



 **usg people**
jaarmagazine 2009



IN BEWEGING

Een bedrijf dat blijvend succesvol wil zijn, is een bedrijf dat voortdurend in beweging is. Nieuwe inzichten, veranderende marktomstandigheden, innovatieve ideeën en entrepreneurship zorgen ervoor dat onze organisatie voortdurend inspeelt op kansen en zich instelt op veranderingen. Dat was zeker het geval in 2009, een jaar waarin we de organisatie hebben aangepast aan gewijzigde marktomstandigheden. Een jaar ook waarin we met een aangescherpte merkenstrategie de basis hebben gelegd voor het vernieuwde USG People.

USG People is dus een bedrijf in beweging. Dat gegeven is in dit jaarverslag verwerkt. Conceptueel, maar ook visueel, zoals in de gestileerde lijn die beweging verbeeldt en de fotografie van onze medewerkers. Met hun betrokkenheid, professionaliteit en aanpassingsvermogen laten zij zien wat hen – ieder voor zich en USG People als geheel – beweegt: het beste in mensen naar boven te halen.

(Coverfoto) van links naar rechts:

Freek de Jong Corporate Compensation & Benefits, USG People N.V.

Annelies van der Scheun Manager OR-services/overlegsecretaris,
USG People The Netherlands

Suzy Niamut Marketingcommunicatie Coördinator, USG Capacity

Henriët Veldkamp Executive Secretary, USG People N.V.

Melton Marengo Manager Finance, Secretary Plus

USG People heeft in afwijking van voorgaande jaren ervoor gekozen om het volledig jaarverslag alleen online te publiceren. Hiervoor is een aparte website gebouwd, waar het volledige jaarverslag eenvoudig te raadplegen is. Daarnaast is deze verkorte gedrukte versie beschikbaar met daarin een selectie van verhalen uit de organisatie en financiële informatie. De overweging om niet meer te kiezen voor een traditioneel fullcolour gebonden versie is ingegeven door twee hoofdgedachten: de digitalisering van de maatschappij dringt steeds verder door en het overgrote deel van onze stakeholders is hiermee inmiddels volledig vertrouwd. Daarnaast heeft USG People voor deze wijze van publiceren gekozen om minder papier te verspillen, minder drukinkt te gebruiken en minder vervoerskosten te maken (vanuit het oogpunt van duurzaam ondernemen). USG People draagt op deze manier bij aan het niet nodeloos verspillen van papier, energie en grondstoffen.

FORWARD-LOOKING STATEMENT

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

| | |
|-------|--|
| P. 04 | BERICHT VAN DE CEO |
| P. 06 | PROFIEL |
| P. 06 | TIJDSLIJN |
| P. 09 | FINANCIËLE KALENDER |
| P. 10 | USG PEOPLE IN VOGELVLUCHT |
| P. 12 | ALGEMENE INFORMATIE |
| P. 15 | KERNCIJFERS |
| P. 16 | MERKENSTRATEGIE - STERKERE MERKEN |
| P. 22 | BESTUUR - CEO & EVP |
| P. 23 | BESTUUR - CVP |
| P. 24 | COMMISSARISSSEN |
| P. 26 | DUURZAAM ONDERNEMEN - HET VERSCHIL MAKEN |
| P. 32 | ONTWIKKELINGEN PER LAND |
| P. 36 | INNOVATIE - VOORUITDENKEN |
| P. 40 | FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN |
| P. 45 | GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING |
| P. 46 | GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT |
| P. 47 | GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER |
| P. 48 | GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN |
| P. 49 | GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT |
| P. 50 | HR-KERNGETALLEN |
| P. 52 | COLOFON |

VOORWOORD CEO

bericht van de ceo



WE HEBBEN AFSCHIED MOETEN NEMEN VAN MEDEWERKERS DIE JAREN AAN ONS VERBONDEN WAREN. WE ZIJN ZO ZORGVULDIG MOGELIJK MET MENSEN OMGEGAAN, MAAR BESEFFEN DAT HET VOOR ALLE BETROKKENEN EEN MOEILIJK PROCES WAS.



Een van de directeuren van onze werkmaatschappijen vertelde me laatst over een nieuwe medewerkster die begin maart 2009 bij haar in dienst trad. Ze was goed opgeleid, commercieel ingesteld en bijzonder gemotiveerd. Kortom, ze had alles in huis om van haar baan – intercedente bij een van onze bedrijven die secretaresses bemiddelen – een succes te maken. Toch lukte het deze jonge, enthousiaste medewerkster maar niet een secretaresse te plaatsen, zo vertelde de directeur.

Achteraf kunnen we concluderen dat de nieuwe medewerkster in de moeilijkste periode van de crisis bij USG People in dienst trad. In januari en februari waren de weekcijfers nog redelijk, al was de economische malaise natuurlijk goed voelbaar, maar in maart manifesteerde de crisis zich in volle omvang in de uitzendsector. In korte tijd raakten onze werkmaatschappijen een substantieel deel van hun omzet kwijt. >>

Als gevolg hiervan kwamen onze marges en resultaten verder onder druk te staan, met daarbij de onzekerheid over hoe ver de vraaguitval zou gaan. Verschillende – sombere – scenario's passeerden de revue. In de pers, maar ook op onze burelen. Duidelijk was dat 2009 een bewogen jaar zou worden.

Als bestuurder kun je op zo'n moment, tegen beter weten in, hopen dat het snel beter gaat, maar de realiteit geeft aan dat je stevige maatregelen moet nemen. Onder het motto better safe than sorry hebben wij er dan ook voor gekozen om de kosten vroegtijdig verder aan te passen aan het lagere niveau van de omzet. In 2009 hebben we 229 van 1650 vestigingen gesloten. Van de 9000 medewerkers zijn er 1750 vertrokken. Daarnaast hebben we onder meer zelf besloten om de bankenconvenanten, de afspraken die bepalen hoe hoog onze nettoschuld ten opzichte van de EBITDA mag zijn, tussentijds open te breken en te verruimen.

In het tweede kwartaal van 2009 zagen we dat de markten zich weer enigszins stabiliseerden. De resultaten die we in het derde kwartaal lieten zien waren bemoedigend, want ze toonden aan dat er in enkele regio's, vooral in de vroegcyclische industrieën, sprake was van een voorzichtig herstel. In de laatste maanden van 2009 heeft die trend zich doorgezet. Tegelijkertijd zagen wij dat de organisatie er goed in slaagde de kostenreductie te absorberen en zowel nationaal als internationaal haar marktpositie te behouden. Het toont de veerkracht van USG People en haar werkmaatschappijen aan.

De schaduwkant is dat we de kosten omlaag hebben gebracht door vestigingen te sluiten en mensen te laten gaan. Veel andere keuzes hadden we niet: bij een bedrijf als USG People bestaat traditioneel zo'n 80 procent van de kosten uit vestigingen en personeel. Deels hebben we dat gedaan door jaarcontracten niet te verlengen, maar we hebben ook afscheid moeten nemen van medewerkers die al langere tijd aan ons verbonden waren. We zijn hierin zo zorgvuldig mogelijk met mensen omgegaan, maar beseffen dat het voor alle betrokkenen een moeilijk proces was. Hoe moeilijk deze beslissingen ook zijn geweest, ze waren nodig om het bedrijf in rustiger vaarwater te brengen.

