal met een jaar te verlengen. Hierbij is de beschikbare faciliteit verlaagd van € 500 naar € 450 miljoen. Tevens heeft de groep de vordering uit hoofde van de CICE-belastingmaatregel op de Franse overheid voor een bedrag van € 48,8 miljoen aan een financiële instelling verkocht en

de factoring van de handelsvorderingen per saldo met € 32,1 miljoen afgebouwd (verkochte vorderingen bedragen ultimo 2015 € 92,0 miljoen, ultimo 2014 € 124,1 miljoen).

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

De belangrijkste voorwaarden voor de gesyndiceerde kredietfaciliteit zijn de senior leverage ratio (maximaal 3,0) en de interest cover ratio (minimaal 3,5). Tot de vervroegde aflossing van de achtergestelde kredietfaciliteit was de total leverage ratio een bijkomende voorwaarde. Deze mocht maximaal 3,5 van 1 januari 2015 tot en met 30 juni 2015 en maximaal 3,25 van 1 juli 2015 tot en met 31 december 2015 bedragen. In de gesyndiceerde kredietfaciliteit is tevens een maximum gesteld aan de waarde van de overnames per jaar en gedurende de gehele looptijd. De wijze van berekening van de ratio's is gedefinieerd in het convenant met de banken. De aanpassingen conform de voorwaarden van het convenant, in zowel de berekening van de interest cover ratio, de senior leverage ratio als de total leverage ratio, betreffen correcties als gevolg van de in het convenant met de banken gemaakte afspraken terzake waardering van niet-operationele kosten, ongerealiseerd resultaat van derivaten, buitengewone mutaties in toegezegd-pensioenregelingen en de gevolgen van toepassing van herziene IFRS 3 bij investeringen in dochterondernemingen. Ieder kwartaal worden de ratio's aan de banken gerapporteerd.

De groep streeft op lange termijn naar een vermogens- en schuldpositie met een senior leverage ratio van maximaal 1,0.

Ultimo 2015 is de niet-opgenomen ruimte in de syndicaatskredietfaciliteit € 154 miljoen (2014: € 267 miljoen).

Mogelijke gevolgen van het door Recruit Holdings Co., Ltd. aangekondigde voorgenomen openbaar bod op de financiering van de groep zijn nader onderzocht en zijn niet van invloed op de liquiditeit van de groep.

Total en senior leverage ratio

Hieronder is de berekening van de total en senior leverage ratio per 31 december weergegeven.

	2015	2014
Bankkredieten en leningen	215.768	222.145
Af: liquide middelen	-81.354	-64.691
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	6.356	11.107
Totale nettoschuldpositie conform voorwaarden convenant	140.770	168.561
Af: achtergestelde kredietfaciliteit	-	-58.749
Totale netto senior schuldpositie conform voorwaarden convenant	140.770	109.812
Bedrijfsresultaat	63.793	67.173
Bij: afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	26.915	25.553
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	30.432	7.252
EBITDA	121.140	99.978
Total leverage ratio (nettoschuldpositie / EBITDA)	1,2	1,7
Senior leverage ratio (netto senior schuldpositie / EBITDA)	1,2	1,1

De total leverage ratio over de afgelopen kwartalen tot het moment van vervroegde aflossing van de achtergestelde kredietfaciliteit, was als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 maart 2014	≤ 3,75	2,2
30 juni 2014	≤ 3,75	2,3
30 september 2014	≤ 3,75	2,0
31 december 2014	≤ 3,75	1,7
31 maart 2015	≤ 3,75	1,7
30 juni 2015	≤ 3,75	2,0

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

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 maart 2014	≤ 3,0	1,6
30 juni 2014	≤ 3,0	1,7
30 september 2014	≤ 3,0	1,4
31 december 2014	≤ 3,0	1,1
31 maart 2015	≤ 3,0	1,1
30 juni 2015	≤ 3,0	1,5
30 september 2015	≤ 3,0	1,8
31 december 2015	≤ 3,0	1,2

Interest cover ratio

Hieronder is de berekening van de interest cover ratio per 31 december weergegeven.

	2015	2014
Financieringsresultaat	15.364	9.539
Af: amortisatie kosten van gesyndiceerde en achtergestelde kredietfaciliteiten	-2.025	-1.437
Af: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	-6.870	-219
Interest	6.469	7.883
Interest cover ratio (EBITDA / interest)	18,7	12,7

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

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 maart 2014	≥ 3,5	6,9
30 juni 2014	≥ 3,5	8,5
30 september 2014	≥ 3,5	11,4
31 december 2014	≥ 3,5	12,7
31 maart 2015	≥ 3,5	13,9
30 juni 2015	≥ 3,5	14,8
30 september 2015	≥ 3,5	16,7
31 december 2015	≥ 3,5	18,7

Aflossingstermijnen

Onderstaand volgt een tabel met aflossingstermijnen van de financiële verplichtingen van de groep. De in de tabel genoemde bedragen zijn de contractueel afgesproken, niet contant gemaakte kasstromen en daarmee afwijkend van de boekwaarde. De looptijd van de gesyndiceerde kredietfaciliteit eindigt in 2020.

Aflossingstermijnen ultimo 2015, op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest, zijn als volgt:

	TOTAAL	< 3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	218.050	419	419	847	1.680	214.685	-
Voorwaardelijke overnamesommen	6.226	188	-	-	-	6.038	-
Overige kredietfaciliteiten	1.072	3	-	-	-	-	1.069
Bankkredieten en leningen	359	359	-	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	487.350	487.350	-	-	-	-	-
Financiële derivaten	339	81	85	173	-	-	-
	713.396	488.400	504	1.020	1.680	220.723	1.069

Aflossingstermijnen ultimo 2014, op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest, zijn als volgt:

	TOTAAL	< 3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	152.891	450	455	921	151.065	-	-
Achtergestelde kredietfaciliteit	67.905	973	984	1.990	63.958	-	-
Voorwaardelijke overnamesommen	8.031	75	3.347	150	-	4.459	-
Overige kredietfaciliteiten	2.647	6	-	60	1.590	-	991
Bankkredieten en leningen	4.052	4.052	-	-	-	-	-
Crediteuren en overige schulden	411.316	411.316	-	-	-	-	-
Financiële derivaten	474	58	59	123	234	-	-
	647.316	416.930	4.845	3.244	216.847	4.459	991

3.2. Inschatting reële waarde

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

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

De voorwaardelijke overnamesommen en financiële derivaten (toelichting 19) worden op de balans gewaardeerd tegen de reële waarde (niveau 2 en niveau 3).

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

- Financiële vaste activa: de reële waarde is berekend op basis van de verwachte toekomstige kasinstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen. De reële waarde van niet-rentedragende waarborgsommen met een onbepaalde looptijd wordt gelijk gesteld aan nihil. De reële waarde van rentedragende waarborgsommen met een bepaalde looptijd wordt bepaald door het contant maken van de toekomstige kasinstromen (niveau 2).
- Handelsvorderingen, -crediteuren, overige vorderingen en schulden, liquide middelen: voor kortlopende vorderingen en schulden met looptijden korter dan één jaar wordt de reële waarde gelijk gesteld aan de nominale waarde. Overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om hun reële waarde te bepalen (niveau 2).
- Rentedragende leningen, schulden en voorwaardelijke overnamesommen: de reële waarde is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasinstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen (niveau 2).
- Derivaten: de waardering van de derivaten geschiedt op basis van verwachte toekomstige kasinstromen (niveau 2).

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 reële waarde is bepaald door de relevante kasinstromen contant te maken waarbij voor gelijksoortige instrumenten een identieke marktconforme disconteringsvoet wordt gebruikt.

04 | INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

Hieronder worden zowel de investeringen als de desinvesteringen in dochtermaatschappijen en geassocieerde deelnemingen beschreven.

4.1. Investeringen

Investeringen 2015: dochterondernemingen

Op 11 september 2015 heeft een investering van 100% van de aandelen in Zorgzuster Nederland B.V. plaatsgevonden.

Zorgzuster Nederland B.V. speelt een verbindende en faciliterende rol tussen individuele zorgvragers en zorginstellingen enerzijds en zelfstandige zorgverleners anderzijds. Zorgzuster werkt vooral met zelfstandige verpleegkundigen die actief zijn in de thuiszorg.

De overgedragen vergoeding bedraagt € 573 en daarnaast is een voorwaardelijke overnamesom, afhankelijk van in de toekomst gerealiseerde netto-omzet, overeengekomen. Deze voorwaardelijke overnamesom betreft een *earn-out* verplichting en wordt gewaardeerd tegen reële waarde volgens niveau 3. Ultimo 2015 is de verplichting op nihil gewaardeerd.

Per overnamedatum zijn de activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie gewaardeerd tegen werkelijke waarde. De separaat geïdentificeerde immateriële vaste activa zijn het handelsmerk van € 112 en de cliëntenrelaties van € 97. De reële waarde van de handelsmerken is bepaald op basis van het verwachte royalty percentage dat een derde zou betalen voor het gebruik maken van het merk (niveau 3). De reële waarde van de cliëntenrelaties is bepaald op basis van de contant gemaakte verwachte kasstromen die met het actief worden gerealiseerd (niveau 3). De reële waarde van de overige activa en verplichtingen is gelijkgesteld aan de boekwaarde. De handelsvorderingen en overige vorderingen werden per acquisitiedatum als volledig inbaar verondersteld.

De goodwill is gewaardeerd op € 181 en kan worden toegeschreven aan de mogelijkheid om de bestaande dienstverlening in een veranderende zorgsector in Nederland verder uit te breiden. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

In 2015 was de bijdrage van de acquisitie aan de netto-omzet van de groep € 173 en € -119 aan het nettoresultaat van de groep. Indien de acquisitie per 1 januari 2015 had plaatsgevonden zou de bijdrage aan de netto-omzet € 567 en aan het nettoresultaat € -344 zijn.

De transactiekosten voor de acquisitie bedragen € 8 en zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de algemene beheerskosten.

De acquisitie wordt in het operationele segment General Staffing in Nederland gerapporteerd.

Het bedrag voor de uitstroom van liquide middelen als gevolg van acquisities in het kasstroomoverzicht is als volgt:

	2015
Overgedragen vergoedingen	573
Af: liquide middelen in verkregen dochteronderneming	-8
Uitstroom liquide middelen acquisities	565
Betaalde voorwaardelijke overnamesommen	3.279
UITSTROOM LIQUIDE MIDDELEN ALS GEVOLG VAN ACQUISITIES	3.844

De betaalde voorwaardelijke overnamesommen van € 3.279 hebben betrekking op in 2013 en 2014 gerealiseerde acquisities.

Investeringen 2015: geassocieerde deelnemingen

De volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen hebben plaatsgevonden:

GEASSOCIEERDE DEELNEMING	OVERGENOMEN % AANDELEN	DATUM VAN INVESTERING
Speakap Holding B.V.	20%	30 maart 2015
Co.Station Brussels NV	25%	21 oktober 2015

Speakap Holding B.V. is in Nederland gevestigd en actief op het gebied van online communicatie gericht op interne communicatie gebruik makend van het platform 'Speakap'. Co.Station Brussels NV biedt beginnende ondernemingen een omgeving waarbij geprofiteerd kan worden van de aanwezigheid van en samenwerking met andere startende ondernemers. Dit gebeurt in de vorm van het beschikbaar stellen van kantooruimte waar ondernemers in gezamenlijkheid kunnen werken en van elkaar leren en het aanbieden van gerichte opleidingen.

De kostprijs van beide investeringen bedraagt € 450 en is onder de financiële vaste activa verantwoord (zie toelichting 13). Bij de eerste waardering van deze investeringen is de goodwill bepaald op € 892 en bedroegen de activa en verplichtingen per saldo € - 442.

Investeringen 2014: dochterondernemingen

De volgende investeringen in dochterondernemingen hebben plaatsgevonden:

DOCHTERONDERNEMING	OVERGENOMEN % AANDELEN	DATUM VAN INVESTERING
Netwerven B.V.	51%	1 oktober 2014
Connecting Expertise NV	51%	9 december 2014

Netwerven B.V. adviseert en ondersteunt bij het bepalen en inzetten van een recruitmentstrategie en bij de optimalisatie van het recruitmentproces. Connecting Expertise NV is een online-software dienstverlener die een Vendor Management Systeem inclusief een online marktplaats aanbiedt. De hieronder gegeven financiële informatie is gecombineerd voor beide acquisities. Met de eigenaren van de ondernemingen zijn gelijktijdige call- en put

opties of een uitgestelde aankoop met betrekking tot de acquisitie van de resterende 49% van de aandelen overeengekomen. Deze transacties zullen in de jaren 2018 respectievelijk 2019 plaatsvinden. Hiermee komen de risico's en rechten van de ondernemingen, behalve nog uit te keren dividenden voor overdracht van de resterende aandelen, voor rekening van de groep. De minderheidsbelangen zijn in overeenstemming met het aandeel van de minderheidsaandeelhouders in het nettoresultaat.

De overgedragen vergoeding voor beide investeringen bedraagt tezamen € 9.139 waarvan € 5.209 voorwaardelijk is. De voorwaardelijke overnamesommen zijn afhankelijk van in de toekomst gerealiseerde resultaten en worden gewaardeerd tegen reële waarde volgens niveau 3. Ze bestaan gedeeltelijk uit *earn-out*verplichtingen van € 1.275 met betrekking tot de overname van de 51% van de aandelen. Het resterende gedeelte van € 3.934 heeft betrekking op de call- en put optie respectievelijk de uitgestelde aankoop. Gedurende 2014 is de *earn-out*verplichting verhoogd met € 1.392 als gevolg van een herwaardering op basis van in 2014 gerealiseerde resultaten. Deze aanpassing is in de winst- en verliesrekening onder financieringslasten verwerkt.

Gedurende 2015 is de *earn-out*verplichting afgewikkeld voor een bedrag van € 2.413 waarna nog een voorwaardelijke verplichting van € 75 resteert. Ultimo 2015 zijn de voorwaardelijke overnamesommen met betrekking tot de call- en put optie respectievelijk uitgestelde aankoop van de resterende 49% van de aandelen gewaardeerd voor € 5.994.

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

	REËLE WAARDE 2014
Handelsmerken	776
Cliëntenrelaties	2.546
Software	2.052
Materiële vaste activa	62
Handelsvorderingen en overige vorderingen	1.799
Liquide middelen	208
Latente belastingverplichtingen	-1.541
Acute belastingverplichtingen	-125
Crediteuren en overige schulden	-1.459
Minderheidsbelangen	-92
Verkregen activa en verplichtingen	4.226
Goodwill	4.913
Overgedragen vergoedingen	9.139

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

De goodwill kan worden toegeschreven aan de mogelijkheden die de aankopen de groep bieden om de strategie verder uit te breiden in online HR-dienstverlening en aan de mogelijkheden om de toegevoegde waarde voor haar klanten te verhogen. De goodwill is niet fiscaal aftrekbaar.

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

	2014
Overgedragen vergoedingen	9.139
Af: voorwaardelijke vergoedingen	-5.209
Betaalde overgedragen vergoedingen	3.930
Af: liquide middelen in verkregen dochteronderneming	-208
UITSTROOM LIQUIDE MIDDELEN ALS GEVOLG VAN ACQUISITIES	3.722

In 2014 was de bijdrage van beide acquisities aan de netto-omzet van de groep € 1.431 en € 390 aan het nettoresultaat van de groep. Indien de acquisities per 1 januari 2014 hadden plaatsgevonden zou de bijdrage aan de netto-omzet € 4.461 en aan het nettoresultaat € 536 zijn.

De transactiekosten voor de acquisities bedroegen € 151 en zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de algemene beheerskosten.

De acquisities worden in het operationele segment Online Business Solutions in Nederland of België gerapporteerd.

Investerings 2014: geassocieerde deelneming

De volgende investering in een geassocieerde deelneming heeft plaatsgevonden:

GEASSOCIEERDE DEELNEMING	OVERGENOMEN % AANDELEN	DATUM VAN INVESTERING
BC Beheer B.V.	20%	31 oktober 2014

BC Beheer B.V. (Blue Carpet) is een Nederlandse onderneming die werkgevers en regionale en sectorale HR-platformen helpt bij het ontwikkelen van intelligente HR-communities voor werving en selectie, organisatie van de flexibele schil, uitwisseling van kennis en talent, mobiliteit, talentpools en talentontwikkeling. De kostprijs bedraagt € 3.400 en is onder de financiële vaste activa verantwoord (zie toelichting 13).

Tevens is met een mede-aandeelhouder een gelijktijdige call- en put optie overeengekomen voor de acquisitie van nog eens 20% van de aandelen. Deze kunnen gedurende een jaar vanaf 31 oktober 2017 worden uitgeoefend. De optie wordt niet als een verplichting uit een voorwaardelijke overnamesom op de balans opgenomen aangezien het hier een geassocieerde deelneming betreft. De optie kwalificeert als een financieel derivaat en welke als zodanig op de balans is verantwoord (zie toelichting 19).