Er zijn nog andere redenen om 2009 een bewogen jaar te noemen. In oktober overleed Cor Brakel. Hij was bijna twaalf jaar voorzitter van onze Raad van Commissarissen. In al die jaren stond hij onze onderneming bij als een ervaren en daadkrachtige commissaris. Wij zullen zijn inbreng missen. In 2009 werd ook het vertrek van Ron Icke aangekondigd. Op deze plaats wil ik hem bedanken voor de jaren waarin hij zich voor USG People

heeft ingezet. Beide posities zijn inmiddels weer ingevuld. Cor Brakel is opgevolgd door Cees Veerman als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Herman van Campenhout is per 3 maart 2010 Ron Icke als CEO opgevolgd.

Gelukkig stond 2009 niet alleen in het teken van kostenbesparingen. In het vormgeven van het nieuwe USG People hebben we een belangrijke stap gezet. Ik heb het dan over de uitvoering van onze aangescherpte merkenstrategie. De discussie hierover was al enige tijd gaande en de crisis heeft ons er niet van weerhouden het gekozen pad verder te volgen. Uitgangspunt voor het merkenbeleid is nog altijd onze multibrandstrategie met de kenmerkende combinatie van generalistische en specialistische bedrijven en een brede Europese dekking. In twee jaar tijd brengen we het internationale merkenpalet terug tot naar verwachting tien hoofdmerken waarbij alle belangrijke marktsegmenten worden bediend. Een selectie daarvan – Start People, Unique, Secretary Plus en Technicum, om er een paar te noemen – wordt ook internationaal gevoerd. Sterkere merken dus, herkenbaarder ook, en zowel online als offline beter te vinden door opdrachtgevers en kandidaten. Deze operatie zal ons in staat stellen optimaal te profiteren van economisch herstel. Het verder professionaliseren van de organisatie verbetert immers de effectiviteit en efficiëntie. In de loop van dit jaar zullen we de eerste vruchten van de nieuwe merkenstrategie kunnen plukken.

2009 was dus een bewogen jaar voor USG People. Ondanks alle onzekerheden en veranderingen hebben we ons er goed doorheen geslagen. Daarin schuilt ook de kracht van USG People: het is gemakkelijk geïnspireerd te raken als je succes hebt, maar het vergt pas echt commitment om ook in moeilijke tijden de schouders eronder te zetten en te blijven zetten. Ik wil dan ook namens alle leden van de Board of Management mijn waardering uitspreken voor de toewijding, de vastberadenheid en het uithoudingsvermogen van al onze medewerkers. Het levert resultaten op. Ik durf rustig te stellen dat het USG People van nu uitstekend gepositioneerd is om met vertrouwen naar de toekomst te kijken.

De enthousiaste nieuwe intercedente van ons secretaressemerk heeft zich overigens goed gerevancheerd – in de loop van 2009 heeft ze een mooi track record weten op te bouwen. Ook zij heeft zin in 2010. <<

Rob Zandbergen, CFO en CEO ad interim
2 maart 2010

PROFIEL

ONS PROFIEL

USG People is met een omzet van € 3 miljard in 2009 de op drie na grootste leverancier van HR-diensten in Europa en biedt deze dienstverlening aan vanuit een palet van sterke, herkenbare merken. USG People is actief in een groot aantal Europese landen: België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Polen, Spanje en Zwitserland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Almere, Nederland.

ONZE DIENSTVERLENING

General staffing

Start People.

Uitzending, detachering, werving en selectie, poolmanagement en payrolling aan zowel grote ondernemingen als aan ondernemingen uit het MKB-segment. Speciale units voor de bemiddeling van personeel in de transport, de gezondheidszorg, de techniek en bij call centers. Ook de succesvolle inhouse dienstverlening voor grote ondernemingen wordt door Start People aangeboden onder haar werkmaatschappij Start People Inhouse Services.

Specialist staffing

Ad Rem Young Professionals, ASA Student, Creyf's, Express Medical, Receptel, Secretary Plus, StarJob, Technicum, Content en Unique.

Specialistische activiteiten op het gebied van uitzenden, detacheren, payrolling, werving en selectie en projecten in verschillende marktsegmenten, waaronder administratief, commercieel, financieel, medisch, secretariaal, managementondersteuning, HRM, multilingual en technisch.

Professionals

Legal Forces, USG Capacity, USG Energy, USG Financial Forces, USG HR Forces, USG Innovativ, USG Juristen en USG Restart.

Specialistische activiteiten als detachering, werving en selectie, projectondersteuning en consultancy van en voor hoogopgeleide specialisten, gericht op de vak-gebieden communicatie en marketing, juridisch, financieel, HR, IT en techniek. Ook de professionele ZZP'er wordt door bovenstaande werkmaatschappijen ondersteund en gefaciliteerd. USG Restart levert dienstverlening op het gebied van mobiliteit, arbeidsre-integratie, begeleid werken en sociale activering.

WE GELOVEN IN

Onze mensen

Mensen zijn de belangrijkste bepalende factor voor het succes van onze organisatie. Ons succes wordt grotendeels bepaald door de toewijding, creativiteit, betrokkenheid en ondernemende instelling van onze medewerkers.

Multibrand benadering

Onze marktbenadering is gebaseerd op een heldere, effectieve en herkenbare segmentatie van de markt. Dit stelt ons in staat specifieke oplossingen te bieden voor de verschillende behoeften van de kandidaten en klanten.

Sterke kandidaat- en klantfocus

Door onze marktsegmentatie en specialisatie zijn wij in staat om de beste kandidaten aan te trekken en onze kandidaten en klanten beter van dienst te zijn. Wij begrijpen wat hun wensen zijn, spreken hun taal en hebben een diepgaande kennis van hun specifieke marktsegment.

Local-for-local

Door letterlijk dicht bij kandidaten en klanten te zitten, kunnen wij snel inspelen op behoeften van klanten en kandidaten. Door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, creëren we betrokkenheid en ondernemerszin bij het lokale personeel.

TIJDSLIJN BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN USG PEOPLE



Een lerende organisatie

Ontwikkeling is de sleutel tot zowel continuïteit als duurzaam succes op een steeds competitievere en complexere markt. We streven naar een bedrijfs-cultuur van wederzijds leren, delen en coachen – een cultuur van dialoog, experimenteren en voortdurende verbetering.

Innovatie

Wij zijn voortdurend op zoek naar nieuwe vormen van dienstverlening, betere processen, nieuwe wervingskanalen en innoverende verkoopondersteunende acties.

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid is verankerd in de kern van onze dienstverlening. Wij geloven erin dat voor iedereen een juiste plek te vinden is. De aanwezige kennis en capaciteit wordt ook ingezet bij mensen met meer afstand tot de arbeidsmarkt, werknemers die buitenspel staan of daartoe gevaar lopen. Onze werkmaatschappijen steunen vanuit hun eigen specifieke dienstverlening verschillende non-gouvernementele organisaties en maatschappelijke projecten.

ONZE MISSIE

“We keep the world working by helping the right people find the right job”

Kort gezegd is ons doel om mensen aan het werk te helpen en te houden door het maken van de perfecte match. Het vinden van een baan waarin mensen zich thuis voelen en opdrachtgevers blij zijn dat zij gedreven, gemotiveerde en enthousiaste medewerkers hebben gekregen. Het hebben van een baan zorgt voor zingeving en biedt mensen de mogelijkheid het beste uit zichzelf te halen. Het zorgt er voor dat mensen zich nuttig voelen en het geeft structuur in het leven. Het geeft voldoening en eigenwaarde en biedt mensen de mogelijkheid zich te ontplooien en te ontwikkelen. Het is iedere dag weer een uitdaging om de juiste kandidaat te koppelen aan de juiste opdrachtgever.

Jarenlange ervaring van onze medewerkers zorgt ervoor dat wij hier goed in zijn. We kennen onze kandidaten en we kennen onze opdrachtgevers. Alleen dan is het mogelijk om de juiste match te maken. Het product van USG People zijn mensen. Mensen met allerlei achtergronden, allerlei opleidingen, maar altijd met ambitie. Het is onze ambitie om zo veel mogelijk mensen aan het werk te helpen, zodat onze kandidaten hun ambities waar kunnen maken. Iedere dag opnieuw.

ONZE VISIE

USG People wil voor de eigen medewerkers en kandidaten een attractieve werkgever zijn: toegankelijk, betrokken en met de mens als middelpunt. Wij streven ernaar het beste in hen naar boven te halen. Elke dag opnieuw, gedurende hun hele loopbaan. Tegelijkertijd vertrouwen onze opdrachtgevers erop dat wij in onze dienstverlening altijd een stap extra doen en dat zij kunnen rekenen op onze blijvende betrokkenheid. Het resultaat van onze inspanningen is een optimale balans tussen de organisatiedoelen van opdrachtgevers en de individuele ambities van onze medewerkers en de kandidaten. Zo geven wij invulling aan onze zakelijke en maatschappelijke voorbeeldrol. Onze kernwaarden en -normen zijn respect, ontwikkeling, gedrevenheid, verbondenheid en resultaatgerichtheid.

ONZE STRATEGIE

USG People is aanbieder van alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten op het gebied van human resources en customer care services. Met dit brede palet aan diensten geven wij invulling aan de vraag naar diversiteit in onze dienstverlening. Wij bieden veel verschillende diensten in een groot deel van Europa. Hierdoor zijn wij in staat onze klanten breed te bedienen. Van secretaresse tot financieel specialist en van call center-medewerker tot ingenieurs op olieplatforms. Een one-stop-shopstrategie dus. >>

2002 Uitzendorganisatie Start wordt overgenomen. Start is op het moment van overname actief in onder andere Nederland, Spanje en Italië op het gebied van flexibele arbeid.

Van 2006 tot 2008 Vindt een aantal (kleinere) overnames plaats (onder andere de Nederlandse Utrechtse Juristen Groep en het Duitse Geko en Allgeier DL).

2005 De Belgische branchegenoot Solvus Resource Group wordt overgenomen. Met merken als Creyf's, Content, USG Innovativ en StarJob was Solvus aanbieder van innovatieve human resourcesdiensten en oplossingen. De nieuwe combinatie van United Services Group en Solvus Resource Group krijgt de huidige naam: USG People N.V.

Van 2 september 2008 tot 2 maart 2009 Is het aandeel van USG People opgenomen geweest in de AEX-index - de index van de best verhandelde fondsen van de Amsterdamse beurs. Momenteel is het beursaandeel van USG People opgenomen in de AMX - de index van middelgrote fondsen in Amsterdam.

Multibrand

We onderscheiden ons door onze multibrandstrategie. Deze vorm van marktbenadering is erop gericht om merken met een sterke eigen identiteit en positie in specifieke marktsegmenten naast elkaar te laten floreren. De merkenportfolio van USG People omvat merken die elk een eigen positionering en eigen ingang hebben in het betreffende marktsegment. Deze merken zijn herkenbaar voor opdrachtgevers en kandidaten. Hierdoor kunnen wij optimaal tegemoetkomen aan de wensen van onze opdrachtgevers voor de meest geschikte kandidaat. Tegelijkertijd kunnen wij door ons brede merkenpalet kandidaten een passende functie aanbieden. Dit levert voor zowel kandidaat, als voor onze opdrachtgevers een win-winsituatie op. Kandidaten en opdrachtgevers voelen zich thuis en begrepen, omdat wij feilloos kunnen aanvoelen welke kandidaat zou passen binnen de organisatie van onze opdrachtgever. Onze multibrandstrategie stelt ons in staat om het verschil te maken. Wij streven naar een effectieve balans tussen enerzijds algemeen en specialistisch uitzenden en anderzijds grote en MKB-klienten. Wij evalueren continu onze merkenportfolio in termen van effectiviteit, toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen.

Europa

Onze geografische focus ligt op Europa en we streven naar een top 5 positie in alle landen waarin we actief zijn. In 2009 hebben we onze activiteiten in Portugal, Tsjechië en Slowakije verkocht, omdat wij ons willen richten op de landen waarin flexibele arbeid al meer geaccepteerd en ontwikkeld is.

Merkenstrategie

In oktober 2009 hebben wij aangekondigd ons internationale merkenportfolio in twee jaar tijd terug te brengen tot tien hoofdmerken waarbij alle belangrijke marktsegmenten worden bediend. Het doel is om sterkere merken te creëren, die zowel online als offline herkenbaarder zijn en beter te vinden zijn door opdrachtgevers en kandidaten.

Winstgevenheid en professionalisatie

Wij streven ernaar de meest winstgevende speler te zijn op de Europese uitzend- en detachingsmarkt. We ontwikkelen nieuwe technologieën die zijn gericht op het verbeteren van de dienstverlening en optimaliseren van processen en distributiekkanalen. Het verder professionaliseren van de organisatie verbetert immers de effectiviteit en efficiëntie. We realiseren groei door het internationaal uitrollen van succesvolle proposities, aangevuld met waardeverhogende acquisities.