4.2. Desinvesteringen

Desinvesteringen 2015

Per 1 augustus 2015 zijn de activiteiten van het Vakcollege voor 1 euro overgedragen aan de Stichting Vakmanschap in het Beroepsonderwijs. Als gevolg hiervan is de goodwill met € 4.097 afgewaardeerd.

Desinvesteringen 2014

Gedurende 2014 hebben geen desinvesteringen van dochtermaatschappijen plaatsgevonden.

4.2.1. Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten

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

	2015	2014
Nettoresultaat uit verkoop General Staffing-activiteiten	-166	-1.751
NETTORESULTAAT UIT BEËINDIGDE ACTIVITEITEN	-166	-1.751

Het nettoresultaat 2015 en 2014 heeft betrekking op de afwikkeling van diverse garanties afgegeven bij de verkoop van General Staffing activiteiten (in juni 2013) in de landen Spanje, Italië, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Luxemburg. Uit hoofde hiervan heeft gedurende 2015 een kasuitstroom van € 2.553 plaatsgevonden.

05 | OPERATIONELE SEGMENTEN

Medio 2015 heeft de groep haar rapportagestructuur aangepast. Deze volgt de landenstructuur waarbinnen de groep actief is (voorheen was dit volgens de toepasselijke product-marktcombinaties). De maandelijks aan de Raad van Bestuur, als *chief operating decision maker*, gerapporteerde informatie volgt deze lijn. De resultaten van de groep worden hierbij onderverdeeld naar land welke vervolgens nader worden geanalyseerd naar segmenten (General Staffing, Specialist Staffing, Professionals en Online Business Solutions). Op basis hiervan neemt de Raad van Bestuur zijn beslissingen.

De toelichting van de operationele segmenten is als gevolg hiervan aangepast ten opzichte van de jaarrekening van 2014. De vergelijkende cijfers over het jaar 2014 zijn eveneens aangepast.

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

5.1. Segmentatie van het resultaat

2015	NETTO- OMZET	AFSCHRIJVINGEN	EBITA	AMORISATIE EN BIJZONDERE WAARDE- VERMINDERING	BEDRIJFS- RESULTAAT
General Staffing	620.813	-6.040	15.250	-4.388	10.862
Specialist Staffing	388.431	-3.984	23.725	-	23.725
Professionals	93.146	-1.001	1.327	-773	554
Overig	8.395	-576	533	-625	-92
Nederland	1.110.785	-11.601	40.835	-5.786	35.049
General Staffing	435.809	-3.594	19.874	-	19.874
Specialist Staffing	203.854	-1.520	21.282	-139	21.143
Overig	45.991	-490	-502	-231	-733
België	685.654	-5.604	40.654	-370	40.284
General Staffing	514.647	-826	9.498	-	9.498
Overig	4.662	-18	-527	-96	-623
Frankrijk	519.309	-844	8.971	-96	8.875
Specialist Staffing	231.594	-634	5.771	-1.255	4.516
Overig	1.013	-26	-2.596	-	-2.596
Duitsland	232.607	-660	3.175	-1.255	1.920
Overig	2.312	-164	-1.368	-373	-1.741
Corporate	-	-161	-20.593	-1	-20.594
TOTAAL	2.550.667	-19.034	71.674	-7.881	63.793

2014	NETTO- OMZET	AFSCHRIJVINGEN	EBITA	AMORISATIE EN BIJZONDERE WAARDE- VERMINDERING	BEDRIJFS- RESULTAAT
General Staffing	550.240	-5.701	17.484	-277	17.207
Specialist Staffing	366.025	-4.720	15.736	-	15.736
Professionals	93.445	-1.055	4.385	-904	3.481
Overig	6.098	-305	1.379	-364	1.015
Nederland	1.015.808	-11.781	38.984	-1.545	37.439
General Staffing	386.013	-3.351	13.435	-	13.435
Specialist Staffing	188.260	-1.457	18.723	-208	18.515
Overig	44.548	-372	469	-20	449
België	618.821	-5.180	32.627	-228	32.399
General Staffing	482.823	-897	23.153	-	23.153
Overig	3.689	-25	-740	-287	-1.027
Frankrijk	486.512	-922	22.413	-287	22.126
Specialist Staffing	225.649	-621	2.501	-4.284	-1.783
Overig	292	-6	-1.182	-	-1.182
Duitsland	225.941	-627	1.319	-4.284	-2.965
Overig	7.950	-85	-4.602	-27	-4.629
Corporate	-	-587	-17.197	-	-17.197
TOTAAL	2.355.032	-19.182	73.544	-6.371	67.173

De te onderscheiden vormen van dienstverlening, zoals omschreven in de waarderingsgrondslagen in toelichting 2.22., komen in alle segmenten voor. Er zijn geen klanten die een materieel aandeel in de omzet hebben.

De aansluiting van de resultaten per operationeel segment naar het nettoresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is als volgt:

	2015	2014
Bedrijfsresultaat in segmentatie van het resultaat	63.793	67.173
Financieringsresultaat	-15.364	-9.539
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-2.528	-19
Winstbelasting	-25.373	-29.501
NETTORESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	20.528	28.114

5.2. Segmentatie van de balans

2015	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	NETTO WERKKAPITAAL	TOTAAL
General Staffing	3.399	98.935	17.650	711	120.695
Specialist Staffing	3.928	217.184	9.489	-10.889	219.712
Professionals	909	66.598	3.789	-4.173	67.123
Overig	213	7.104	3.842	170	11.329
Nederland	8.449	389.821	34.770	-14.181	418.859
General Staffing	3.159	141.500	9.623	-35.390	118.892
Specialist Staffing	1.401	36.716	4.084	7.255	49.456
Overig	165	13.092	2.733	2.423	18.413
België	4.725	191.308	16.440	-25.712	186.761
General Staffing	2.102	-	688	-76.343	-73.553
Overig	26	1.056	24	-179	927
Frankrijk	2.128	1.056	712	-76.522	-72.626
Specialist Staffing	1.480	96.983	728	2.560	101.751
Overig	121	-	12	-71	62
Duitsland	1.601	96.983	740	2.489	101.813
Overig	1	-	2	138	141
Corporate	197	-	265	-5.752	-5.290
TOTAAL	17.101	679.168	52.929	-119.540	629.658
2014	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	NETTO WERKKAPITAAL	TOTAAL
General Staffing	3.545	102.851	18.231	-10.605	114.022
Specialist Staffing	3.604	217.184	11.380	-13.119	219.049
Professionals	900	66.598	4.883	1.731	74.112
Overig	128	7.104	4.663	545	12.440
Nederland	8.177	393.737	39.157	-21.448	419.623
General Staffing	2.319	141.500	7.902	-30.288	121.433
Specialist Staffing	1.052	36.716	3.854	-13.044	28.578
Overig	164	13.092	3.124	-920	15.460
België	3.535	191.308	14.880	-44.252	165.471
General Staffing	2.018	-	755	-55.442	-52.669
Overig	22	1.056	135	-322	891
Frankrijk	2.040	1.056	890	-55.764	-51.778
Specialist Staffing	1.634	96.983	1.956	-9.332	91.241
Overig	8	-	9	28	45
Duitsland	1.642	96.983	1.965	-9.304	91.286
Overig	176	-	393	643	1.212
Corporate	687	-	710	-388	1.009
TOTAAL	16.257	683.084	57.995	-130.513	626.823

De aansluiting van de activa per operationeel segment naar de balans is als volgt:

	2015	2014
Materiële vaste activa	17.101	16.257
Goodwill	679.168	683.084
Immateriële vaste activa	52.929	57.995
Handelsvorderingen en overige vorderingen	382.206	294.383
Crediteuren en overige schulden	-501.746	-424.896
TOTAAL	629.658	626.823

06 | KOSTPRIJS VAN DE OMZET

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

	2015	2014
Lonen en salarissen	1.606.827	1.454.407
Sociale lasten	322.745	314.058
Premies pensioenregelingen op basis van beschikbare premiestelsels	13.418	11.815
Overige kosten	90.249	82.652
TOTAAL KOSTPRIJS VAN DE OMZET	2.033.239	1.862.932
BIJZONDERE KOSTPRIJS VAN DE OMZET IN VERBAND MET URSSAF-AANSLAG	14.862	-
TOTAAL KOSTPRIJS VAN DE OMZET	2.048.101	1.862.932

In de sociale lasten van 2015 is een bedrag van € 14.862 inbegrepen in verband met de ontvangen aanslag van URSSAF, de Franse sociale zekerheidsautoriteit. Het betreft een aanslag over de jaren 2009 en 2010 naar aanleiding van een sociale zekerheidsonderzoek welke in 2011 is opgelegd. De groep heeft eind februari 2012 tegen de aanslag bezwaar aangetekend bij de Commission de Recours Amiable welke op 21 juni 2012 is afgewezen. De groep heeft vervolgens eind juli 2012 beroep aangetekend bij Tribunal des affaires de sécurité sociale. Deze heeft de groep op 3 september 2014 in het gelijk gesteld. URSSAF heeft hierop vervolgens hoger beroep aangetekend. Gezien deze uitspraak van het Tribunal des affaires de sécurité sociale en op basis van het standpunt van de groep dat de afdrachten in overeenstemming met de wet zijn geweest, is het bedrag in het voorgaande jaar als voorwaardelijke verplichting verantwoord. Nu de Franse rechter in hoger beroep URSSAF in het gelijk heeft gesteld, zijn de totale kosten voor de aanslag inclusief heffingsrente (€ 14.862 opgenomen in kostprijs van de omzet, € 826 opgenomen in overige kosten en € 4.640 opgenomen in het financieringsresultaat, totaal € 20.328) ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. De groep is in cassatie gegaan tegen de uitspraak.

07 | OPERATIONELE KOSTEN

De specificatie van de operationele kosten is als volgt:

	2015	2014
Personeelskosten	313.611	300.130
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	26.915	25.553
Overige kosten	98.247	99.244
TOTAAL	438.773	424.927

In de bijzondere overige kosten ten bedrage van € 3.771 zoals weergegeven in de winst- en verliesrekening is € 2.945 opgenomen inzake kosten van op aandelen gebaseerde beloningen en advieskosten voortvloeiend uit het door Recruit Holdings Co., Ltd. aangekondigde voorgenomen openbaar bod en € 826 opgenomen uit hoofde van de URSSAF-aanslag zoals beschreven in toelichting 6.

De specificatie van de personeelskosten is als volgt:

	2015	2014
Lonen en salarissen indirect personeel	215.385	208.034
Sociale lasten	45.823	45.815
Premies pensioenregelingen op basis van beschikbare premiestelsels	4.917	4.413
Kosten toegezegd-pensioenregelingen	534	876
Kosten op aandelen gebaseerde beloningen	4.880 ¹⁾	404
Overige personeelskosten	42.072	40.588
TOTAAL	313.611	300.130

¹⁾ Deze kosten worden nader uiteengezet in toelichting 24

Het aantal indirecte personeelsleden (FTE) bedraagt:

	2015	2014
Stand 31 december	4.740	4.918
Gemiddeld gedurende het jaar	4.861	4.821

08 | FINANCIERINGSRESULTAAT

	2015	2014
Rente op leningen	6.425	7.695
Betalingen op financiële derivaten	188	165
<i>Commitment en utilisation fee</i> gesyndiceerde kredietfaciliteit	1.099	1.309
Herwaardering uitgegeven lening Franse overheid	354	-
Herwaardering uitstaande vordering CICE-belastingmaatregel	-	127
Waardeveranderingen voorwaardelijke vergoedingen acquisities	590	2.252
Overige rentelasten	2.626	727
Koersverschillen	20	-
TOTAAL FINANCIERINGSLASTEN	11.302	12.275
BIJZONDERE FINANCIERINGSLASTEN IN VERBAND MET URSSAF-AANSLAG	4.640	-
Ontvangen rente	350	35
Herwaardering uitstaande vordering CICE-belastingmaatregel	228	-
Herwaardering uitgegeven lening Franse overheid	-	2.684
Koersverschillen	-	17
TOTAAL FINANCIERINGSBATEN	578	2.736
TOTAAL FINANCIERINGSRESULTAAT	15.364	9.539

Voor nadere toelichting met betrekking tot de bepaling van de financieringslasten op de leningen wordt verwezen naar toelichting 18. De waardeveranderingen voorwaardelijke vergoedingen acquisities is het gevolg van een herberekening van de *earn-outs* welke op eerdere investeringen in dochterondernemingen dienen te worden betaald.

De overige interestlasten hebben onder andere betrekking op € 1.583 kosten bij verkoop van de vordering uit hoofde van de CICE-belastingmaatregel (zie toelichting 13) en rente op rekeningen-courant bij banken.

De bijzondere financieringslast betreft de rentelast op de URSSAF verplichting (zie toelichting 6).

De herwaardering van de aan de Franse overheid uitgegeven lening heeft betrekking op de verandering in de marktrente waartegen de kasstromen uit deze leningen contant worden gemaakt. De ontvangen rente op deze lening is lager dan de marktrente.

09 | WINSTBELASTING

	2015	2014
Acute belastingen	21.493	18.498
Latente belastingen	3.880	11.003
LAST IN JAARREKENING UIT GEWONE BEDRIJSUITOEFENING	25.373	29.501

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

	2015	2015 %	2014	2014 %
Resultaat voor winstbelasting	45.901		57.615	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	15.991	34,8%	20.834	36,2%
Fiscaal niet-aftrekbare kosten	6.674	14,5%	4.454	7,7%
Fiscaal aftrekbare belasting over toegevoegde waarde	-2.670	-5,8%	-2.502	-4,3%
Vrijgestelde opbrengsten	-9.251	-20,1%	-11.602	-20,1%
Additioneel niet-gewaardeerde verliezen	14.629	31,9%	14.545	25,2%
Niet-gewaardeerde tijdelijke verschillen	-	-	1.964	3,4%
Nagekomen belasting uit voorgaande boekjaren	-1.425	-3,1%	-623	-1,1%
Belasting over toegevoegde waarde	7.044	15,3%	6.595	11,4%
Verrekening fiscaal verlies deelneming	-5.619	-12,2%	-4.164	-7,2%
LAST IN JAARREKENING UIT GEWONE BEDRIJSUITOEFENING	25.373	55,3%	29.501	51,2%

De belastinglast op basis van het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 34,8% (2014: 36,2%). Dit tarief komt tot stand door de samenstelling van de resultaten van dochterondernemingen in de verschillende landen.

In Frankrijk wordt een belasting over toegevoegde waarde geheven welke als een winstbelasting wordt verantwoord. Voor fiscale doeleinden is deze belasting aftrekbaar voor de bepaling van het fiscaal resultaat en wordt in bovenstaande tabel verantwoord onder de aftrekbare belasting over toegevoegde waarde. De vrijgestelde opbrengsten hebben vooral betrekking op de notionele interestaftrek in België en de CICE-belastingmaatregel in Frankrijk. De post additioneel niet-gewaardeerde verliezen heeft vooral betrekking op de afwaardering van latente belastingvorderingen in Frankrijk, Duitsland en Oostenrijk. In Nederland en België zijn latente belastingvorderingen opgenomen in verband met te verrekenen fiscale verliezen op deelnemingen.

De latente belastingvorderingen en –verplichtingen zijn als volgt te specificeren naar looptijd:

	2015	2014
Latente belastingvorderingen:		
- Latente belastingvordering te verrekenen na meer dan 12 maanden	31.762	41.593
- Latente belastingvordering te verrekenen binnen 12 maanden	13.424	8.284
	45.186	49.877
Latente belastingverplichtingen:		
- Latente belastingverplichting te verrekenen na meer dan 12 maanden	5.634	5.233
- Latente belastingverplichting te verrekenen binnen 12 maanden	1.021	2.100
	6.655	7.333
PER SALDO LATENTE VORDERING	38.531	42.544

Het verloop van de latente belastingen is als volgt:

MUTATIE IN LATENTE BELASTINGEN	2015	2014
Begin van het jaar	42.544	54.760
Naar de winst- en verliesrekening onder gewone activiteiten	-3.880	-11.003
Naar de winst- en verliesrekening onder beëindigde activiteiten	-	341
Op herwaardering van pensioenverplichting door totaalresultaat	-47	-120
Op kasstroomhedge door totaalresultaat	-34	107
Verwerving van dochterondernemingen	-52	-1.541
STAND PER 31 DECEMBER	38.531	42.544

De latente belastingvorderingen hebben betrekking op:

LATENTE BELASTINGVORDERINGEN	2015	2014
Compensabele verliezen	31.040	38.622
Overige tijdelijke verschillen	14.146	11.255
STAND PER 31 DECEMBER	45.186	49.877

De vordering inzake compensabele verliezen heeft betrekking op Duitsland, België en Nederland. De overige tijdelijke verschillen betreffen onder andere € 7.289 fiscale verliezen op deelnemingen (2014: € 4.164), € 2.319 afschrijving op software (2014: € 1.082), €1.050 fiscaal afschrijfbaar goodwill (2014: € 1.225) en € 2.449 reorganisatievoorzieningen (2014: € 3.876).