Groei in specialistische en professionals segmenten

Het accent voor de komende jaren komt te liggen op een verdere uitbouw van de specialistische en professionals segmenten. We realiseren groei door het internationaal uitrollen van succesvolle proposities aangevuld met waardeverhogende acquisities. <<

21 APRIL 2010

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

23 JULI 2010

Publicatie tweede kwartaalresultaten 2010 (voorbeurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede-
kwartaalresultaten

28 OKTOBER 2010

Publicatie derde kwartaalresultaten 2010 (voorbeurs)
Conference call analisten derde-kwartaalresultaten

3 MAART 2011

Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2010
(voorbeurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde-
kwartaal- en jaarresultaten

21 APRIL 2011

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2011 (voorbeurs)
Conference call analisten eerste-kwartaalresultaten
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

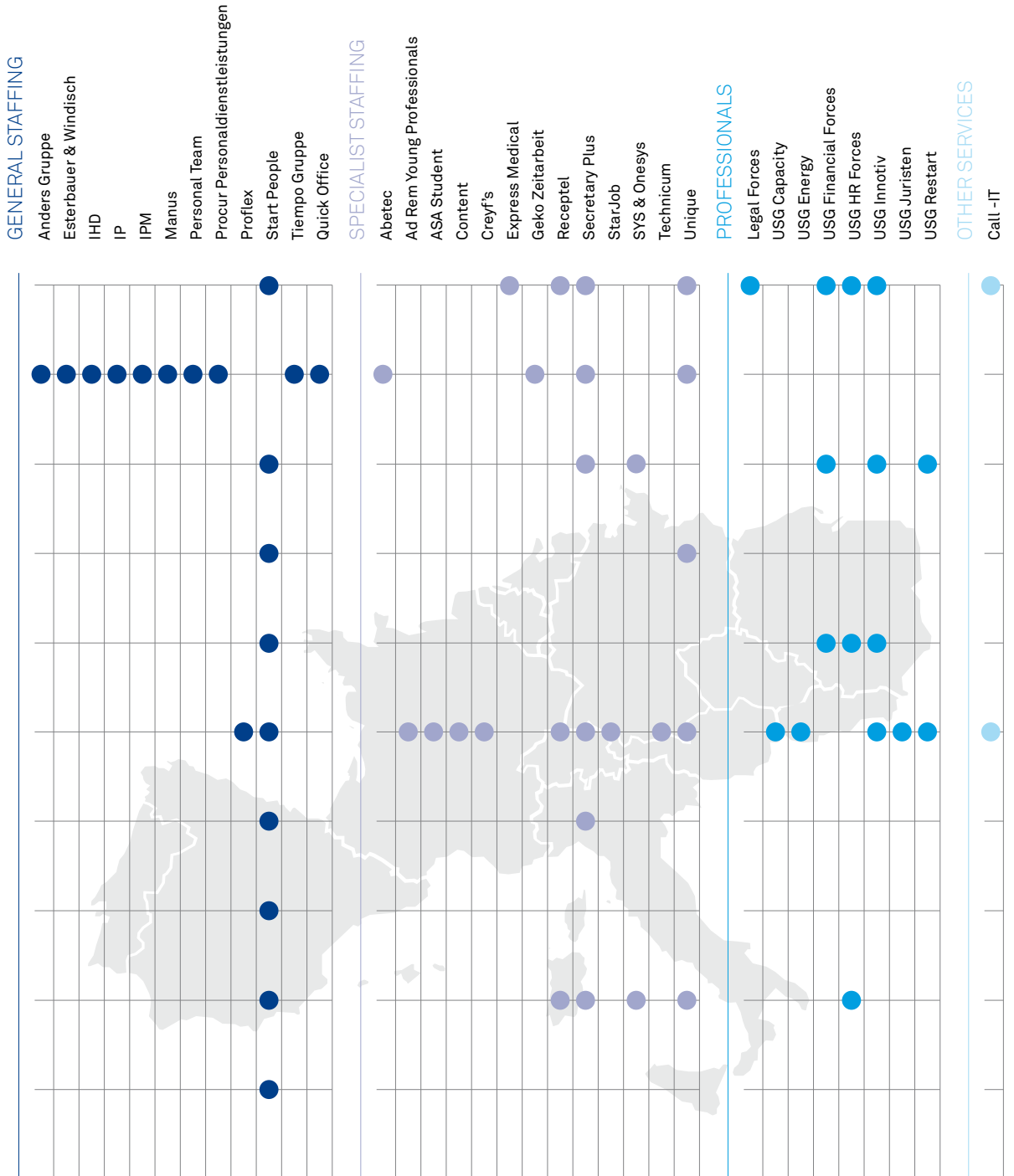
CONTACT INVESTOR RELATIONS

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

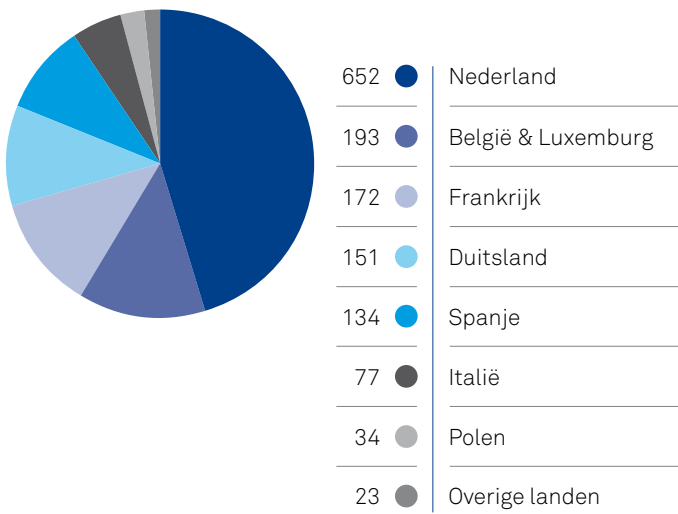
Dirk Veerman
Manager Investor Relations
+31 (0)36 529 95 25
dveerman@usgpeople.com

Bedragen in
miljoenen euro's

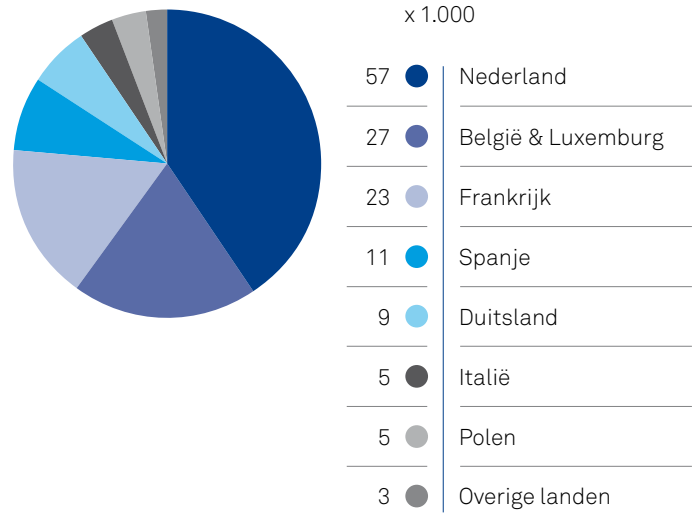
| | |
|--------------------|--|
| BELGIË | |
| Omzet: € 644 | |
| Vestigingen: 187 | |
| DUITSLAND | |
| Omzet: € 213 | |
| Vestigingen: 151 | |
| FRANKRIJK | |
| Omzet: € 423 | |
| Vestigingen: 172 | |
| ITALIË | |
| Omzet: € 106 | |
| Vestigingen: 77 | |
| LUXEMBURG | |
| Omzet: € 11 | |
| Vestigingen: 6 | |
| NEDERLAND | |
| Omzet: € 1.330 | |
| Vestigingen: 652 | |
| OOSTENRIJK | |
| Omzet: € 33 | |
| Vestigingen: 12 | |
| POLEN | |
| Omzet: € 22 | |
| Vestigingen: 34 | |
| SPANJE | |
| Omzet: € 191 | |
| Vestigingen: 134 | |
| ZWITSERLAND | |
| Omzet: € 23 | |
| Vestigingen: 11 | |



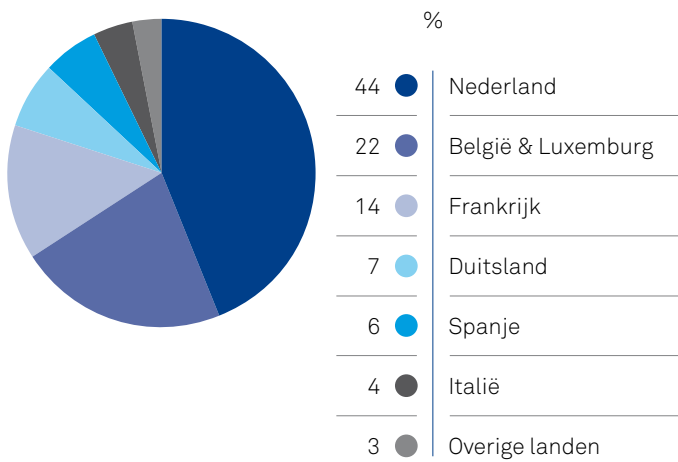
AANTAL VESTIGINGEN PER LAND



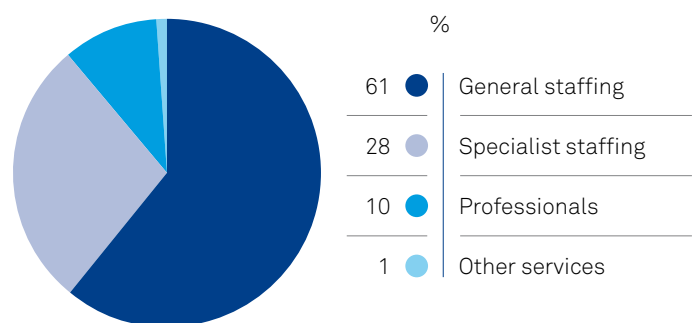
AANTAL WERKZAME FLEXWERKERS PER MAAND



OMZET PER LAND



OMZET PER ACTIVITEIT



ALGEMENE INFORMATIE OVER HET AANDEEL

BEURSNOTERING

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam waar ook opties op de aandelen worden verhandeld. USG People is opgenomen in de Amsterdam Midcap Index (AMX).

AANDELENKAPITAAL

Eind 2009 stonden 70.682.433 gewone aandelen USG People uit. De uitstaande aandelen namen toe met 5.702.303 stuks in 2009 door een uitkering van stockdividend en door uitoefening van personeelsopties. Het stockdividend over 2008 bedroeg € 0,58 waardoor het aantal aandelen werd uitgebreid met 5.654.055 aandelen. Van de uitstaande converteerbare obligatielening werden in 2009 geen obligaties geconverteerd. De conversierechten op de obligatielening zijn toegevoegd met 189.992 aandelen door aanpassing van de conversiekoers van de lening. De conversiekoers werd in 2009 als gevolg van de dividenduitkering over het boekjaar 2008 aangepast van € 17,91 naar € 17,40. Eind 2009 stonden er geen personeelsopties meer uit.

1.198.112 aandelen. Het belang van de heer A.D. Mulder nam daardoor toe tot 20,0% (14,2 miljoen aandelen). Het aantal vrij verhandelbare aandelen (free float) bedraagt 100%.

UITGIFTE VAN AANDELEN

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

Op de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 december 2008 is aan de Executive Board de bevoegdheid gegeven om te besluiten tot het uitgeven van of tot het verlenen van het recht tot het nemen van preferente beschermingsaandelen aan de Stichting Preferente Aandelen USG People, tot een maximum dat overeenkomt met 100% van het op het moment van de uitgifte van de preferente aandelen geplaatste kapitaal anders dan in de vorm van preferente aandelen. Stichting Preferente Aandelen USG People stelt zich krachtens haar statuten ten doel de behartiging van de belangen van USG People, de met haar verbonden onderneming en alle daarbij betrokkenen waarbij zo veel mogelijk invloeden worden geweerd die de continuïteit, de zelfstandigheid en de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Deze invloeden kunnen ontstaan als gevolg van een door een derde opgebouwd (aanzienlijk) belang in USG People, de aankondiging van een openbaar bod of andere concentratie van zeggenschap, dan wel het anderszins uitoefenen van onredelijke druk tot het wijzigen van het (strategisch) beleid van USG People. Stichting Preferente Aandelen USG People opereert geheel onafhankelijk van USG People.

UITSTAANDE AANDELEN

AANTAL

31 DECEMBER 2008*

| | |
|----------------------------------|------------|
| Gewone aandelen | 64.980.130 |
| Optierechten personeel | 50.848 |
| Conversierechten obligatielening | 6.419.146 |

MUTATIES IN 2009

| | |
|---|-----------|
| Uitgegeven stockdividend | 5.654.055 |
| Uitgifte t.b.v. personeelsopties | 48.248 |
| Conversierechten converteerbare obligatielening | |

31 DECEMBER 2009

| | |
|----------------------------------|------------|
| Gewone aandelen | 70.682.433 |
| Optierechten personeel | |
| Conversierechten obligatielening | 6.609.138 |

* In de jaarrekening zijn de aantallen betreffende 2008 aangepast conform de vereisten van IFRS omtrent de verwerking van stockdividend waarbij de aandeelhouder geen keuze heeft tussen stock- en cashdividend.

De heer A.D. Mulder, oprichter van USG People, breidde zijn aandelenbelang in USG People in 2009 uit met

Aan Stichting Preferente Aandelen USG People is ook de bevoegdheid verleend tot het indienen van een verzoek tot een enquêteprocedure bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. Het belang daarvan is gelegen in situaties waarin de stichting geen gebruik maakt van haar recht tot het nemen van preferente aandelen, maar die naar het oordeel van de stichting wel gerechtelijke tussenkomst rechtvaardigen met het oog op haar statutaire doelomschrijving.

RESULTAAT PER AANDEEL

Voor het resultaat per aandeel gaan we uit van het resultaat voor amortisatie van immateriële activa en voor ongerealiseerde waardeveranderingen van rentederivaten. Naar onze mening geeft dit een gepast beeld van de operationele resultaten en een goed inzicht vergeleken met voorgaande jaren. Dit resultaat komt in 2009 uit op -€ 7.574.

| | |
|--|-----------|
| Nettoresultaat gerapporteerd | -€ 30.965 |
| Amortisatie | € 26.351 |
| Ongerealiseerde waardeveranderingen derivaten | € 5.046 |
| Vennootschapsbelasting | -€ 8.006 |
| Nettoresultaat voor resultaat per aandeel berekening | -€ 7.574 |

Het resultaat per aandeel wordt berekend op basis van het gemiddelde aantal aandelen. Over 2009 bedroeg het resultaat per aandeel -€ 0,11.