De Raad van Bestuur heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid op aanwending van deze vorderingen in de komende jaren, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land. De veronderstellingen zijn in overeenstemming met de assumpties welke worden gebruikt in de bijzondere waardeverminderingstest (toelichting 11) aangevuld met specifieke elementen voor de bepaling van het fiscaal resultaat.

Als gevolg van gestanddoening van het aangekondigde voorgenomen openbare bod door Recruit Holding Co., Ltd. zou volgens fiscale wetgeving in Duitsland verrekening van de fiscale verliezen hoogstwaarschijnlijk niet meer zijn toegestaan tenzij aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Ultimo 2015 zijn betreffende verliezen, conform IAS 12, gewaardeerd voor een bedrag van € 16,6 miljoen en een bedrag van € 18,7 miljoen latente belastingvorderingen is niet gewaardeerd.

De latente belastingverplichtingen hebben betrekking op:

LATENTE BELASTINGVERPLICHTINGEN	2015	2014
Immateriële vaste activa	5.965	6.700
Overige tijdelijke verschillen	690	633
STAND PER 31 DECEMBER	6.655	7.333

De overige tijdelijke verschillen in de latente belastingverplichtingen hebben onder meer betrekking op geactiveerde kosten van de gesyndiceerde kredietfaciliteit.

De mutaties in de niet-gewaardeerde latente belastingvorderingen uit hoofde van compensabele verliezen zijn:

NIET-GEWAARDEERDE LATENTE BELASTINGVORDERINGEN	2015	2014
Stand per 1 januari	33.457	18.912
Additionele niet-gewaardeerde latente vorderingen	14.629	14.545
Definitief niet meer waardeerbare verliezen	-2.187	-
STAND PER 31 DECEMBER	45.899	33.457

Additionele belastingen over niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op verliezen waarvan niet verwacht wordt dat deze in de voorzienbare toekomst (10 jaar) kunnen worden verrekend. Van de niet-gewaardeerde verliezen is een bedrag van € 39.283 (2014: € 28.020) onbeperkt verrekenbaar met toekomstige fiscale winsten.

De waardering van de latente belastingen is gebaseerd op veronderstellingen ten aanzien van groei en winstgevendheid welke in werkelijkheid kunnen afwijken. Een afwijking van de omzetprojecties over 2016 met 10% en daarmee de hoogte van de omzet van de daarop volgende jaren kan leiden tot een daling van € 1,2 miljoen of stijging van € 1,2 miljoen van de latente belastingvorderingen. Een verlaging of verhoging van de projecties van de EBITA als percentage van de omzet met 0,5% kan leiden tot een daling van € 1,2 miljoen of een stijging van € 2,6 miljoen van de latente belastingvorderingen.

10 | MATERIËLE VASTE ACTIVA

	GEBOUWEN EN TERREINEN	INRICHTING EN VERBOUWING	COMPUTER EN RAND- APPARATUUR	OVERIGE VASTE BEDRIJFS- MIDDELEN	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 1 JANUARI 2014					
Kostprijs	804	56.944	14.761	30.437	102.946
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-68	-48.997	-11.406	-26.146	-86.617
Boekwaarde per 1 januari 2014	736	7.947	3.355	4.291	16.329
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	2	60	62
Investeringen	-	3.846	1.343	1.309	6.498
Desinvesteringen	-	-218	-52	-188	-458
Afschrijvingen	-31	-2.986	-1.556	-1.602	-6.175
Omrekenverschillen	-	-	-	1	1
Saldo	-31	642	-263	-420	-72
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 31 DECEMBER 2014					
Kostprijs	804	52.076	13.537	25.578	91.995
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-99	-43.487	-10.445	-21.707	-75.738
Boekwaarde per 31 december 2014	705	8.589	3.092	3.871	16.257
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Verwerving van dochterondernemingen	-	-	4	9	13
Investeringen	-	3.491	1.584	1.385	6.460
Desinvesteringen	-	-69	-29	-111	-209
Afschrijvingen	-31	-2.451	-1.457	-1.492	-5.431
Omrekenverschillen	-	-	3	8	11
Saldo	-31	971	105	-201	844
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 31 DECEMBER 2015					
Kostprijs	804	47.021	13.599	24.478	85.902
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-130	-37.461	-10.402	-20.808	-68.801
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2015	674	9.560	3.197	3.670	17.101

Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 2.540 (2014: € 2.351) opgenomen in de algemene beheerskosten. Het restant is opgenomen onder de verkoopkosten.

11 | GOODWILL

	2015	2014
Kostprijs	879.990	875.077
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-196.906	-196.906
Boekwaarde 1 januari	683.084	678.171
Verwerving van dochterondernemingen	181	4.913
Amortisatie uit hoofde van verkoop activiteiten van dochterondernemingen	-4.097	-
Saldo	-3.916	4.913
Boekwaarde 31 december	679.168	683.084
Kostprijs	876.074	879.990
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-196.906	-196.906
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	679.168	683.084

De verwerving van dochterondernemingen wordt nader gespecificeerd in toelichting 4.

De goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Deze toerekening is gebaseerd op de landen gerichte rapportagestructuur die in 2015 door de Raad van Bestuur werd gebruikt voor de bewaking van de goodwill, en is als volgt:

	2015	2014
Nederland General Staffing	98.935	102.851
Nederland Specialist Staffing	211.335	211.335
Nederland Secretary Plus	5.849	5.849
Nederland Professionals	66.598	66.598
Nederland Online Business Solutions	7.104	7.104
België General Staffing	141.500	141.500
België Specialist Staffing	21.893	21.893
België Secretary Plus	14.823	14.823
België Professionals	11.389	11.389
België Online Business Solutions	1.703	1.703
Frankrijk Professionals	1.056	1.056
Duitsland Specialist Staffing	96.983	96.983
	679.168	683.084

Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd

In geval van een triggering event en minimaal jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingstest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingstest wordt de boekwaarde van betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt bepaald door de hoogste van de reële waarde of de bedrijfswaarde. Voor de reële waarde is aansluiting gezocht bij het voorgenomen openbaar bod zoals 22 december 2015 door Recruit Holdings Co., Ltd. is aangekondigd vermeerderd met de netto financiële schuldpositie ultimo 2015 en verminderd met de verkoopkosten gepaard gaande met het openbaar bod. Het bod van € 17,50 per gewoon aandeel leidt bij 81.118.761 uitgegeven aandelen tot een waarde van de aandelen van € 1.419.578. Na bijtelling van de schuldpositie ten bedrage van € 134.414 en aftrek van de mogelijke verkoopkosten gepaard gaande met het openbaar bod van € 12.168 bedraagt de reële waarde derhalve € 1.541.824. De reële waarde is aan kasstroomgenererende eenheden toegerekend op basis van het relatieve aandeel in de bedrijfswaarde van USG People N.V. als geheel omdat verondersteld wordt dat de synergievoordelen die Recruit Holdings Co., Ltd. verwacht te behalen (blijkend uit de *control premium* in het voorgenomen openbaar bod) naar rato van dat relatieve aandeel gelijkmatig over de kasstroomgenererende eenheden zijn verdeeld.

Voor de bedrijfswaarde berekeningen wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen die contant worden gemaakt, gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belastingen. Voor de verschillende kasstroomgenererende eenheden resulteert dit in een disconteringsvoet voor belastingen tussen 12,4% en 16,2% (2014: tussen 10,7% en 18,0%). De realiseerbare waarde is gebaseerd op de reële waarde omdat deze hoger is dan de bedrijfswaarde. De hierbij toegepaste disconteringsvoet na belasting ligt tussen 9,1% en 9,6%.

De toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheden worden geschat op basis van actuele resultaten uit operaties en de verwachte toekomstige prestaties, welke zijn gebaseerd op historische prestaties, managementinschattingen en aannames van omzetgroei, brutomarge en

kostenontwikkeling, getoetst aan externe data, voor een periode van 7 jaar (2014: 7 jaar). Kasstroomprojecties na deze periode worden geëxtrapoleerd middels een groeipercentage van 0% (2014: 0,6%) voor de gehele groep. Het groeipercentage is mede gebaseerd op de huidige lage risicovrije rente.

Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven maximale vijfjaarsprognose omdat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. Voor de restwaarde wordt het gemiddelde niveau van de prognose gehanteerd, welke wordt gecorrigeerd voor inflatie.

De belangrijkste gehanteerde veronderstellingen voor de bedrijfswaarde in de bijzondere waardeverminderingberekeningen zijn:

- De verwachte gemiddelde jaarlijkse omzetgroei voor de groep varieert van 5% tot 8% in de eerste drie jaar en 3% tot 5% in de vier opvolgende jaren. De verwachte gemiddelde jaarlijkse omzetgroei voor volwassen markten varieert van 5% tot 8% in de eerste drie jaar en 3% tot 5% in de vier opvolgende jaren. Voor de groeiemarkten is rekening gehouden met een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 4% tot 5% in de eerste drie jaar en 3% tot 4% in de vier opvolgende jaren. Hierbij is rekening gehouden met de verbeterde economische groeivoorspellingen in de verschillende landen, mede gelet op het cyclische karakter van de business.
- De EBITA van de groep varieert van 5% tot 5,5% van de omzet over een periode van 7 jaar.
- De groepercentages van de omzet en de EBITA percentages variëren per kasstroomgenererende eenheid en zijn in belangrijke mate afhankelijk van de economische vooruitzichten en de verschillende soorten van dienstverlening.

De verwachte gemiddelde omzetgroei en de disconteringsvoet voor de kasstroomgenererende eenheden waar een significant deel van de goodwill aan is toegerekend, bedragen op jaarbasis:

2015	VERONDERSTELDE	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING	DISCONTERINGSVOET NA BELASTING ¹⁾
	GEMIDDELD VERWACHTE OMZETGROEI 2016-2022		
Nederland General Staffing	4,7%	12,6%	9,2%
Nederland Specialist Staffing	4,3%	12,6%	9,2%
Nederland Professionals	5,7%	12,5%	9,2%
België General Staffing	3,8%	16,2%	9,6%
Duitsland Specialist Staffing	3,2%	13,0%	9,1%

¹⁾ Informatie opgenomen omwille van toepassing reële waarde als realiseerbare waarde

2014	VERONDERSTELDE	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING
	GEMIDDELD VERWACHTE OMZETGROEI 2015-2021	
Nederland General Staffing	3,8%	12,8%
Nederland Specialist Staffing	4,5%	12,8%
Nederland Professionals	6,4%	12,8%
België General Staffing	4,6%	15,8%
Duitsland Specialist Staffing	5,5%	13,2%

De gemiddelde verwachte omzetgroei van de kasstroomgenererende eenheden is in lijn met vorig jaar ingeschat rekening houdende met de ontwikkeling van het bruto binnenlands product in de voor USG People belangrijkste landen. Voor de middellange termijn is de verwachting dat alle kasstroomgenererende eenheden profiteren van de gedane investeringen in innovaties & ICT en de schaalbaarheid van bestaande business modellen.

Op basis van de prognoses zijn op de goodwill, de materiële vaste activa en de overige immateriële vaste activa geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt (2014 € nihil). De aanwezige headroom is ultimo 2015, in de range van 31% tot 513%, zodanig van omvang dat geen gevoeligheidsanalyses zijn uitgevoerd voor mogelijke situaties die kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering.

Ultimo 2014 was de realiseerbare waarde gebaseerd op de bedrijfswaarde omdat deze hoger was dan de reële waarde. Er waren gevoeligheidsanalyses uitgevoerd voor mogelijke situaties die konden leiden tot een bijzondere waardevermindering. De uitkomsten van deze gevoeligheidsanalyses, voor de kasstroomgenererende eenheden waar een significant deel van de goodwill aan is toegerekend, waren als volgt:

- Indien de disconteringsvoet voor belasting met 0,5% zou stijgen, kon het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 12% en een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van € 4 miljoen.

- Indien de omzetprojecties over 2015 zouden worden verlaagd met 10% en daarmee de hoogte van de omzet van de daarop volgende jaren, kon het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 36% en kon dit een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van in totaal € 24 miljoen.
- Indien de projecties van de EBITA in de periode 2015 tot en met 2021 als percentage van de omzet zou worden verlaagd met 0,5% kon het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 36% en kon dit een bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben van in totaal € 18 miljoen.

De sensitiviteit deed zich met name voor bij de kasstroomgenererende eenheid Specialist Staffing Duitsland en in beperkte mate bij de kasstroomgenererende eenheden General Staffing België en Professionals Nederland. Het diende te worden opgemerkt dat de headroom van de kasstroomgenererende eenheid Specialist Staffing Duitsland beperkt was en hiermee zeer gevoelig was voor varianties in de gehanteerde veronderstellingen in 2015. Indien de werkelijke EBITA of de omzet in 2015 met 0,1% achter zou blijven ten opzichte van hetgeen als prognose was opgenomen in het model dat gehanteerd wordt voor de bijzondere waardeverminderingstest, zou dit leiden tot een bijzondere waardevermindering. Bij de gevoeligheidsanalyses waren de overige inputvariabelen, die worden gebruikt in de berekeningen, gelijk gehouden aan de basisprojecties. In werkelijkheid beïnvloeden de verschillende inputvariabelen elkaar, waardoor de uitkomsten van de analyse slechts een indicatie gaven van de invloed van eenzijdige wijzigingen.

12 | OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	HANDELS- MERKEN	CLIËNTEN- RELATIES	KANDIDATEN- BESTANDEN	SOFTWARE	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE					
PER 1 JANUARI 2014					
Kostprijs	10.782	123.981	3.824	105.150	243.737
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-9.846	-113.445	-3.824	-56.648	-183.763
Boekwaarde per 1 januari 2014	936	10.536	-	48.502	59.974

MUTATIES IN BOEKWAARDE

Verwerving van dochterondernemingen	776	2.546	-	2.052	5.374
Investeringen	-	400	-	11.705	12.105
Desinvesteringen	-	-	-	-80	-80
Amortisatie	-353	-6.018	-	-9.052	-15.423
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-3.955	-3.955
Saldo	423	-3.072	-	670	-1.979

SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE

PER 31 DECEMBER 2014

Kostprijs	5.546	65.395	-	115.967	186.908
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-4.187	-57.931	-	-66.795	-128.913
Boekwaarde per 31 december 2014	1.359	7.464	-	49.172	57.995

MUTATIES IN BOEKWAARDE

Verwerving van dochterondernemingen	112	97	-	129	338
Investeringen	-	-	-	12.417	12.417
Desinvesteringen	-	-	-	-434	-434
Amortisatie	-419	-3.366	-	-9.259	-13.044
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-4.343	-4.343
Saldo	-307	-3.269	-	-1.490	-5.066

SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE

PER 31 DECEMBER 2015

Kostprijs	1.572	12.412	-	100.669	114.653
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-520	-8.217	-	-52.987	-61.724
BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2015	1.052	4.195	-	47.682	52.929

In de investeringen in software is een bedrag van € 5.263 opgenomen uit hoofde van software in ontwikkeling (2014: € 6.770).

De amortisatie op handelsmerken en cliëntenrelaties van € 3.785 (2014: € 6.371) is verantwoord als onderdeel van de verkoopkosten. Van de amortisatie op software is een bedrag van € 7.432 (2014: € 7.667) opgenomen in de algemene beheerskosten en een bedrag van € 1.827 (2014: € 1.385) in de verkoopkosten.

De bijzondere waardeverminderingen in 2015 en 2014 hebben betrekking op software die niet meer wordt gebruikt. De kosten van de bijzondere waardevermindering zijn verantwoord als onderdeel van de verkoopkosten en hebben voor beide jaren betrekking op Nederland.

De resterende levensduur van de handelsmerken is tussen de twee en zes jaar, voor de cliëntenrelaties is dat tussen de één en vijf jaar. De resterende levensduur van de software is tussen de één en tien jaar.

13 | FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2015	2014
Langetermijnleningen	16.859	15.570
Waarborgsommen	1.152	1.027
Geactiveerde transactiekosten gesyndiceerde kredietfaciliteit	909	645
Vordering uit hoofde van CICE-belastingmaatregel	3.090	31.647
Geassocieerde deelnemingen	1.682	3.786
STAND PER 31 DECEMBER	23.692	52.675

De langetermijnleningen betreffen met name een wettelijk verplichte lening aan de Franse overheid met een looptijd van 20 jaar. De nominale waarde van deze lening bedraagt € 17.748 (2014: € 16.322). De geamortiseerde kostprijs van deze lening wordt berekend op basis van de rente op Franse 10-jaars staatsobligaties. Deze rente is gestegen van 0,83% per ultimo 2014 naar 0,95% per ultimo 2015, hetgeen heeft geleid tot een aanpassing in de boekwaarde van € -354 (2014: € 2.684 als gevolg van een daling van de rente van 2,49% per ultimo 2013 naar 0,83% per ultimo 2014). Deze is verantwoord in het financieringsresultaat.

De waarborgsommen zijn bedoeld als zekerheid voor de verhuurder van gehuurde panden en voor betaling van sociale premies en belastingen.

De geactiveerde transactiekosten hebben betrekking op de, gedurende 2011 afgesloten en in 2015 verlengde gesyndiceerde kredietfaciliteit.

De vordering uit hoofde van de CICE-belastingmaatregel in Frankrijk is contant gemaakt. Dit is in lijn met de verwachte verrekeningstermijn (drie jaar) alsook met de toepasselijke wetgeving. De vordering is berekend als een percentage over het salaris en wordt verrekend met de te betalen winstbelasting. Indien de vordering de te betalen winstbelasting overstijgt, wordt de vordering maximaal drie jaar na toekenning uitgekeerd.

De bate is onder de kostprijs van de omzet verantwoord. De aanpassing in de boekwaarde als gevolg van het verdisconteren van € 228 (2014: € -127) is verantwoord in het financieringsresultaat. Gezien de verwachte verrekeningstermijn is de mutatie in de vordering in het geconsolideerd kasstroomoverzicht verwerkt als andere niet-kasstroomvordering, gesaldeerd met verkoopopbrengst.

In 2015 zijn de vorderingen zoals opgebouwd in 2013, 2014 en grotendeels in 2015 ten bedrage van € 48.814, na aftrek van € 1.583 kosten verkocht voor € 47.231. De materiële risico's gepaard gaande met de betreffende vorderingen zijn overgedragen. Genoemde kosten zijn als financieringslasten verantwoord. In het geconsolideerd kasstroomoverzicht betreft de andere niet-kasstroomvordering, gesaldeerd met verkoopopbrengst van € 27.202 het saldo van de netto verkoopopbrengst van € 47.231 minus de in 2015 ontstane vorderingen van € 20.029.

Het verloop van de vordering uit hoofde van CICE-belastingmaatregel is als volgt:

	2015
Stand per 1 januari 2015	31.647
Ontstane vordering in 2015	20.029
Verkochte vordering in 2015	-48.814
Oprenting vordering	228
STAND PER 31 DECEMBER 2015	3.090

De betalingstermijn van de financiële vaste activa is niet verstreken en hierop is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen.

De geassocieerde deelnemingen betreffen onderstaande belangen:

	% AANDELEN	BOEKWAARDE 31 DECEMBER 2015	2015		
			RESULTAAT IN WINST- EN VERLIES REKENING	OMZET	NETTOWINST
BC Beheer B.V.	20%	646	-2.634	1.200	-1.108
Overig	20% - 49%	1.036	106	11.740	28
		1.682	-2.528		

In 2015 heeft een afwaardering van het belang in BC Beheer B.V. plaatsgevonden van € 2.412.

	% AANDELEN	BOEKWAARDE 31 DECEMBER 2014	2014		
			RESULTAAT IN WINST- EN VERLIES REKENING	OMZET	NETTOWINST
BC Beheer B.V.	20%	3.279	-120	94	-603
Overig	49%	507	101	9.496	207
		3.786	-19		

14 | HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

	2015	2014
Handelsvorderingen	370.837	279.645
Af: voorziening voor oninbaarheid	-3.903	-4.542
Handelsvorderingen minus voorziening voor oninbaar	366.934	275.103
Overige kortlopende vorderingen	4.005	3.901
Overlopende activa	11.267	15.379
STAND PER 31 DECEMBER	382.206	294.383

De ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen is als volgt:

	2015	2014
Betalingstermijn niet verstreken	321.326	228.364
Betalingstermijn verstreken:		
- < 90 dagen	43.909	44.983
- 91 – 180 dagen	1.413	969
- > 180 dagen	286	787
Totaal niet-afgewaardeerde vorderingen	366.934	275.103
Bij: voorziening voor oninbaarheid	3.903	4.542
Totaal handelsvorderingen	370.837	279.645

Een deel van de handelsvorderingen in België en Frankrijk worden verkocht (in 2014 België, Frankrijk en Duitsland). De risico's en voordelen behorende bij de vorderingen zijn aan de factormaatschappijen overgedragen. Ultimo 2015 waren handelsvorderingen verkocht voor een bedrag van € 92,0 miljoen (2014: € 124,1 miljoen). De daling is met name veroorzaakt door een gedeeltelijke afbouw van het factoringprogramma. Het maximale bedrag dat de groep op enig moment kan verkopen bedraagt € 175 miljoen.

Van de handelsvorderingen van € 370,8 miljoen (inclusief BTW) is € 270,1 miljoen verzekerd en € 100,7 miljoen niet verzekerd. Van het niet verzekerde bedrag is € 35,1 miljoen te vorderen op overheidsinstellingen. Ultimo 2014 was van de handelsvorderingen van € 279,6 miljoen (inclusief BTW) € 196,8 miljoen verzekerd en € 82,8 miljoen niet verzekerd. Van het niet verzekerde bedrag was € 23,7 miljoen te vorderen op overheidsinstellingen.

In 2015 is € 0,3 miljoen (2014: € 0,3 miljoen) ontvangen als schade-uitkering van de kredietverzekeraar.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

	2015	2014
Stand per 1 januari	4.542	6.087
Dotaties	552	822
Afgeschreven handelsvorderingen	-384	-817
Vrijvallen	-807	-1.550
STAND PER 31 DECEMBER	3.903	4.542

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

15 | LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIETEN

	2015	2014
Liquide middelen zoals in de balans getoond	81.354	64.691
Bankkredieten	-359	-4.052
SALDO LIQUIDE MIDDELEN EN BANKKREDIETEN IN KASSTROOMOVERZICHT	80.995	60.639

Een bedrag van € 1.246 (2014: € 937) is niet vrij beschikbaar. Dit saldo kan slechts worden gebruikt voor het voldoen van loonheffingen uit hoofde van de waarborgstelling in Nederland. Liquide middelen worden alleen aangehouden bij financiële instellingen met minimaal een A rating (S&P, Moody's, Fitch of A.M. Best).

16 | TOTAAL EIGEN VERMOGEN

16.1. Aandelenkapitaal en agio

	AANTAL AANDELEN (IN DUIZENDEN)	GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO	TOTAAL
Balans per 1 januari 2014	80.484	40.242	366.148	406.390
Stockdividend	454	227	-227	-
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	19	10	-	10
Balans per 31 december 2014	80.957	40.479	365.921	406.400
Balans per 1 januari 2015	80.957	40.479	365.921	406.400
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	162	80	-	80
BALANS PER 31 DECEMBER 2015	81.119	40.559	365.921	406.480

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2015 en 2014 omvat 200 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,50. Houders van een aandeel hebben recht op een stem op de aandeelhoudersvergadering van de vennootschap.

Op 2 juni 2015 is een dividend van € 0,16 per aandeel in contanten, in totaal € 12.953, uitgekeerd.

Op 13 mei 2015 zijn 161.401 gewone aandelen uitgegeven ten behoeve van de definitieve toekenning van aandelen uit hoofde van het Unique Share Plan 2011-2014 (toelichting 24).

Op 3 juni 2014 is een dividend van € 0,14 per aandeel in contanten of in aandelen uitgekeerd. Voor het stockdividend was het aantal aandelen, dat recht gaf op een nieuw gewoon aandeel van € 0,50 nominaal, vastgesteld op 78.302. Het aantal van 35.552.496 aandelen was aangemeld voor uitkering van stockdividend. Hiervoor zijn 454.043 gewone aandelen uitgegeven. Voor de resterende aandelen is € 6.290 in liquide middelen uitgekeerd.

Op 19 mei 2014 zijn 19.640 gewone aandelen uitgegeven ten behoeve van de definitieve toekenning van aandelen uit hoofde van het Unique Share Plan 2008-2010.

16.2. Reserves

De reserves zijn als volgt te specificeren:

	2015	2014
Wettelijke reserves:		
- Herwaarderingsreserve	-	1.258
- Omrekenverschillen	7	-36
- Kasstroomhedge	-254	-356
- Ontwikkelingskosten software	10.556	12.541
	10.309	13.407
Overige reserves:		
- Ingehouden winsten	67.989	57.297
STAND PER 31 DECEMBER	78.298	70.704

Voor een nadere toelichting omtrent de uitdeelbaarheid van dividenden en terugbetaling van kapitaal wordt verwezen naar toelichting 9 van de enkelvoudige jaarrekening.

16.3. Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen laten het recht van derden zien op het eigen vermogen van geconsolideerde groepsmaatschappijen waarvan de groep niet 100% eigenaar is. In 2015 bedragen de minderheidsbelangen € 2.328 (2014: € 1.824).

17 | RESULTAAT PER AANDEEL TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VENNOOTSCHAP

Het resultaat per aandeel over 2015 bedraagt € 0,24 (2014: € 0,32). Het resultaat per aandeel over 2015 na verwatering bedraagt eveneens € 0,24 (2014: € 0,32).

De berekening van het resultaat per aandeel per 31 december is gebaseerd op het nettoresultaat toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap € 19.845 (2014: € 25.855) en het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen van 81.060 (2014: 80.756). Dit gewogen gemiddeld aantal aandelen wordt als volgt berekend:

in duizenden aandelen	2015	2014
Uitgegeven per 1 januari	80.957	80.484
Stockdividend	-	260
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	103	12
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	81.060	80.756

Ultimo 2015 is geen sprake van verwatering van aandelen (2014: 163.090 aandelen) vanwege de aanpassing van de lange termijn variabele beloning waarna de afwikkeling in liquide middelen in plaats van in aandelen zal plaatsvinden (zie toelichting 24).

In het fusieprotocol, zoals overeengekomen met Recruit Holdings Co., Ltd. op 22 december 2015, is vastgelegd geen (interim)dividend vast te zullen stellen of uit te keren noch enige uitkering in natura te zullen doen. De Raad van Bestuur doet bijgevolg geen voorstel tot uitkering van dividend over 2015.

18 | LENINGEN

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de langlopende rentedragende leningen en verplichtingen. Toelichting 3 geeft nadere informatie over het gelopen interestrisico.

	2015	2014
Boekwaarde langlopende rentedragende leningen	215.409	218.093
Kortlopend deel langlopende leningen	-191	-3.578
STAND PER 31 DECEMBER	215.218	214.515

Aflossingstermijnen ultimo 2015 op basis van boekwaarde zijn als volgt:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	208.458	-	-	208.458	-
Voorwaardelijke overnamesommen	6.182	188	-	5.994	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten	769	3	-	-	766
	215.409	191	-	214.452	766

Aflossingstermijnen ultimo 2014 op basis van boekwaarde zijn als volgt:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	149.416	-	149.416	-	-
Achtergestelde kredietfaciliteit	58.749	-	58.749	-	-
Voorwaardelijke overnamesommen	7.685	3.572	-	4.113	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten	2.243	6	1.500	-	737
	218.093	3.578	209.665	4.113	737

De groep heeft op 14 oktober 2015 de gesyndiceerde kredietfaciliteit (*revolving- en standby*-faciliteit), aangepast en verlengd met een looptijd van vijf jaar. De faciliteit eindigt op 14 oktober 2020 en kan maximaal tweemaal met 1 jaar worden verlengd. De met de banken overeengekomen ratio convenant voor de gesyndiceerde faciliteit is beschreven in toelichting 3. De achtergestelde kredietfaciliteit, afgesloten in 2013 met als vervaldatum 31 december 2016, is op 23 september 2015 vervroegd afgelost.

De gesyndiceerde kredietfaciliteit bestaat sinds 2015 uit de volgende twee tranches:

- Tranche A (€ 360 miljoen): *revolving* kredietfaciliteit (€ 160 miljoen) waarvan ultimo 2015 € 150 miljoen was opgenomen en *ancillary* kredietfaciliteiten (€ 200 miljoen), opneembaar in de vorm van kortetermijnkredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken en
- Tranche B (€ 90 miljoen): *revolving* kredietfaciliteit (€ 90 miljoen) waarvan ultimo 2015 € 60 miljoen was opgenomen en/of *backstopfaciliteit* gereserveerd voor een *commercial paper*-programma. Ultimo 2015 werd van het *commercial paper*-programma geen gebruik gemaakt.

Voor de gesyndiceerde kredietfaciliteit worden de rentelasten over de gebruikte kredietfaciliteit berekend op basis van de 1-maands- tot 6-maands-Euribor met een ondergrens van 0%, verhoogd met een interestmarge tussen 55 en 165 basispunten (tot de aanpassing en verlenging per 14 oktober bedroeg de interestmarge tussen 95 en 165 basispunten). Voor de achtergestelde kredietfaciliteit zijn de rentelasten berekend op basis van de 3-maands- of 6-maands-Euribor verhoogd met een interestmarge tussen 625 en 700 basispunten.

Het verloop van de gesyndiceerde kredietfaciliteit is als volgt:

	2015	2014
Boekwaarde verplichting per 1 januari	149.416	149.042
Opgenomen	60.000	-
Transactiekosten herfinanciering	-1.347	-
Rentelast	1.963	2.395
Betaalde rente	-1.574	-2.021
Boekwaarde verplichting per 31 december	208.458	149.416

Het verloop van de achtergestelde kredietfaciliteit is als volgt:

	2015	2014
Boekwaarde verplichting per 1 januari	58.749	58.118
Rentelast	4.047	4.618
Betaalde rente	-2.796	-3.987
Terugbetaling	-60.000	-
Boekwaarde verplichting per 31 december	-	58.749

Rentelasten en commitment utilisation fee

De gemiddelde betaalde rente over de gesyndiceerde faciliteit was 0,9% (2014: 1,3%). De *commitment* en *utilisation* fee bedroeg € 1.099 (2014: € 1.309). Deze is verwerkt onder het financieringsresultaat in de winst- en verliesrekening. De gemiddelde betaalde rente over de achtergestelde kredietfaciliteit was 6,4% (2014: 6,6%). In 2015 heeft een versnelde afschrijving van geamortiseerde kosten plaatsgevonden van € 738 als gevolg van de vervroegde aflossing van de achtergestelde kredietfaciliteit.

19 | FINANCIËLE DERIVATEN

De groep heeft drie rentederivaten afgesloten met het oog op het beheersen van het interestrisico. Hiervoor wordt, conform IAS 39, hedge accounting toegepast. De rentederivaten zijn als effectief beoordeeld. De derivaten zijn afgesloten bij banken van de gesyndiceerde kredietfaciliteit.

De drie rentederivaten zijn ingegaan op 31 december 2013 voor een periode van drie jaar voor een totale nominale waarde van € 42 miljoen. De variabele interest op basis van 3-maands Euribor is afgedekt tegen een vast rentetarief van 0,63% per jaar. Ultimo 2015 hebben de derivaten een waarde van € -340 (2014: € -475). De waardemutatie van € 102 na winstbelasting (2014: € -322) is verwerkt in het totaalresultaat en de invloed op het eigen vermogen (na winstbelasting) bedraagt € -254 (2014: € -356). De tegenpartijen voor de derivaten hebben geen waarborgen gevraagd noch afgegeven.

Daarnaast bevat de balanspost de waardering voor een optie welke de groep heeft op 20% van de aandelen in BC Beheer B.V. van € -227 (2014: € -108). De mutatie is als financieringsresultaat in de winst- en verliesrekening verwerkt.

20 | PENSIOENGERELATEERDE VERPLICHTINGEN

De groep draagt bij aan een aantal toegezegd-pensioenregelingen die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer zij uit dienst danwel met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een beperkt deel van de medewerkers. Voor de andere medewerkers is sprake van beschikbare premieregelingen en/of oudedagsvoorzieningen in overeenstemming met de regelgeving.

De verzekerde afgefinancierde regelingen hebben een beperkte contractuele looptijd. Het belangrijkste contract is per 31 december 2015 afgelopen, wat hieronder nader wordt toegelicht. Hierbij resteert uitsluitend een risico in verband met waardeoverdrachten.

20.1. Verloop van de pensioenverplichtingen en de beleggingen

PENSIOENGERELATEERDE VERPLICHTINGEN	2015	2014
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	18.532	222.746
Af: reële waarde van fondsbeleggingen	-17.996	-220.390
Nettoverplichting van afgefinancierde verplichtingen	536	2.356
Contante waarde van niet-afgefinancierde verplichtingen	3.482	3.572
NETTOVERPLICHTING	4.018	5.928

Ultimo 2015 zijn de volgende regelingen van kracht.