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| -€ 0,11 | € 1,79 | € 2,38 | € 2,12 | € 0,56 |

Voorgaande jaren zijn niet aangepast voor verwatering door het stockdividend in 2009.

KOERS- EN VOLUMEONTWIKKELING

De AEX-index steeg in 2009 met 36%, gevoed door verbeterende economische cijfers en bedrijfswinsten bij een zeer stimulerend monetair beleid. De stijging werd vooral gedreven door de cyclische sectoren. De meeste beursgenoteerde bedrijven in de cyclische Staffing sector behaalden in 2009 een outperformance ten opzichte van de index. Het aandeel van USG People steeg in 2009 met 38%. Nadat eerst op 9 maart een bodem werd bereikt op een koers van € 5,32 trad een sterk herstel op en steeg de koers naar een hoogste koers van € 15,06 op 25 september. Vervolgens daalde de koers iets om het jaar af te sluiten op een slotkoers van € 12,70 (slotkoers 2008: € 9,22).

Koersontwikkeling van USG People in 2009 vergeleken met de AEX-index en vergelijkende ondernemingen.



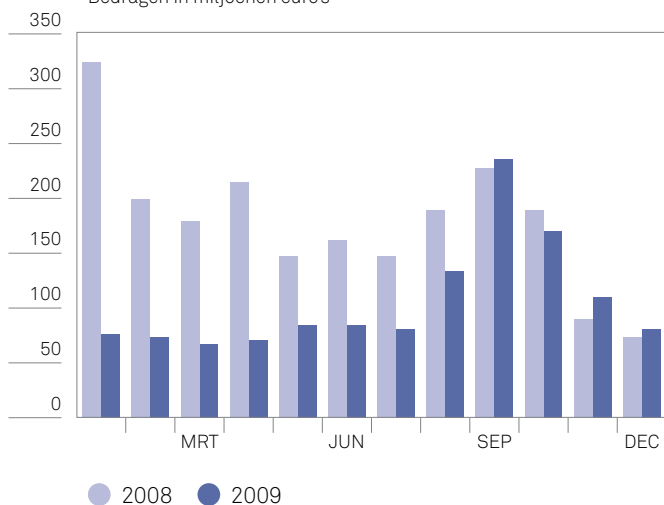
Het handelsvolume nam in 2009 af ten opzichte van 2008. Het aantal verhandelde aandelen daalde met 52 miljoen stukken ten opzichte van een jaar eerder waarbij het verhandelde volume uitkwam op € 1,250 miljard.

| HANDELSVOLUMES | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Aantal stukken in miljoenen | 126 | 178 | 168 | 114 | 54 |
| Handelsvolume in miljoenen euro | 1.250 | 2.140 | 4.410 | 3.255 | 695 |

In het tweede halfjaar van 2009 is het handelsvolume toegenomen tot niveaus boven € 100 miljoen per maand. In het eerste halfjaar lag het volume steeds tussen € 70 en € 80 miljoen per maand. >>

HANDELSVOLUMES PER MAAND

Bedragen in miljoenen euro's



Gegevens per aandeel op basis van gemiddeld aantal aandelen.

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 |
|-------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Operationele kasstroom | € 3,20 | € 4,29 | € 3,18 | € 2,50 | € 2,31 | € 1,04 |
| Nettoresultaat | -€ 0,44 | € 0,24 | € 2,21 | € 1,76 | € 0,33 | € 0,54 |
| Dividend | - | € 0,58 | € 0,81 | € 0,72 | € 0,20 | € 0,20 |
| Dividend / nettoresultaat (%) | - | 223% | 37% | 41% | 61% | 37% |

MELDING ZEGGENSCHAP

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

Amerborgh International NV 20,0%

EFFECTENBEZIT BESTUURDERS

Ron Icke

(is per 1 oktober 2009 uit dienst getreden)

Aandelen 92.390

Rob Zandbergen

Aandelen 39.130

EFFECTENBEZIT COMMISSARISSEN

Alex Mulder

Aandelen 14.151.419

Christian Dumolin

Aandelen 136.604

DIVIDENDBELEID

Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa eenderde van de nettowinst voor amortisatie, rekening houdende met belastingeffecten. Tevens is voor de dividendbepaling besloten het nettoresultaat te corrigeren voor ongerealiseerde waarderingseffecten van rentederivaten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend kan worden opgenomen naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen ten laste van de agioreserve of ten laste van overige reserves.

INVESTOR RELATIONS

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

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

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

In 2009 werden vier analistenbijeenkomsten gehouden, voor de toelichting op de jaarcijfers van 2008 en voor de kwartaalcijfers van de eerste drie kwartalen van 2009. De bijeenkomsten konden via webcasting worden gevolgd vanaf de website van USG People. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2009 roadshows en conferenties georganiseerd in de Benelux, Groot-Brittannië, Ierland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Scandinavië, de Verenigde Staten en Canada.

Het aantal persrelaties en betrokken analisten bleef in 2009 nagenoeg constant. USG People wordt momenteel actief gevolgd door ongeveer vijftien analisten, waarmee de meeste grote effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd. <<

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

| | 2009 | 2008 |
|---|------------|------------|
| Netto-omzet | 3.001.134 | 4.024.965 |
| Operationeel resultaat | 27.111 | 209.294 |
| Bedrijfsresultaat | 760 | 116.665 |
| Afschrijvingen immateriële vaste activa | 7.947 | 7.829 |
| Afschrijvingen materiële vaste activa | 20.781 | 20.368 |
| Operationele kasstroom | 226.317 | 280.554 |
| Nettowinst | -30.965 | 16.885 |
| Dividend | - | 37.688 |
| Eigen vermogen | 638.812 | 669.777 |
| Investering in immateriële vaste activa | 13.742 | 13.579 |
| Investering in materiële vaste activa | 6.264 | 23.756 |
| Beurswaarde ultimo boekjaar | 897.667 | 599.117 |
| Aantal geplaatste aandelen | 70.682.433 | 64.980.130 |
| Gemiddeld aantal werknemers | | |
| - indirecte medewerkers | 7.951 | 9.209 |
| - directe medewerkers | 80.071 | 111.822 |
| Aantal vestigingen | 1.436 | 1.665 |
| VERHOUDINGSGETALLEN IN PROCENTEN | | |
| Operationeel resultaat / netto-omzet | 0,9% | 5,2% |
| Bedrijfsresultaat / netto-omzet | 0,0% | 2,9% |
| Nettowinst / netto-omzet | -1,0% | 0,4% |
| Uitgekeerde winst / nettowinst | 0,0% | 223,2% |
| Eigen vermogen / totaal vermogen | 38,9% | 34,0% |
| PER AANDEEL IN EURO'S | | |
| (op basis van aantal uitstaande aandelen ultimo boekjaar) | | |
| Nettowinst | -0,44 | 0,26 |
| Operationele kasstroom | 3,20 | 4,32 |
| Dividend | 0,00 | 0,58 |
| Eigen vermogen | 9,04 | 10,31 |
| Koers ultimo | 12,70 | 9,22 |
| Hoogste koers | 15,06 | 18,79 |
| Laagste koers | 5,32 | 9,22 |





MERKENSTRATEGIE

sterkere merken

USG PEOPLE SCHERPT HAAR INTERNATIONALE MERKENBELEID VERDER AAN. DOEL IS MET MEER ZICHTBAARHEID NAAR DE MARKT TE COMMUNICEREN, DE FYSIEKE EN ONLINE VINDBAARHEID EN HERKENBAARHEID VOOR KANDIDATEN EN OPDRACHTGEVERS TE VERGROTEN EN DE EFFICIENCY VAN DE ORGANISATIE TE VERBETEREN. MET TIEN HOOFDMERKEN MOETEN ALLE BELANGRIJKE MARKTSEGMENTEN OPTIMAAL WORDEN BEDIEND.

Ze heeft wat je noemt een wat dubbel gevoel. Nicole Bode, als regiomanager van Smart People verantwoordelijk voor 15 vestigingen in het zuiden van Duitsland, heeft een moeilijk jaar achter de rug. “Dat zal niet verbazen als ik zeg dat Porsche een van onze grotere klanten is. De markt voor luxe personenauto’s is sterk gedaald en het was niet eenvoudig nieuwe klanten te vinden.” Om de uitgaven in balans te brengen met de inkomsten voerden Bode en haar collega’s noodzakelijke kostenreducties door. Enkele vestigingen werden gesloten en van een aantal collega’s werd afscheid genomen. Tegelijkertijd, en dat verklaart haar dubbele gevoel, staan Bode en collega’s aan de vooravond van grote veranderingen. In 2010 wordt Smart People samengevoegd met zusterbedrijf Unique. “Een enorme stap vooruit”, aldus Bode. “Unique heeft een ijzersterke naam, een goede positie op de markt voor het midden- en kleinbedrijf. Daar zullen we zeker van profiteren. We vullen elkaar ook regionaal goed aan.”

De krachtenbundeling maakt het nieuw te vormen Unique bovendien in één keer een van de grote spelers in Duitsland. En omvang is belangrijk op de Duitse markt, weet ook Cornelia Kämpchen-Willhelm, regiomanager oost van Unique. “Dat betekent bijvoorbeeld dat we onze grote klanten in meerdere regio’s kunnen bedienen. Daarmee hebben we weer een streepje voor op regionale spelers. Zowel onze collega’s van Smart People als wij komen hier sterker uit.”

Het samenvoegen van de Duitse bedrijven staat niet op zich; de fusie maakt onderdeel uit van de aangescherpte merkenstrategie die USG People na de zomer van 2009 aankondigde. “Om onze voorsprong als multibrandspeler te behouden, is het van groot belang een uniform en consistent merkenbeleid te voeren in alle landen waar we onze dienstverlening aanbieden”, verklaart Rob Zandbergen, CFO en CEO ad interim. Wat in Duitsland gebeurt, vindt dus ook in andere landen plaats. “Een logische stap”, zo noemt Zandbergen de verdere optimalisatie van de merkenportfolio. “Het past in onze strategie om voldoende rendement te behalen zodat we een kwalitatief hoogwaardige speler op de Europese uitzend- en detachingsmarkt zijn. Ondanks de crisis blijft dat nadrukkelijk ons uitgangspunt.”

Zandbergen schetst een aantal redenen om de merkenstrategie aan te scherpen. “Ons beleid is ten eerste gestoeld op de multibrandstrategie met de kenmerken- de combinatie van generalistische en specialistische bedrijven en een brede Europese dekking. Die strategie werd uitgezet na de overnames van Start Holding in 2002 en Solvus in 2005. De afgelopen jaren hebben we het aantal merken al gereduceerd, maar door acquisities zijn er ook weer bedrijven bijgekomen. Daarom is dit een goed moment om de strategie aan te scherpen.

Het moet transparanter en duidelijk worden waar de merken van USG People voor staan.”

Ten tweede dwingt de economische crisis tot actie. USG People heeft haar kosten adequaat aangepast, maar pas als het huis volledig op orde is, kan er optimaal worden geprofiteerd van een economisch herstel, zo is de heersende gedachte. Het verder professionaliseren van de organisatie verbetert immers de effectiviteit en efficiëntie. Vooral de marketinginspanningen krijgen door schaalvoordeel en nog duidelijkere focus meer impact. Dat is vooral op internet van belang. Alleen sterke en slimme merken zijn online goed vindbaar. Een laatste belangrijke reden voor het implementeren van de nieuwe merkenstrategie is het veranderende Umfeld. De grote traditionele generalistische spelers begeven zich steeds vaker op specialistisch terrein. Door de multibrandstrategie te versterken, behoudt USG People haar sterke uitgangspositie op met name het terrein van de specialisten.

Kortom, dit is hét moment voor het implementeren van een nieuwe merkenstrategie, vindt Zandbergen. “Met het nieuwe merkenbeleid kunnen we met meer zichtbaarheid naar de markt communiceren, de fysieke en online vindbaarheid voor kandidaten en opdrachtgevers vergroten en de efficiency van onze organisatie verbeteren”, vat hij bondig samen. In twee jaar tijd brengt USG People het internationale merkenpallet terug tot naar verwachting tien hoofdmerken waarbij alle belangrijke marktsegmenten worden bediend. Een selectie daarvan – Start People, Unique, Technicum Secretary Plus en USG Restart – wordt ook internationaal gevoerd. Met de keuze voor bepaalde merknamen is daarmee rekening gehouden.

DUIDELIJKE KEUZES IN NEDERLAND

Dat er duidelijke keuzes zijn gemaakt, weten ze bij Content. Tot eind 2010 zal de naam Content nog zichtbaar zijn op de voorgrond van de Nederlandse vestigingen, daarna zal er Unique staan. “Natuurlijk zijn er medewerkers en relaties die vragen hebben gesteld”, zegt Jeannine Peek, momenteel directeur van zowel Content als Unique Nederland. “Content is toch een begrip in uitzendland. Maar als je de redenen uitlegt, begrijpt iedereen waarom Unique en Content samengaan tot één sterke speler in het administratieve segment. Kandidaten en opdrachtgevers hebben er zeker geen moeite mee. Die willen vooral weten of hun contactpersoon ook verandert. Dat zal niet het geval zijn. Op locatie verdwijnen geen banen.” Content is niet de enige naam die in 2010 in Nederland verdwijnt. StarJob en Secretary Plus worden samengevoegd tot één sterk secretaressemerk onder de naam Secretary Plus, de merknaam die ook internationaal wordt gevoerd. ASA Student en Ad Rem Young Professionals gaan

samen verder als ASA Student. Proflex, gespecialiseerd op het gebied van in-house diensten, is inmiddels omgezet naar Start People Inhouse Services. Receptel is bestuurlijk ondergebracht bij Unique, maar zal als zelfstandig merk receptiediensten blijven leveren. Ikki en Studenten.net gaan in 2010 samen verder als het bedrijf dat de internetstrategie van USG People verder helpt vormgeven.