- In Frankrijk is een regeling als toegezegd-pensioenregeling gekwalificeerd welke beperkte uitkeringen doet na beëindiging van het dienstverband. Deze is voorzien ten bedrage van € 3.482.
- De in België als beschikbare premieregelingen opgezette pensioenregelingen kwalificeren als toegezegd-pensioenregelingen. De Wet Aanvullende Pensioenen legt aan de werkgever de verplichting op om over de gehele looptijd van het contract met de verzekeraar een minimumrendement van 3,75% te garanderen op werknemersbijdragen en 3,25% op werkgeversbijdragen. In het verleden zijn de regelingen niet als zodanig verwerkt omdat de in het verleden behaalde resultaten het vereiste minimale rendement tot op heden hebben overtroffen. De continue lage interest zoals te behalen op de Europese financiële markten zorgt voor een toenemend risico voor de werkgevers. Vanaf 2014 is deze regeling voor het eerst opgenomen in de verplichtingen en beleggingen voor een bedrag van € 3.368. Ultimo 2015 is de voorziening nihil.
- In Duitsland is een gesloten regeling als toegezegd-pensioenregeling gekwalificeerd ten bedrage van € 372.
- In Nederland is een regeling als toegezegd-pensioenregeling gekwalificeerd waarvan uitsluitend de risico's van indexatiekosten en waardeoverdrachten resteren. De indexatiekosten zijn voorzien ten bedrage van € 164, het risico van waardeoverdrachten wordt als nihil wordt verondersteld.

	VERPLICHTINGEN	FONDS- BELEGGINGEN	TOTAAL BALANS	TOTAAL MUTATIE	
				WINST- EN VERLIES- REKENING	TOTAAL MUTATIE TOTAAL- RESULTAAT
Balans per 1 januari 2014	169.388	-163.187	6.201		
Servicekosten	1.502	85	1.587	1.587	
Rentekosten	5.673	-5.387	286	286	
Aanpassing in verband met reorganisatie, regelingwijziging	-997	-	-997	-997	
Herwaardering:					
- Opbrengst beleggingen, exclusief rentekosten	-	-49.509	-49.509		-49.509
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	44.939	-	44.939		44.939
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in demografische veronderstellingen	846	-	846		846
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van ervaringen	4.170	-	4.170		4.170
	49.955	-49.509	446		446
Werkgeversbijdrage	-	-1.595	-1.595		
Deelnemersbijdrage	51	-51	-		
Betaalde uitkeringen	-2.622	2.622	-		
Eerste opname	3.368	-3.368	-		
Balans per 31 december 2014	226.318	-220.390	5.928	876	446
Balans per 1 januari 2015	226.318	-220.390	5.928		
Servicekosten	2.200	80	2.280	2.280	
Rentekosten	5.009	-4.879	130	130	
Aanpassing in verband met regelingwijziging	-1.876	-	-1.876	-1.876	
Herwaardering:					
- Opbrengst beleggingen, exclusief rentekosten	-	8.701	8.701		8.701
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	-9.215	-	-9.215		-9.215
- Actuariële winsten/verliezen als gevolg van ervaringen	56	-	56		56
	-9.159	8.701	-458		-458
Werkgeversbijdrage	-	-1.986	-1.986		
Deelnemersbijdrage	40	-40	-		
Betaalde uitkeringen	-2.795	2.795	-		
Laatste opname wegens verandering pensioenregeling	-197.723	197.723	-		
BALANS PER 31 DECEMBER 2015	22.014	-17.996	4.018	534	-458

De aanpassing in verband met regelingwijziging 2015 betreft de afloop van de belangrijkste Nederlandse regeling per 31 december 2015. De deelnemers gaan over naar een toegezegde bijdrage-regeling. Uitsluitend een risico in verband met waardeoverdrachten, welke als nihil wordt verondersteld, resteert. Derhalve worden de verplichtingen en fondsbeleggingen van deze pensioenregeling niet langer meer opgenomen in bovenstaande overzichten. De aanpassing in verband met reorganisatie, regelingwijziging in 2014 betreft met name de wijziging van de Nederlandse regeling aan de wetgeving per 1 januari 2015.

In de winst en verliesrekening zijn de kosten van € 534 (2014: € 876) onder de personeelskosten opgenomen.

De actuariële winsten/verliezen van € -458 (2014: € 446), na winstbelasting € -411 (2014: € 566), zijn verwerkt in het totaalresultaat.

20.2. Voornaamste actuariële veronderstellingen

De toezeggingen van de pensioenverzekeraar, wat bedrag en termijnen betreft, zijn nagenoeg gelijk aan de te betalen verplichtingen uit hoofde van de rechten uit het toegezegd-pensioenplan. De reële waarde van de beleggingen is daarom bepaald als de contante waarde van de gerelateerde verplichting zoals beschreven in IAS 19.115. Deze waarderingsgrondslag is een 'reële waardebepaling' en beide methodes passen in deze grondslag.

Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum uitgedrukt in een bandbreedte zijn als volgt:

	2015	2014
Disconteringsvoet per 31 december	2,0%-2,5%	1,65%-2,5%
Verwacht rendement op beleggingen per 31 december	2,0%-2,5%	1,65%-2,5%
Toekomstige salarisstijgingen	0,6%-4,0%	0,6%-4,0%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,5%-1,0%	0,5%-1,0%
Toekomstige inflatie	1,75%-2,0%	1,75%-2,0%

Voor sterftetekansberekening per balansdatum 2015 is voor Nederland gebruikgemaakt van de AG-prognosetafels 2014 (-1/-1) (2014: AG 2014 (-1/-1)) en voor Frankrijk is gebruikgemaakt van INSEE 2011-2013 (2014: 2010-2012).

De omvang en de resterende risico's van de per balansdatum uitstaande verplichtingen is beperkt, de nader gegeven toelichting is overeenkomstig van niveau.

Ingeschat wordt dat de werkgeversbijdrage welke betaald wordt in 2016 € 200 bedraagt.

De sensitiviteit van de contante waarde van de afgefinancierde verplichtingen per ultimo jaareinde op de belangrijkste gehanteerde veronderstellingen is als volgt:

2015	VERANDERING IN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERHOOGING VAN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERLAGING VAN VERONDERSTELLING
Disconteringsvoet	0,5%	-8%	+9%

2014	VERANDERING IN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERHOOGING VAN VERONDERSTELLING	EFFECT VAN VERLAGING VAN VERONDERSTELLING
Disconteringsvoet	0,5%	-10%	+11%
Toekomstige salarisstijgingen	0,5%	0%	0%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,5%	+11%	-10%
Toekomstige levensverwachting	1 jaar	+3%	-3%

De sensitiviteit van de verplichtingen en fondsbeleggingen is berekend voor een wijziging van de desbetreffende veronderstelling, waarbij de overige veronderstellingen onveranderd zijn gehouden. De toegepaste methode voor de sensitiviteitsanalyse op de disconteringsvoet is ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

21 | VOORZIENINGEN

	REORGANISATIE VOORZIENING	PERSONEELS- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL
Stand per 1 januari 2014	30.173	12.624	25.462	68.259
Dotaties	4.255	3.596	5.921	13.772
Onttrekkingen	-12.714	-832	-2.683	-16.229
Vrijvallen	-2.759	-1.912	-2.286	-6.957
Omrekenverschillen	7	-	-	7
Stand per 31 december 2014	18.962	13.476	26.414	58.852
Langlopend	10.431	5.785	15.217	31.433
Kortlopend	8.531	7.691	11.197	27.419
Stand per 31 december 2014	18.962	13.476	26.414	58.852
Stand per 1 januari 2015	18.962	13.476	26.414	58.852
Dotaties	7.581	7.479	4.207	19.267
Onttrekkingen	-11.602	-6.540	-10.842	-28.984
Vrijvallen	-2.115	-1.898	-2.144	-6.157
Omrekenverschillen	84	-	-	84
Stand per 31 december 2015	12.910	12.517	17.635	43.062
Langlopend	6.358	4.384	1.309	12.051
Kortlopend	6.552	8.133	16.326	31.011
STAND PER 31 DECEMBER 2015	12.910	12.517	17.635	43.062

Ultimo 2015 heeft € 10.531 (2014: € 17.018) van de reorganisatievoorziening betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zijn, € 2.379 (2014: € 1.944) heeft betrekking op afvloeiingsregelingen voor personeel.

Gedurende 2015 zijn delen van de reorganisatievoorziening vrijgevallen als gevolg van een actualisering van de ingeschatte variabele kosten. In 2014 zijn delen van de reorganisatievoorziening vrijgevallen door minder benodigde voorziening voor de afvloeiing van personeel en een betere verhuurbaarheid van leegstaande panden dan eerder ingeschat. De hoogte van de reorganisatievoorziening voor leegstaande panden is in sterke mate afhankelijk van de mogelijkheid tot het opnieuw verhuren van deze panden en wordt aangepast indien de schatting hiervan wijzigt.

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van zieken, jubileumuitkeringen en in liquide middelen afgewikkelde aandelenregelingen. Bij het bepalen van deze voorzieningen is rekening gehouden met verwachtingen omtrent herstel van zieke werknemers, verloop van het personeelsbestand en verwachte salarisstijgingen. De onttrekking in 2015 heeft voor € 4.426 betrekking op de overeenstemming die is bereikt in het kader van te betalen pensioenpremies.

De overige voorzieningen bevatten een bedrag van € 13.945 met betrekking tot de afwikkeling van de CGZP/AMP zaak in Duitsland. Het arbeidsgerechtigdshof te Berlijn heeft op 30 mei 2011, in vervolg op de gerechtelijke uitspraak in december 2010, uitgesproken dat de door CGZP/AMP afgesloten cao's in voorgaande jaren ongeldig waren, waardoor mogelijk vorderingen op de groep kunnen worden ingesteld over deze voorgaande jaren. Deze vorderingen hebben betrekking op een naheffing voor sociale lasten en nabetalingen aan uitzendkrachten. De autoriteiten hebben de zaak in 2012 en 2013 nader onderzocht en in 2013 zijn de onderzoeksuitkomsten opgeleverd. Eind 2013 heeft de groep een bezwaar ingediend tegen de hoogte van de claim. In afwachting van de uitspraak op het ingediende bezwaar loopt een uitstel van betaling. De verwachting is dat in het derde kwartaal van 2016 de aanslag betaald dient te worden. De onttrekking van de overige voorzieningen in 2015 heeft voor € 6.605 betrekking op de afwikkeling van afgegeven garanties bij de verkoop van dochterondernemingen in 2013.

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

Indien het effect daarvan materieel is, worden de verwachte toekomstige kasstromen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 0,32% (2014: 0,27%). Een verandering van de disconteringsvoet met 100 basispunten heeft een afwijking van de huidige waarde van de voorziening met € 263 tot gevolg.

22 | BANKKREDIETEN EN LENINGEN

	2015	2014
Kortlopend deel langlopende schulden	191	3.578
Rekening-courantschulden bij banken	359	4.052
STAND PER 31 DECEMBER	550	7.630

Zowel USG People N.V. als USG People Interservices NV (dochteronderneming van USG People N.V.) hebben de mogelijkheid thesauriebewijzen uit te geven onder het € 100 miljoen commercial paper-programma. USG People N.V. staat garant voor de door USG People Interservices NV uitgegeven thesauriebewijzen. Ter dekking van dit programma wordt € 90 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereserveerd als *back stop*. Ultimo 2015 wordt geen gebruik gemaakt van het *commercial paper*-programma.

23 | CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

	2015	2014
Handelscrediteuren	46.112	35.860
Personeelsgerelateerde schulden	294.062	243.951
Te betalen omzetbelastingen	104.077	90.275
Overige schulden	14.396	13.582
Overlopende passiva	43.099	41.228
STAND PER 31 DECEMBER	501.746	424.896

De overlopende passiva bevatten tevens € 11,3 miljoen (2014: € 17,9 miljoen) aan onverschuldigde betalingen door de factormaatschappij.

24 | OP AANDELEN GEBASEERDE BELONING

In de lonen en salarissen is € 4.880 (2014: € 404) opgenomen uit hoofde van op aandelen gebaseerde beloningen voor het key-management en overige personeelsleden. De kosten voor de in aandelen afgewikkelde beloning van € 145 (2014: € 89) zijn als directe mutatie in het eigen vermogen verwerkt. De kosten van de in liquide middelen afgewikkelde beloning bedragen € 4.735 (2014: € 315). De kosten zijn in belangrijke mate beïnvloed door het voorgenomen openbaar bod dat Recruit Holdings Co., Ltd. heeft aangekondigd. In de voorzieningen is een bedrag van € 3.991 (2014: € 1.363) uit hoofde van de in liquide afgewikkelde beloning opgenomen.

Unique Share Plan 2011 - 2014

Het Unique Share Plan 2011-2014 had betrekking op de periode 1 januari 2011 tot 1 januari 2015. De onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen heeft in mei 2015 plaatsgevonden waarna een *holding*-periode van één jaar geldt. De intrinsieke waarde per datum van de onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen was € 12,26. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke toekenning, waren de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin financiële resultaatdoelstellingen werden behaald. Voor ieder prestatiejaar gold een matrix waarbij op basis van gerealiseerde financiële resultaten minimaal nul en maximaal 140% maal het normaantal aandelen voorwaardelijk kon worden toegekend. Daarnaast waren voor het key-management additionele niet-financiële resultaatdoelstellingen overeengekomen, waarbij ieder prestatiejaar maximaal 30,0% maal het normaantal aandelen voorwaardelijk kon worden toegekend. Hiermee kwam voor het key-management de maximale voorwaardelijke toekenning op 170,0% maal het normaantal aandelen.

Voor het key-management kwam de verschuldigde loonheffing voor rekening van de groep, welke als een in liquide middelen afgewikkelde transactie is verantwoord. De brutowaarde van de jaarlijkse voorwaardelijke toekenning was voor zowel key-management als overig senior management gemaximeerd op de vaste jaarbeloning. Voor de bepaling van de reële waarde is gebruik gemaakt van een Monte-Carlomodel om deze maximering van de voorwaardelijke toekenning in de waardering tot uitdrukking te brengen.

Het verloop is als volgt:

2015	KEY-MANAGEMENT		OVERIG
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	2		53
Stand 1 januari	94.496		68.594
Vervallen	-		-1.689
Onvoorwaardelijk toegekend	-94.496		-66.905
Stand 31 december	-		-

Het verloop en de parameters voor 2014 waren als volgt:

2014	KEY-MANAGEMENT		OVERIG
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD	IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	2		56
Stand 1 januari	126.278		139.207
Voorwaardelijk toegekend	-		9.143
Vervallen	-31.782		-79.756
Stand 31 december	94.496		68.594
Reële waarde	€ 6,24 - € 8,93	€ 9,33	€ 4,37 - € 11,99
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 7,70 - € 12,47	€ 9,33	€ 5,00 - € 12,09
Dividend yield	3% - 5%	0%	0% - 6%
Volatiliteit	47% - 49%	42%	36% - 49%
Risicovrije rentevoet	0,8% - 2,3%	0,0%	0,0% - 2,2%

De in de tabel vermelde aantallen aandelen zijn gebaseerd op de werkelijk behaalde prestatiefactoren.

Lange termijn variabele beloning 2015-2018

Hieronder worden de bestaande regelingen beschreven. Vervolgens worden de consequenties beschreven van het door Recruit Holdings Co., Ltd. aangekondigde voorgenomen openbaar bod.

Key management

Voor de periode 2015-2018 is een lange termijn variabele beloning voor het key management vastgesteld. Deze wordt voorwaardelijk uitgekeerd in aandelen. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke toekenning is de toekenning van de lange termijn variabele beloning voor een deel (2/3) afhankelijk van de financiële doelstellingen EBITA als percentage van de omzet en EBITA als percentage van de brutomarge. Deze kan maximaal met 10% worden verlaagd door het niet behalen van een voor de DSO gestelde maatstaf. Het overige deel (1/3) van de beloning is gekoppeld aan kwalitatieve doelstellingen op het gebied van leiderschap, cultuur en duurzaamheid.

De aandelen worden na het eerste prestatiejaar voorwaardelijk toegekend. Definitieve toekenning wordt uitgesteld voor een periode van drie jaar. Het definitieve aantal aandelen kan aan het einde van het vierde jaar met 20% toe- of afnemen op basis van een tweede prestatietoetsing. De tweede prestatietoetsing vindt plaats op basis van duurzame waardecreatie voor de aandeelhouders over de langere termijn. Deze duurzame waardecreatie wordt gemeten met de maatstaven innovatie en groei in marktaandeel. Innovatie wordt gemeten via het rendement van investeringen in, en integratie van, nieuwe toepassingen in het bedrijfsmodel van de groep. De beoordeling vindt jaarlijks plaats op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen. Een driejarig gemiddelde bepaalt het uiteindelijke resultaat voor de langetermijnbeloning. De groei in marktaandeel wordt elk jaar per land en per segment gemeten en over een driejarig gemiddelde geconsolideerd op groepsniveau.

De verschuldigde loonheffing komt voor rekening van de groep, welke als een in liquide middelen afgewikkelde transactie wordt verantwoord.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

2015	KEY-MANAGEMENT	
	IN AANDELEN AFGEWIKKELD	IN LIQUIDE MIDDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	2	
Stand 1 januari	-	
Voorwaardelijk toegekend	90.000	
Vervallen	-16.930	
Stand 31 december	73.070	
Reële waarde	€ 11,54	€ 12,21
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 12,85	€ 13,40
Dividend yield	3%	3%
Volatiliteit	42%	35%
Risicovrije rentevoet	0,0%	0,0%

De in de tabel vermelde aantallen aandelen zijn gebaseerd op de werkelijk behaalde prestatiefactoren voor het jaar 2015.

Overig senior management

Het Unique Share Plan voor overige senior managementleden beslaat eveneens de periode 2015-2018. De onvoorwaardelijke toekenning van de aandelen zal plaatsvinden in mei 2019. Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke toekenning, zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin financiële doelstellingen worden behaald. Voor ieder prestatiejaar varieert de voorwaardelijke toekenning tussen de 0% en de 200% van het normaal aantal aandelen en is afhankelijk van de mate waarin de omzet van de groep in een land groeit ten opzichte van de markt van het betreffende land.

Bij de bepaling van de kosten voor dit aandelenplan is voor de prestatiecriteria over 2015 rekening gehouden met een gemiddelde factor van 120%.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

2015	OVERIG IN AANDELEN AFGEWIKKELD
Aantal deelnemers	51
Stand 1 januari	-
Voorwaardelijk toegekend	467.834
Vervallen	-58.854
Stand 31 december	408.980
Reële waarde	€ 11,09 - € 13,63
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 12,34 - € 14,90
Dividend yield	2% - 3%
Volatiliteit	40%
Risicovrije rentevoet	0,0%

De in de tabel vermelde aantallen aandelen zijn gebaseerd op de werkelijk behaalde prestatiefactoren voor het jaar 2015 en de maximaal te behalen prestatiefactoren voor de jaren 2016 - 2018.

Bepaling reële waarde

Bij de bepaling van de reële waarde voor beide aandelenplannen is gebruik gemaakt van Black-Scholesmodel. De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit over een periode gelijk aan de nog resterende looptijd van de aandelenplannen en de risicovrije rentevoet is gebaseerd op de *AAA-rated euro area* staatsobligaties geldende voor de resterende looptijd van de aandelenplannen. De intrinsieke waarde van de in liquide middelen

afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde rekening houdend met de brutering van de uitkering, vanwege de loonheffing die voor rekening van de groep komt.

Aanpassing lange termijn variabele beloning

Als gevolg van het aangekondigde voorgenomen openbaar bod op 22 december 2015 door Recruit Holdings Co., Ltd. zullen bij gestanddoening de bestaande aanspraken onder de lange termijn variabele beloning voor zowel het key management als het overige senior management in liquide middelen in plaats van in aandelen worden afgewikkeld. Deze verrekening zal plaats vinden zodra het voorgenomen openbaar bod gestand is gedaan, wat voor de waardering van de verplichting verondersteld is plaats te vinden in het tweede kwartaal 2016. Het gevolg hiervan is dat de lange termijn variabele beloning wordt verwerkt als een in liquide middelen afgewikkeld plan conform IFRS 2. De afwikkeling van de lange termijn variabele beloning zal plaatsvinden tegen € 13,40 per aandeel, de slotkoers van het aandeel op de dag voor de aankondiging van het voorgenomen openbaar bod.

Als gevolg van het bovenstaande zijn zowel de waardering als het moment van onvoorwaardelijke toekenning gewijzigd. Ten behoeve van de waardering is de werkelijke waarde van de toekenning bepaald op het moment vlak voor en vlak na de aanpassing van de toekenning ter bepaling van de incrementele werkelijke waarde welke op € 1,10 per aandeel is uitgekomen. Hiermee is de aangepaste werkelijke waarde van de toekenning bepaald. Vervolgens zijn de kosten op basis van deze aangepaste waardering proportioneel ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Tevens is de oorspronkelijke periode waarna de toekenning onvoorwaardelijk zal worden ingekort van vier jaar naar 18 maanden. De verplichting uit hoofde van de in liquide middelen afgewikkelde lange termijn variabele beloning, inclusief de loonheffing die voor rekening van de groep komt, is eveneens proportioneel aangepast. Dit heeft geleid tot een extra last van € 1.458 in de winst- en verliesrekening over 2015.

USG People SAR plan

Ultimo 2015 zijn het USG People SAR plan 2011 - 2014 en USG People SAR plan 2015 - 2018 van kracht. Het enige prestatiecriteria voor een onvoorwaardelijke uitkering na drie jaar is het nog in dienst zijn op moment van uitkering. Het USG People SAR plan is toegekend aan het management dat niet deelneemt aan hierboven beschreven aandelenplannen. De uitkering zal in liquide middelen plaatsvinden en zal het verschil zijn tussen de koers van mei 2013 (€ 5,91), mei 2014 (€ 11,33) respectievelijk mei 2015 (€ 11,81) en de koers op het moment van onvoorwaardelijke uitkering. Uitkering na drie jaar zal met een halfjaar worden uitgesteld indien het uit te keren bedrag per SAR kleiner is dan € 1. Indien na dit halfjaar het uit te keren bedrag nog steeds kleiner is dan € 1, zal de uitkering nogmaals met een halfjaar worden uitgesteld. Indien na dit tweede uitstel de uitkering nog steeds kleiner is dan € 1, zal geen uitkering plaatsvinden.

Gedurende 2015 zijn de SARs met betrekking tot mei 2011 vervallen zonder tot uitkering te komen en is € 550 uitgekeerd met betrekking tot de SARs uit mei 2012. Ultimo 2015 bedraagt het aantal openstaande SARs 384.330 (2014: 476.800). Gedurende het jaar zijn 152.030 SARs toegekend, 139.410 SARs vervallen en 105.090 SARs zijn tot uitkering gekomen.

Als gevolg van het aangekondigde voorgenomen openbaar bod door Recruit Holdings Co., Ltd. zal per moment van gestanddoening van het bod een verrekening plaatsvinden van de dan openstaande aantallen SARs tegen de koers van € 13,40. De waarde van de SARs wordt bepaald conform bovenstaand beschreven voorwaarden. Ultimo 2015 is de waardering van de verplichting uit hoofde van het SAR plan hierop aangepast. Dit heeft geleid tot een extra last van € 467 in de winst- en verliesrekening over 2015.

De totale kosten voor het SAR plan gedurende 2015 bedragen € 1.472 (2014: € 248). In de voorzieningen is een bedrag van € 1.570 (2014: € 640) opgenomen.

25 | VERBONDEN PARTIJEN

25.1. Beloning key-management

Het key-management bestaat uit de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

	2015	2014
Salarissen en variabele beloning korte termijn	2.033	1.989
Pensioenen	270	249
Variabele beloning lange termijn	1.843	249
Vergoedingen Raad van Commissarissen	300	257
	4.446	2.744

Er zijn geen leningen aan en garanties ten behoeve van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen verstrekt.

25.2. Beloning Raad van Bestuur

De vergoedingen aan de leden van de Raad van Bestuur zijn als volgt in de winst- en verliesrekening opgenomen:

	LANGE TERMIJN VARIABELE BELONING								LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING
	VASTE BELONING ¹⁾	PENSIOEN- BIJDRAGE	KORTE TERMIJN VARIABELE BELONING ²⁾	UNIQUE SHARE PLAN 2008 - 2010	UNIQUE SHARE PLAN 2011 - 2014	AANPASSING		LANGE TERMIJN VARIABELE BELONING TOTAAL ³⁾	
						LT VARIA- BELE BELONING 2015 - 2018	LT VARIA- BELE BELONING 2015 - 2018		
ROB ZANDBERGEN									
2015	675	155	493	-	299	246	519	1.064	2.387
2014	625	143	521	18	199	-	-	217	1.506
LEEN GEIRNAERDT									
2015	500	115	365	-	269	164	346	779	1.759
2014	460	106	383	1	31	-	-	32	981

¹⁾ Vaste beloning zoals vier-jaarlijks wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, laatstelijk voor de periode 2015 - 2018

²⁾ Conform remuneratiebeleid 2015 -2018 heeft een verschuiving van korte naar lange termijn variabele beloning plaatsgevonden. Hiermee zijn de belangen van de stakeholders en de retentie van de bestuurders evenwichtig gediend

³⁾ De bedragen per bestuurder variëren afhankelijk van de toepasselijke fiscale voorwaarden

De variabele beloningsbestanddelen zijn berekend op basis van de realisatie van financiële en kwalitatieve prestatie maatstaven.

De aanpassing lange termijn variabele beloning 2015-2018 in bovenstaande tabel heeft betrekking op voorwaardelijk toegekende aandelen waar op grond van het variabele beloningsplan een prestatieperiode van vier jaar geldt waardoor lasten in overeenstemming met IFRS 2 verspreid over vier jaar zouden worden verantwoord. Als gevolg van het voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd. wordt voor de waardering de prestatieperiode korter ingeschat naar 18 maanden waardoor de lasten aan een kortere periode zijn toegerekend. Dit is de belangrijkste verklaring van de stijging van de last met betrekking tot de lange termijn variabele beloning in de winst- en verliesrekening over 2015 ten opzichte van 2014.

De toekenning van de lange termijn variabele beloning 2015 zal worden afgewikkeld in liquide middelen, indien het voorgenomen openbaar bod gestand zal worden gedaan. De kosten hiervan zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening over 2015 conform IFRS 2 (zie toelichting 24).

De lange termijn variabele aandelenbeloning is over het volledige jaar weergegeven en kan als volgt worden gespecificeerd:

Unique Share Plan 2008-2010

De last in de winst- en verliesrekening 2014 uit hoofde van het Unique Share Plan 2008-2010 bedroeg € 18 voor Rob Zandbergen en € 1 voor Leen Geirnaerd.

Unique Share Plan 2011-2014

	VOORWAARDELIJK TOEGEKEND OP BASIS VAN NORMAANTALLEN	FACTOR TEN BEHOEVE VAN BEREKENING KOSTEN	ONVOORWAAR- DELIJK AANTAL OP BASIS VAN PRESTATIES BOEKJAAR	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2015	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2014
ROB ZANDBERGEN					
2011	22.500	30,0%	6.750	35	28
2012	22.500	55,5%	12.488	65	53
2013	22.500	83,0%	18.675	98	79
2014	22.500	85,3%	19.181	101	39
	90.000		57.094	299	199
LEEN GEIRNAERDT					
2011	12.500	30,0%	3.750	27	6
2012	15.000	56,1%	8.415	60	13
2013	15.000	83,0%	12.450	90	19
2014	15.000	85,3%	12.787	92	-7
	57.500		37.402	269	31

Lange termijn variabele beloningsplan 2015-2018

	VOORWAARDELIJK TOEGEKEND OP BASIS VAN NORMAANTALLEN	FACTOR TEN BEHOEVE VAN BEREKENING KOSTEN	VOORWAARDELIJK AANTAL OP BASIS VAN PRESTATIES BOEKJAAR	LAST IN WINST- EN VERLIESREKENING 2015		TOTAAL
				LANGE TERMIJN VARIABELE BELONINGSPLAN 2015 - 2018	AANPASSING	
					LANGE TERMIJN VARIABELE BELONINGSPLAN 2015 - 2018	
ROB ZANDBERGEN 2015	30.000	146,1%	43.842	246	519	765
LEEN GEIRNAERDT 2015	20.000	146,1%	29.228	164	346	510

25.3. Beloning Raad van Commissarissen

De vergoeding aan de leden van de Raad van Commissarissen is als volgt:

	2015 ¹⁾	2014
Cees Veerman	72	67
Rinse de Jong	57	52
Marike van Lier Lels	-	18
Willemijn Maas	57	34
Alex Mulder	57	52
Johnny Thijs	57	34
	300	257

¹⁾ Vergoeding zoals vier-jaarlijks wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, laatstelijk voor de periode 2015 - 2018

De benoemingstermijn van Marike van Lier Lels liep af in mei 2014. Er worden geen opties toegekend en geen bedrijfsmiddelen ter beschikking gesteld aan de leden van de Raad van Commissarissen.

25.4. Overig

In 2015 hebben enkele transacties plaatsgevonden tussen USG People N.V. en haar grootaandeelhouder en tussen USG People N.V. met geassocieerde deelnemingen. Deze transacties zien toe op de levering van goederen en diensten en hebben plaatsgevonden tegen marktconforme voorwaarden. De

transacties met de grootaandeelhouder bedragen € 20 (2014: € 156). Aan geassocieerde deelnemingen is voor € 768 aan goederen en diensten geleverd en voor € 367 aan goederen en diensten ontvangen.

26 | VERPLICHTINGEN

Het bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, auto's en overige activa bedraagt ultimo 2015 circa € 121,8 miljoen (2014: € 103,6 miljoen). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2015	2014
Minder dan een jaar	35.093	31.639
Tussen een en vijf jaar	62.386	47.203
Meer dan vijf jaar	24.353	24.755
	121.832	103.597

De door de groep aangegane verplichtingen betreffende onroerend goed bedragen € 77.191, voor auto's bedragen deze € 43.633.

In de winst- en verliesrekening zijn leasekosten verwerkt van € 41.329 (2014: € 42.481) met betrekking tot onroerend goed en auto's.

27 | VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

In verband met de aard van de werkzaamheden van de groep zijn bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 88.643 (2014: € 83.014).

USG People heeft in 2011 in Duitsland rechtszaken aangespannen tegen voormalige directeuren wegens onder andere overtreding van het concurrentiebeding. De verwachting is dat de uitkomst positief zal zijn en zal leiden tot een substantiële schadevergoeding voor USG People. De doorlooptijden van de rechtszaken is vooralsnog onbekend. De geïnventariseerde schades, als gevolg van bovengenoemde zaken bedragen €19.000 (2014: € 22.000). De uiteindelijke hoogte van de mogelijke uitkeringen is vooralsnog onzeker.

Met betrekking tot het aangekondigde voorgenomen openbare bod van Recruit Holdings Co., Ltd. zal in het geval van beëindiging van het fusieprotocol de partij aan wie de beëindiging is te wijten een beëindigingsvergoeding van € 10,5 miljoen betalen.

De groep is door externe adviseurs begeleid tijdens het proces dat heeft geleid tot het aangekondigde voorgenomen openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd. De adviseurs zijn gerechtigd tot een vergoeding bij gestanddoening van het bod. Deze vergoeding zal naar schatting € 10,5 miljoen bedragen en wordt als voorwaardelijke verplichting beschouwd aangezien gestanddoening van het bod mede afhankelijk is van de aanmelding van aandelen door de aandeelhouders.

28 | GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben geen gebeurtenissen, welke van belang zijn voor de groep als geheel, plaatsgevonden.

29 | BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN

Hieronder een overzicht van de belangrijkste, direct danwel indirect gehouden, dochterondernemingen van USG People N.V. De dochterondernemingen leveren voornamelijk uitzend- en detacheringdiensten.

DOCHTERONDERNEMING	DEELNEMINGSPERCENTAGE	PLAATS, LAND
Call-IT Belgium NV	100	Antwerpen, België
Connecting-Expertise NV	51	Dikkelvenne, België
Express Medical NV	100	Antwerpen, België
Receptel NV	100	Antwerpen, België
Secretary Plus Management Support NV	100	Antwerpen, België
Secretary Plus Outsourcing Solutions NV	100	Antwerpen, België
Start People NV	100	Antwerpen, België
Start People Services NV	100	Antwerpen, België
Unique NV	100	Antwerpen, België
Unique Career NV	100	Antwerpen, België
USG People Belgium NV	100	Antwerpen, België
USG People Interservices NV	100	Antwerpen, België
USG Professionals NV	100	Antwerpen, België
USG Professionals Temping NV	100	Antwerpen, België
Technicum GmbH	100	Merkers-Kieselbach, Duitsland
Secretary Plus Management Support GmbH	100	München, Duitsland
Unique Personalservices GmbH	100	München, Duitsland
Start People SAS	100	Saint-Julien-lès-Metz, Frankrijk
USG Professionals SAS	100	Parijs, Frankrijk
Adver-Online B.V.	51	Heemstede, Nederland
Call-IT International B.V.	100	Weert, Nederland
USG Finance Professionals B.V.	100	Utrecht, Nederland
Netwerven B.V.	51	Amsterdam, Nederland
Secretary Plus Management Support B.V.	100	Den Haag, Nederland
Start People B.V.	100	Almere, Nederland
Start People Diensten B.V.	100	Almere, Nederland
Start People Zuivel B.V.	100	Almere, Nederland
Unique Diensten B.V.	100	Almere, Nederland
Unique Nederland B.V.	100	Almere, Nederland
USG Marketing, Communication & Sales Professionals B.V.	100	Almere, Nederland
USG Engineering Professionals B.V.	100	Almere, Nederland
USG Legal Professionals B.V.	100	Utrecht, Nederland
USG People The Netherlands B.V.	100	Almere, Nederland
USG Restart B.V.	100	Utrecht, Nederland

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in duizenden euro's		2015	2014
Resultaat uit deelnemingen na belastingen		37.732	42.457
Resultaat USG People N.V. na belastingen		-17.887	-16.602
NETTORESULTAAT		19.845	25.855

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

bedragen in duizenden euro's	noot:	2015	2014
ACTIVA			
Immateriële vaste activa	2	265	364
Materiële vaste activa	3	104	106
Deelnemingen	4	958.785	942.898
Overige financiële vaste activa	5	530	2.698
Latente belastingvorderingen	6	9.508	10.079
Financiële vaste activa		968.823	955.675
Vaste activa		969.192	956.145
Overige vlottende vorderingen	7	30.426	2.317
Acute belastingvorderingen	8	9.395	9.643
Liquide middelen		10	10
Vlottende activa		39.831	11.970
TOTAAL ACTIVA		1.009.023	968.115

EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal		40.559	40.479
Agio		365.921	365.921
Wettelijke reserves		10.309	13.407
Overige reserves		48.144	31.442
Resultaat boekjaar		19.845	25.855
Eigen vermogen	9	484.778	477.104
Voorzieningen	10	3.221	1.432
Langlopende verplichtingen	11	457.647	379.222
Kortlopende verplichtingen	12	63.377	110.357
Verplichtingen		524.245	491.011
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		1.009.023	968.115

TOELICHTING BIJ DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING EN BALANS

01 | WAARDERINGSGRONDSLAGEN

De enkelvoudige jaarrekening van USG People N.V. is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 BW2 BW. Hierbij is gebruikgemaakt van de door artikel 362 lid 8 BW2 geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening zijn gehanteerd. De enkelvoudige winst- en verliesrekening is in verkorte vorm weergegeven in overeenstemming met artikel 402 BW2.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin USG People N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, zijn gepresenteerd volgens de equity-methode zoals uitgewerkt door de Raad voor Jaarverslaggeving.

02 | IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2015	2014
Aanschafwaarde	4.251	4.526
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-3.887	-3.876
Boekwaarde 1 januari	364	650
Investeringen gedurende het jaar	-	12
Desinvesteringen gedurende het jaar	-	-143
Amortisatie gedurende het jaar	-99	-155
Boekwaarde 31 december	265	364
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	4.251	4.251
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-3.986	-3.887
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	265	364

03 | MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2015	2014
Aanschafwaarde	270	213
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-164	-211
Boekwaarde 1 januari	106	2
Investeringen gedurende het jaar	-	105
Afschrijvingen gedurende het jaar	-2	-1
Boekwaarde 31 december	104	106
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	270	270
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-166	-164
BOEKWAARDE 31 DECEMBER	104	106

04 | DEELNEMINGEN

	2015	2014
Stand 1 januari	942.898	924.753
Aankoop deelnemingen	-	9.261
Kapitaalstorting deelneming	3.600	-
Resultaat deelnemingen	37.732	42.457
Herwaardering pensioenverplichting in deelneming	411	-566
Ontvangen dividend	-25.900	-33.000
Omrekenverschillen	44	-7
STAND 31 DECEMBER	958.785	942.898

De aankoop deelnemingen betreft de acquisitie van Netwerven B.V. en BC Beheer B.V. in 2014 (zie toelichting 4 van de geconsolideerde jaarrekening). De kapitaalstortingen deelnemingen gedurende 2015 betreffen verhogingen van het kapitaal van dochterondernemingen. Voor een overzicht van de belangrijkste deelnemingen wordt verwezen naar toelichting 29 van de geconsolideerde jaarrekening.

05 | OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2015	2014
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	2.000
Overig	530	698
STAND 31 DECEMBER	530	2.698

Het verloop van de vorderingen op groepsmaatschappijen is als volgt:

	2015	2014
Stand 1 januari	2.000	2.000
Reclassificatie naar korte termijn	-2.000	-
Stand 31 december	-	2.000

De verstrekte lening heeft een looptijd van korter dan één jaar tegen een rentepercentage van 1,091% per jaar.

06 | LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	2015	2014
Stand 1 januari	10.079	8.585
Naar de winst- en verliesrekening	-537	1.387
Op kasstroomhedge door eigen vermogen	-34	107
STAND 31 DECEMBER	9.508	10.079

De latente belastingvorderingen hebben betrekking op:

	2015	2014
Compensabele verliezen	1.287	5.497
Overig	8.221	4.582
	9.508	10.079

07 | OVERIGE VLOTTENDE VORDERINGEN

	2015	2014
Vorderingen op groepsmaatschappijen	30.074	2.193
Overige vorderingen	352	124
STAND 31 DECEMBER	30.426	2.317

De vorderingen op groepsmaatschappijen betreft de rekening-courantverhouding met groepsmaatschappijen.

08 | ACUTE BELASTINGVORDERINGEN

Van de acute belastingvorderingen van € 9.395 betreft € 139 een vordering op de fiscale autoriteit en € 9.256 is te verrekenen met de Nederlandse werkmaatschappijen welke onderdeel uitmaken van de fiscale eenheid.

09 | EIGEN VERMOGEN

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 100 miljoen per 31 december 2015 en per 31 december 2014, bestaande uit 200.000.000 aandelen van elk nominaal € 0,50.

	GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO	WETTELIJKE RESERVES	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT BOEKJAAR	TOTAAL
Balans per 1 januari 2014	40.242	366.148	1.229	76.774	-26.058	458.335
Nettoresultaat	-	-	-	-	25.855	25.855
Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	-	-566	-	-566
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	10	-	-	-	-	10
Mutatie aandelenplan	-	-	-	89	-	89
Kasstroomhedge	-	-	-356	34	-	-322
Ontwikkelingskosten software	-	-	12.541	-12.541	-	-
Stockdividend over 2013	227	-227	-	-	-	-
Contant dividend over 2013	-	-	-	-6.290	-	-6.290
Resultaat ten laste van overige reserves	-	-	-	-26.058	26.058	-
Omrekenverschillen	-	-	-7	-	-	-7
Balans per 31 december 2014	40.479	365.921	13.407	31.442	25.855	477.104
Balans per 1 januari 2015	40.479	365.921	13.407	31.442	25.855	477.104
Nettoresultaat	-	-	-	-	19.845	19.845
Herwaardering van pensioenverplichting	-	-	-	411	-	411
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	80	-	-	-	-	80
Mutatie aandelenplan	-	-	-	145	-	145
Kasstroomhedge	-	-	102	-	-	102
Ontwikkelingskosten software	-	-	-1.986	1.986	-	-
Vrijval herwaarderingsreserve	-	-	-1.258	1.258	-	-
Contant dividend over 2014	-	-	-	-12.953	-	-12.953
Resultaat ten gunste van overige reserves	-	-	-	25.855	-25.855	-
Omrekenverschillen	-	-	44	-	-	44
BALANS PER 31 DECEMBER						
2015	40.559	365.921	10.309	48.144	19.845	484.778

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

In verband met een overdracht van de activiteiten van een dochtermaatschappij en de daarmee gepaard gaande afwaardering van goodwill, is de herwaarderingsreserve vrijgevallen.

De wettelijke reserves zijn als volgt te specificeren:

	2015	2014
Herwaarderingsreserve	-	1.258
Omrekenverschillen	7	-36
Kasstroomhedge	-254	-356
Ontwikkelingskosten software	10.556	12.541
STAND 31 DECEMBER	10.309	13.407

Onder de wettelijke bepalingen van Titel 9 BW2 zijn de uitdeelbaarheid van dividenden en terugbetaling van kapitaal beperkt vanwege wettelijk te vormen reserves.

10 | VOORZIENINGEN

	2015	2014
Latente belastingverplichtingen	261	422
Personeelsgerelateerde voorzieningen	2.960	1.010
STAND 31 DECEMBER	3.221	1.432

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben met name betrekking op in liquide middelen af te wikkelen op aandelen gebaseerde beloning. Van de totale voorziening heeft € 2.764 een termijn van korter dan één jaar en € 457 een termijn van langer dan één jaar.

11 | LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2015	2014
Boekwaarde langlopende rentedragende leningen	515.612	485.269
Kortlopend deel langlopende verplichtingen	-57.965	-106.047
STAND 31 DECEMBER	457.647	379.222

De langlopende verplichtingen zijn als volgt naar looptijd te categoriseren:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR
Gesyndiceerde kredietfaciliteit	208.458	-	-	208.458
Voorwaardelijke overnamesommen	4.870	-	-	4.870
Financiële derivaten	567	-	340	227
Leningen groepsmaatschappijen	301.717	57.965	243.752	-
	515.612	57.965	244.092	213.555

Een nadere toelichting op de kredietfaciliteiten en voorwaardelijke overnamesommen is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening (toelichting 3 en 18). De leningen groepsmaatschappijen zijn verstrekt tegen een rentepercentage variërend tussen 1,091% en 2,388% per jaar.

12 | KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2015	2014
Kortlopend deel langlopende schulden	57.965	106.047
Crediteuren en overige schulden	5.190	4.180
Schulden aan groepsmaatschappijen	222	130
STAND 31 DECEMBER	63.377	110.357

13 | PERSONEELSLEDEN

Ultimo 2015 heeft USG People N.V. 26 personeelsleden (2014: 29). Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

14 | AANSPRAKELIJKHEID

De vennootschap vormt tezamen met een groot deel van de Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de BTW en de vennootschapsbelasting. Ieder der vennootschappen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen. De vennootschap verrekent de vennootschapsbelasting met de betrokken werkmaatschappijen die gebaseerd is op het resultaat voor winstbelasting van de betreffende werkmaatschappij.

De vennootschap heeft ten behoeve van een aantal Nederlandse dochterondernemingen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 403 BW2.

Ten behoeve van USG People Interservices NV staat USG People N.V. garant voor uitgegeven commercial paper-programma's (zie toelichting 18 van de geconsolideerde jaarrekening).

15 | HONORARIA ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Het honorarium van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar gelieerde entiteiten in de landen waar de groep actief is betreffende de verslagjaren kan als volgt worden gespecificeerd:

	2015	2014
Controle van de jaarrekening	1.283	1.260
Overige controlewerkzaamheden	39	17
Overige niet-controlediensten	-	17
	1.322	1.294

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken werkmaatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en onafhankelijke externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Van de € 1.322 is € 695 (2014: € 658 van de € 1.294) in rekening gebracht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. De overige niet-controlediensten zijn toegestaan onder de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten.

16 | BELONING BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Voor informatie ten aanzien van de beloning van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 25 van de geconsolideerde jaarrekening. Door middel van deze verwijzing wordt deze informatie geacht hier te zijn opgenomen en herhaald.

Almere, 24 februari 2016

Raad van Commissarissen
Cees Veerman (voorzitter)
Rinse de Jong
Willemijn Maas
Alex Mulder
Johnny Thijs

Raad van Bestuur
Rob Zandbergen (CEO)
Leen Geirnaardt (CFO)

OVERIGE GEGEVENS

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum hebben geen gebeurtenissen, welke van belang zijn voor de groep als geheel, plaatsgevonden.

STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTVERDELING

Artikel 29 Winst en uitkeringen

29.1 Winstuitkeringen kunnen slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of deze statuten moeten worden aangehouden.

29.2 Uit de winst, zoals die blijkt uit de winst- en verliesrekening over het laatst verstreken boekjaar, wordt allereerst, zo mogelijk, op de preferente aandelen uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen gestorte bedrag.

Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de basis herfinancieringsrente van de Europese Centrale Bank – gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze rentevoet gold – gedurende het boekjaar of deel van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met een door de directie vastgestelde en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde opslag ter grootte van minimaal anderhalf (1,5) procentpunten en maximaal vier (4) procentpunten, afhankelijk van de dan geldende omstandigheden. Indien in het boekjaar waarover de hiervoor bedoelde uitkering plaatsvindt, het verplicht op de preferente aandelen gestorte bedrag is verlaagd of, ingevolge een besluit tot verdere storting, is verhoogd, zal de uitkering worden verlaagd, respectievelijk, zo mogelijk, worden verhoogd met een bedrag gelijk aan het hiervoor bedoelde percentage van het bedrag van de verlaging respectievelijk verhoging, berekend vanaf het tijdstip waarop de verdere storting verplicht is geworden.

29.3 Indien en voor zover de winst niet voldoende is om de hiervoor in artikel 29.2 bedoelde uitkering volledig te doen, zal het tekort worden uitgekeerd ten laste van de reserves, voor zover daardoor niet wordt gehandeld in strijd met het bepaalde in artikel 29.1.

Indien en voor zover die uitkering ook niet ten laste van de reserves kan worden gedaan, wordt uit de winst die in daaropvolgende jaren wordt geboekt eerst een zodanige uitkering aan de houders van preferente aandelen gedaan dat het tekort volledig is aangezuiverd alvorens toepassing kan worden gegeven aan het bepaalde in de volgende leden van dit artikel 29.

29.4 Indien de winst over een boekjaar wordt vastgesteld en in dat boekjaar een of meer preferente aandelen met terugbetaling zijn ingetrokken, hebben degenen die blijkens het in artikel 5.2 bedoelde register van houders van preferente aandelen ten tijde van bedoelde intrekking houder van deze preferente aandelen waren, een onvervreemdbaar recht op uitkering van winst als hierna omschreven. De winst, die aan de bedoelde houder(s) zo mogelijk wordt uitgekeerd, is gelijk aan het bedrag van de uitkering, waarop hij op grond van het hiervoor in dit artikel 29 bepaalde recht zou hebben, indien hij ten tijde van de winstvaststelling nog houder zou zijn geweest van de hiervoor bedoelde preferente aandelen, naar tijdsgevang gerekend over de periode dat hij in bedoeld boekjaar houder van deze preferente aandelen was, op welke uitkering in mindering komt het bedrag van de uitkering die overeenkomstig het bepaalde in artikel 29.10 is gedaan.

Indien in de loop van enig boekjaar uitgifte van preferente aandelen heeft plaatsgevonden, zal voor dat boekjaar het dividend op de desbetreffende preferente aandelen naar rato tot de desbetreffende dag van uitgifte worden verminderd.

29.5 Op de preferente aandelen worden geen verdere uitkeringen gedaan dan in dit artikel 29 en in artikel 37 is bepaald.

29.6 De directie bepaalt, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, welk gedeelte van de na toepassing van het bepaalde in de vorige leden van dit artikel 29 resterende winst wordt gereserveerd.

29.7 De resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

29.8 Mits uit een door de directie ondertekende tussentijdse vermogensopstelling blijkt dat aan het in artikel 29.1 bedoelde vereiste betreffende de vermogenstoestand is voldaan, kan de directie met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de houders van gewone aandelen en/of aan de houders van preferente aandelen één of meer tussentijdse uitkeringen doen, echter voor wat betreft de preferente aandelen met inachtneming van het maximum, bedoeld in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4.

29.9 De directie is bevoegd, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, om te bepalen dat een uitkering op gewone aandelen niet in geld maar in de vorm van gewone aandelen zal worden gedaan of te bepalen dat houders van gewone aandelen de keuze wordt gelaten om de uitkering in geld en/of in de vorm van gewone aandelen te nemen, één en ander uit de winst en/of uit een reserve en één en ander voor zover de directie overeenkomstig het bepaalde in de artikelen 7.1 en 7.3 door de algemene vergadering is aangewezen. De directie stelt, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, de voorwaarden vast waaronder een dergelijke keuze kan worden gedaan.

29.10 In geval van intrekking met terugbetaling van preferente aandelen wordt op de dag van terugbetaling een uitkering gedaan op de ingetrokken preferente aandelen, welke uitkering berekend wordt zoveel mogelijk in overeenstemming met het bepaalde in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4 en wel over de periode waarover nog niet eerder een uitkering bedoeld in artikel 29.2, eerste zin is gedaan tot aan de dag van terugbetaling, een en ander mits is voldaan aan het vereiste in artikel 29.1 blijkens een (tussentijdse) vermogensopstelling die is opgemaakt in overeenstemming met de wettelijke voorschriften.

Artikel 30 Betaalbaarstelling. Gerechtigheid

30.1 Dividenden en andere uitkeringen worden betaalbaar gesteld binnen vier weken na vaststelling, tenzij de algemene vergadering daartoe op voorstel van de directie een andere datum bepaalt. Voor de gewone aandelen en voor de preferente aandelen kunnen verschillende tijdstippen van betaalbaarstelling worden aangewezen.

30.2 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voorzover de wet dat toestaat.

WINSTBESTEMMING

In het fusieprotocol, zoals overeengekomen met Recruit Holdings Co., Ltd. op 22 december 2015, is vastgelegd dat USG People geen (interim)dividend vast zal stellen of uit zal keren noch enige uitkering in natura zal doen. De Raad van Bestuur doet bijgevolg geen voorstel tot uitkering van dividend over 2015. Het nettoresultaat van € 19.845 zal ten gunste van de reserves worden gebracht.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van USG People N.V.

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van USG People N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van USG People N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van USG People N.V. te Almere ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van USG People N.V. en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van USG People N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (VIO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onze controleaanpak

Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controleaanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van de raad van bestuur. Naar aanleiding van het ontvangen openbaar bod van Recruit Holdings Co. Ltd op alle uitstaande aandelen van USG People N.V. hebben wij specifieke aandacht besteed aan de impact van dit bod op de jaarrekening 2015.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van een uitzend- en detachingsorganisatie. Wij hebben daarom specialisten op het gebied van loonheffing en sociale lasten in ons team opgenomen. Gezien de aard van de organisatie hebben wij in dit kader bij alle entiteiten de aansluiting tussen verloonde en gefactureerde uren inclusief de analyse van verschillen gecontroleerd.



Materialiteit

- Materialiteit: €2.660.000 gebaseerd op 2,5% (2014: 2,5%) van het aangepaste resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie.

Reikwijdte van de controle

- We hebben full scope controlewerkzaamheden uitgevoerd voor zestien groepsonderdelen waarvan er vier significant zijn. Aanvullend hebben wij voor vier groepsonderdelen specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Ten opzichte van vorig jaar is er een daling in het aantal groepsonderdelen in scope door fusies van entiteiten binnen de groep.
- De vennootschap maakt gebruik van shared service centers in Nederland en België, als gevolg daarvan controleren wij in deze landen een aantal processen centraal voor meerdere entiteiten.
- Wij hebben dit jaar de accountants en het management van de groepsonderdelen in Nederland, België en Frankrijk bezocht. Met het management en de accountants in Duitsland hebben we meerdere malen telefonische vergaderingen gevoerd tijdens de controle.
- De dekking van onze controlewerkzaamheden kan als volgt worden uitgedrukt: 89% van de geconsolideerde omzet, 81% van het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie en 93% van het geconsolideerde balanstotaal.

Kernpunten

- Impact openbaar bod Recruit Holdings Co. Ltd. op alle aandelen USG People N.V.
- Waardering van goodwill
- Waardering van latente belastingvorderingen
- Verwerking URSSAF claim
- Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot de verloning van uitzendkrachten en gedetacheerden

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel belang’ wordt toegelicht in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep	€ 2.660.000 (2014: € 2.000.000).
Hoe is de materialiteit bepaald	2,5% van het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie. Bij het bepalen van de materialiteit hebben wij dit resultaat aangepast voor de last van € 15,7 miljoen (exclusief financieringslasten), voortvloeiend uit de gerechtelijke uitspraak inzake de URSSAF claim zoals toegelicht in toelichting 6 en 7 van de jaarrekening, gezien het incidentele karakter. Deze post hebben wij afzonderlijk in detail gecontroleerd. Wij verwijzen naar het betreffende kernpunt van onze controle in deze controleverklaring voor meer details.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We hebben deze benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elke groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen € 147.500 en € 1.585.000.

Wij houden ook rekening met (mogelijke) afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn, bijvoorbeeld (mogelijke) afwijkingen rondom de toelichting van beloningen van bestuurders.

Wij zijn met de audit commissie overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €122.500 (2014: €100.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

USG People N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van USG People N.V.

De groepscontrole heeft zich specifiek gericht op de significante onderdelen in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland. Dit betreffen significante onderdelen gezien de omvang van de activiteiten van USG People N.V. in deze landen.

Bij vier groepsonderdelen zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen individueel een significante omvang hebben. Additioneel zijn twaalf groepsonderdelen in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening. Bij vier andere groepsonderdelen zijn specifieke controlewerkzaamheden verricht op jaarrekeningposten ten einde voldoende dekking te krijgen voor betreffende jaarrekeningposten in hun geheel. De vennootschap maakt gebruik van shared service centers in Nederland en België, als gevolg daarvan controleren wij in deze landen een aantal processen centraal voor meerdere entiteiten.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	89%
Balanstotaal	93%
Resultaat voor interest, belasting, amortisatie en afschrijving	81%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van allen meer dan 2% van de geconsolideerde omzet of van het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, risicogerichte cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen. Bij alle groepsonderdelen hebben wij controlewerkzaamheden laten verrichten door PwC Nederland en buitenlandse PwC kantoren op basis van de instructies van het groepsteam.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Dit boekjaar hebben wij de accountants en het management van de groepsonderdelen in Nederland, Frankrijk en België bezocht. We hebben met het management en de accountants in Duitsland meerdere telefonische vergaderingen gevoerd. Tevens hebben wij gedurende de controle op verschillende momenten overleg met onze collega's gevoerd om de controleaanpak en controlebevindingen af te stemmen en hebben wij voor enkele specifieke onderdelen van de controle de lokaal verrichte werkzaamheden beoordeeld.

De consolidatie van de groep, de toelichtingen in de jaarrekening en een aantal specifieke elementen zijn door het groepsteam gecontroleerd. Deze elementen betreffen de waardering van goodwill, de waardering van latente belastingvorderingen, de verwerking van de URSSAF-claim, de verwerking van de verkoop van de CICE vordering, overnames die in 2015 hebben plaatsgevonden en de op aandelen gebaseerde beloningen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de audit commissie en de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

Ten opzichte van vorig jaar is het kernpunt “de verwerking en toelichting van claims en juridische zaken” niet meer opgenomen, behoudens de verwerking van de URSSAF claim. Door ontwikkelingen in 2015 rondom de claims en de juridische zaken is de onzekerheid rondom deze zaken afgenomen waardoor dit geen kernpunt meer is in onze controle. De impact van het openbaar bod van Recruit op de aandelen van USG People N.V. op de (toelichting in de) jaarrekening en daarmee op onze controle hebben wij als nieuw kernpunt opgenomen in onze verklaring.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Impact openbaar bod Recruit Holdings Co. Ltd. op alle aandelen USG People

Zie ook toelichting 2.1 in de jaarrekening

USG People N.V. heeft op 22 december 2015 een openbaar bod op door haar uitgegeven aandelen ontvangen van Recruit Holdings Co. Ltd. Dit betreft een kernpunt in onze controle gelet op de impact van het bod en de mogelijke overname, inclusief de verwachte 'change of control', op onder meer de waardering van goodwill, de toekomstige waardering van fiscaal compensabele verliezen, de verwerkte verkoopkosten en voorwaardelijke verplichting inzake nog te betalen verkoopkosten, de verwerking en toelichting van op aandelen gebaseerde beloningen, de toelichting op bestaande financieringsovereenkomsten en het verslag van de raad van bestuur.

Wij hebben onder meer de volgende werkzaamheden uitgevoerd naar aanleiding van de impact van het bod van Recruit op de jaarrekening 2015:

- controle op de juistheid en toereikendheid van de in paragraaf 2.1 opgenomen toelichting omtrent de impact van het bod van Recruit op de jaarrekening 2015 getoetst aan de hand van verkregen informatie tijdens onze controle;
- getoetst dat de waarde van de onderneming, gebaseerd op het openbaar bod op de juiste wijze in aanmerking is genomen bij de opgestelde impairment test (zie onderstaande key audit matter);
- toetsen van de toelichting omtrent de impact op de verrekenbaarheid van fiscale verliezen in Duitsland wanneer het bod wordt geaccepteerd door de aandeelhouders van USG People aan de hand van toepassing zijnde wet- en regelgeving in Duitsland en IAS 12;
- detailcontroles op de juistheid van de verantwoorde verkoopkosten zoals opgenomen onder 'overige kosten';
- toetsen van de juistheid en toereikendheid van de opgenomen toelichting inzake de voorwaardelijke verplichting voor te betalen verkoopkosten wanneer het bod wordt geaccepteerd door de aandeelhouders van USG People;
- toetsen van de juistheid en toereikendheid van de opgenomen toelichting inzake de voorwaardelijke verplichting en activa voor de te betalen beëindigingsvergoeding van €10,5 miljoen indien een materiële schending van het protocol door USG People of Recruit plaatsvindt;
- toetsen van de extra last van €1,9 miljoen voor op aandelen gebaseerde beloningen als gevolg van het openbaar bod aan de afspraken zoals opgenomen in het 'merger protocol' en aan de van toepassing zijnde verslaggevingsvereisten;
- toetsen van de juistheid en toereikendheid van de toelichting in paragraaf 3.1.3 omtrent de impact van het bod op bestaande financieringsovereenkomsten door afstemming met de zogenaamde 'change of control' bepalingen in de financieringsovereenkomsten;
- vastgesteld dat de toelichting omtrent het openbaar bod in het verslag van de raad van bestuur toereikend is en verenigbaar met de jaarrekening.

Waardering van goodwill

Zie ook toelichting 11 in de jaarrekening

De in de balans verantwoorde goodwill ad € 679 miljoen vormt de grootste actiefpost van USG People N.V. In de uitvoering van de jaarlijkse goodwill impairment test dient bij de bepaling van de realiseerbare waarde de hoogste van de bedrijfswaarde en reële waarde te worden gehanteerd.

De bepaling van de bedrijfswaarde in de goodwill impairment test is in belangrijke mate gebaseerd op schattingen van de raad van bestuur betreffende de gehanteerde veronderstellingen voor de prognose van kasstromen. In deze veronderstellingen zijn onder meer begrepen verwachtingen voor toekomstige opbrengsten, de ontwikkelingen van marges, productiviteitsontwikkeling en de algehele ontwikkeling van markten en economische omstandigheden in de landen waarin USG People N.V. opereert.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden op de bedrijfswaarde onder meer gericht op de rekenkundige juistheid van de berekeningen en op de onderbouwing van uitgangspunten, waaronder de gehanteerde disconteringsvoet. Wij hebben hiertoe gebruik gemaakt van waarderingdeskundigen van PwC. De toetsing van de onderbouwing van uitgangspunten omtrent de verwachte ontwikkeling in de omzet, brutomarge en kosten vormden onderdeel van onze controlewerkzaamheden. Wij toetsen de uitgangspunten onder meer aan de hand van ontwikkelingen in het verleden en de groei verwachtingen van externe partijen voor de landen waarin USG People N.V. opereert.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden op de reële waarde na aftrek van verkoopkosten gericht op het aansluiten van het ontvangen bod op het 'merger protocol', detailcontroles op in aftrek genomen verkoopkosten uitgevoerd en de methode voor de toerekening van het openbaar bod naar

Kernpunten

Bij het bepalen van de reële waarde verminderd met verkoopkosten heeft de raad van bestuur aansluiting gezocht bij het openbaar bod van Recruit Holdings Co., Ltd op haar aandelen, zoals ontvangen op 22 december 2015.

De waardering van goodwill vormt gelet op bovenstaande omstandigheden een kernpunt in onze controle. Op grond van de goodwill impairment test heeft de raad van bestuur geconcludeerd dat geen bijzondere waardevermindering noodzakelijk is. De belangrijkste veronderstellingen zijn toegelicht in paragraaf 11 van de jaarrekening.

Waardering van latente belastingvorderingen

Zie ook toelichting 9 in de jaarrekening

De raad van bestuur heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de kans op realisatie van fiscaal compensabele verliezen, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land. Op basis van deze inschatting zijn latente belastingvorderingen ad €31,0 miljoen voor de compensabele verliezen verantwoord. De waardering van latente belastingvorderingen is een kernpunt in onze controle daar deze van materieel belang is voor de jaarrekening en is gebaseerd op prognoses en veronderstellingen over de toekomstige winstgevendheid welke in werkelijkheid kunnen afwijken.

Verwerking URSSAF claim

Zie ook toelichting 6, 7 en 8 in de jaarrekening

USG People N.V. heeft in 2011 naar aanleiding van een sociale zekerheidsonderzoek een aanslag voor de werkmaatschappij Start People SAS ontvangen van de sociale zekerheidsautoriteit in Frankrijk (URSSAF). USG People N.V. heeft in 2012 bezwaar aangetekend tegen deze aanslag en is daarbij in 2014 in het gelijk gesteld. Mede als gevolg van deze uitspraak werd deze claim als voorwaardelijke verplichting in de jaarrekening 2014 verantwoord. In december 2015 is USG People N.V. in hoger beroep alsnog in het ongelijk gesteld. Als gevolg van de uitspraak is een verplichting opgenomen wat heeft geleid tot een last in de jaarrekening van € 20,3 miljoen. Dit betreft een kernpunt in onze controle gezien het veranderen van het karakter van deze post (van een niet uit de balans blijvende verplichting naar een in de balans verwerkte verplichting in 2015), de separate presentatie in de resultatenrekening, het materiële belang van de last en de bijbehorende toelichting.

Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot de verloning van uitzendkrachten en gedetacheerden

Door de omvang van de wet- en regelgeving en het jaarlijkse aantal wijzigingen in ieder land waarin USG People N.V. actief is, is de naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot loonheffing, subsidies op loonheffing, sociale lasten en collectieve arbeidsovereenkomsten complex. Een kleine afwijking in de toepassing van wetgeving kan een materiële impact hebben op de verantwoorde lasten en afdrachten in de jaarrekening. Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot de verloning van uitzendkrachten en gedetacheerden vormt daarom een kernpunt in onze controle.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

de verschillende kasstroom genererende eenheden getoetst. Tevens hebben wij de rekenkundige juistheid hiervan gecontroleerd.

Wij zijn tevens de toereikendheid nagegaan van toelichtingen rondom veronderstellingen in paragraaf 11 van de jaarrekening.

Wij hebben de consistentie van onderliggende prognoses en veronderstellingen vastgesteld met de jaarlijkse goodwill impairment test. Daarnaast hebben wij onder meer werkzaamheden uitgevoerd op de juistheid en volledigheid van de berekende compensabele verliezen per entiteit, de verrekentermijnen in de verschillende fiscale rechtsgebieden en de toereikendheid van de toelichtingen in de jaarrekening. Wij hebben specifieke aandacht besteed aan de waardering van de latente belastingvordering ad €16,6 miljoen in Duitsland als gevolg van de omvang en sensitiviteit van de onderliggende prognoses.

We hebben de juistheid en volledigheid van de separaat gepresenteerde lasten en de verplichting inclusief toelichting in de jaarrekening getoetst aan de hand van de uitspraak door de Franse rechter en de verrichte betaling op 8 januari 2016. Tevens hebben wij in onze controlewerkzaamheden van de afgelopen jaren vastgesteld dat de aanleiding voor de aanslag vanuit het sociale zekerheidsonderzoek in 2011 geen impact heeft op onjuiste en/of onvolledige sociale premies in latere jaren.

We hebben systeemgerichte en gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht rondom de tijdige en juiste verwerking van wijzigingen in wet- en regelgeving, de juistheid van de netto salarisberekeningen en de juistheid en volledigheid van fiscale aangiftes rondom loonheffing en sociale lasten gecontroleerd. Wij hebben hierbij gebruik gemaakt van specialisten binnen PwC. Daarnaast hebben wij kennis genomen van correspondentie met de fiscale autoriteiten in de verschillende landen en de cumulatieve aansluiting tussen de salarisadministratie en de financiële grootboekadministratie vastgesteld.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij ons rapport.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN**Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens**

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd.
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Onze benoeming

Wij zijn op 8 mei 2013 benoemd als externe accountant van USG People N.V. door de raad van commissarissen volgend op het besluit van de algemene vergadering op 8 mei 2013 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. PwC is nu voor een onafgebroken periode van meer dan tien jaar extern accountant van de vennootschap. De meest recente rotatie van de tekenend externe accountant vond plaats in 2014. Rotatie van de tekenend externe accountant is van één van onze maatregelen ter waarborging van onze onafhankelijkheid als externe accountant. Met ingang van het boekjaar 2016 zal de jaarrekening van USG People N.V. door een andere externe accountant worden gecontroleerd.

Amsterdam, 24 februari 2016

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. E. Hartkamp RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van USG People N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

FINANCIËLE BEGRIPPENLIJST

Bedrijfsresultaat

Resultaat voor financieringslasten en belastingen.

Brutomarge

Brutoresultaat als percentage van de netto-omzet.

Brutoresultaat

Netto-omzet minus kostprijs van de omzet.

Dividend

Deel van de nettowinst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd.

DSO (days sales outstanding)

Indicatie van ouderdom van handelsvorderingen uitgedrukt in het gemiddelde aantal dagen dat vorderingen openstaan.

EBITA

Bedrijfsresultaat voor amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa.

EBITA-marge

EBITA als percentage van de netto-omzet.

EBITDA

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen, amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa.

Financiële derivaten

Financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's waarbij de waarde is afgeleid van de ontwikkeling van onderliggende waarden zoals rentes of valuta.

Netto financiële schuld

Rentedragende schulden minus liquide middelen.

Nettoresultaat

Resultaat beschikbaar voor aandeelhouders.

Operationele kasstroom

Kasstroom uit operationele activiteiten inclusief belasting.

Operationele kosten

Verkoopkosten, algemene beheerskosten en overige baten en lasten.

COLOFON

USG PEOPLE N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere

P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland

+31 (0)36 529 95 00
info@usgpeople.com
www.usgpeople.com

VORMGEVING

Commund - Content for brands

REALISATIE

Tangelo Software

FOTOGRAFIE

Hans-Peter van Velthoven

EINDREDACTIE

USG People N.V.
Corporate Communication & Investor Relations