Voor kandidaten en opdrachtgevers wordt het een stuk overzichtelijker. Ga maar na: een secretaresse die verder wil in haar carrière hoeft zich voortaan alleen maar bij Secretary Plus in te schrijven. Een opdrachtgever die kantoorpersoneel zoekt, klopt bij Unique aan. Eén telefoontje volstaat.”
Problemen met de integratie verwacht het verantwoordelijk management in ieder geval niet. “In principe

DUIDELIJKE KEUZES

USG PEOPLE GAAT ZICH IN FRANKRIJK NA EEN MOEILIJKE PERIODE WEER RICHTEN OP DE TOEKOMST. DE ONDERNEMING CONCENTREERT ZICH VOORTAAN OP DIE REGIO'S WAAR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF VOOR BEDRIJVGHEID ZORGT. “DE BLAUWDRIJK VOOR HET NIEUWE BEDRIJF HADDEN WE AL IN HUIS.”

“We zijn kleiner dan de grote concurrenten. Dat geeft niet, het stelt ons juist in staat sneller en slagvaardiger te bewegen. Tegelijkertijd zijn we groter en beter toegerust dan de regionale spelers. Als we erin slagen onze organisatie optimaal in te richten, kunnen we in vergelijking met die regionale concurrenten veel efficiënter opereren. Wat dit betekent? Als de markt in Frankrijk aantrekt, zijn onze strategische uitgangspunten voor verdere groei goed.” Aan het woord is Olivier Guiraud, directeur général van USG People in Frankrijk. Een manager met een lange staat van dienst in de dienstverlening. Iemand met duidelijke doelstellingen. “Ten opzichte van onze peers moet USG People in 2014 de meest winstgevende speler zijn.” Om dat te bereiken, is er het afgelopen jaar hard gewerkt aan een nieuwe strategie voor Frankrijk. “De Franse uitzendmarkt is gezien zijn omvang een heel interessante. Je hoeft hier geen landelijke dekking te hebben om goed gepositioneerd te zijn. Sterker nog, het kan interessanter zijn om de activiteiten te concentreren in regio's met veel economische bedrijvigheid”, zegt Guiraud. Het afgelopen jaar heeft Start People – het belangrijkste merk van USG People in Frankrijk – vestigingen gesloten in regio's waar het tam ondernemen was. De overgebleven regio's zijn niet toevallig ook de gebieden waar het midden- en kleinbedrijf traditioneel sterk vertegenwoordigd is.

Met een multiregionaal netwerk concentreert Start People zich nu op het MKB en op aantrekkelijke key accounts. Daarbij wordt ook gekeken naar de aard van de werkzaamheden van potentiële opdrachtgevers. Start People richt zich op de bouw, voedingsmiddelen, energie, milieu en logistiek. “In deze segmenten hebben we een uitstekend track record opgebouwd in de afgelopen jaren, bij tenders willen we aan tafel zitten.” Maar niet ten koste van alles, benadrukt Guiraud. Over marges wordt niet onderhandeld. De gemaakte keuzes komen niet uit de lucht vallen, maar zijn gebaseerd op de resultaten van de vestigingen van Start People. “We hebben nauwgezet in kaart gebracht welke vestigingen het ook in tijden van crisis goed doen. Wat blijkt? Het zijn de vestigingen in een regio met veel MKB-bedrijvigheid, met een eigen netwerk, een mix van opdrachtgevers en managers die weten wat ondernemerschap is. De kostenbesparende maatregelen die we de afgelopen jaren hebben doorgevoerd, hadden zij al lang genomen. Het zijn ook de vestigingen die ervoor hebben gewaakt niet afhankelijk te worden van een of twee grote opdrachtgevers. Teams die bovendien met veel toewijding ten dienste staan van de klant en zeer goed geworteld zijn in de regio. De blauwdruk voor het nieuwe Start People hadden we dus al in huis.” Start People gaat zich naast het vertrouwde uitzendwerk ook richten op werving en selectie. Medewerkers krijgen daartoe een intensieve training. Het is de bedoeling dat die activiteiten een extra inkomstenbron voor Start People gaan vormen. Guiraud heeft enkele jaren uitgetrokken voor de implementatie van de nieuwe strategie. Daarna moet Start People staan als een huis. De eerste bemoedigende signalen zijn al binnen. “In loop van de tweede helft van 2009 hebben we het beter gedaan dan de markt. Dat is een enorme prestatie van onze medewerkers. Ze zijn bijzonder gemotiveerd om de nieuwe strategie te laten slagen.”

“Door de overlap te elimineren en de goede competenties van de bedrijven te behouden, gaan we met sterkere bedrijven verder”, verklaart Rob Zandbergen. “We onderscheiden in onze nieuwe portfolio duidelijke marktsegmenten: we kennen werkmaatschappijen die zich richten op de generalistische arbeidsdienstverlening voor zowel grote klanten, waaronder de overheid, als MKB-klanten. Daarnaast werken we met gespecialiseerde bedrijven die focussen op de segmenten office, secretaresses, techniek, studenten en professionals.

verschillen de werknemers niet van elkaar”, zegt directeur Dorothé Schiks. “Natuurlijk zijn er wat cultuurverschillen tussen StarJob en Secretary Plus. En natuurlijk moeten medewerkers aan elkaar wennen als ze gezamenlijk vanuit één pand werken. Maar uiteindelijk hebben onze intercedentes maar één doel: zorgen voor een goede plaatsing. En dat gaat vaker gebeuren als we beide bedrijven hebben samengevoegd.” >>

GEVOLGEN IN ZUIDWEST EUROPA

In de regio Zuidwest Europa, waaronder België, Frankrijk en Spanje ressorteren, zijn de gevolgen van de nieuwe merkenstrategie minder verstrekkend dan in Nederland. “In België hebben we al een uitgebalanceerde bedrijvenportfolio met een uitstekende mix van generalistische en specialistische bedrijven”, zegt de voor Zuidwest Europa verantwoordelijke Executive Vice President Eric de Jong. Dat die combinatie van verschillende bedrijven zorgt voor continuïteit in slechte economische tijden – door de aard van de werkzaamheden opereren de bedrijven namelijk in andere fases van de economische cycli – wordt volgens De Jong aangetoond door de behaalde resultaten in België. “De bedrijven in België zijn best in class”, aldus De Jong. In Spanje ligt de situatie anders. Al in 2008, nog voor de crisis in alle hevigheid losbarstte, is hier de eerste aanzet gegeven tot een herpositionering. De crisis heeft de uitvoering van deze operatie versneld. “Heel Spanje heeft geleden onder de gevolgen van de economische crisis”, zegt De Jong. “Ook onze activiteiten zijn geraakt. Wij hebben deze periode aangegrepen om onze strategie te wijzigen. Wij waren in Spanje met Start People, maar ook met Unique een volumespeler met een klein marktaandeel die op veel plaatsen aanwezig wilde zijn. We konden daarom nauwelijks een vuist maken. Marges waren ook in goede tijden relatief laag. Daarom hebben we besloten om ons – naast de aantrekkelijke key accounts – te richten op het MKB en ons profiel te veranderen van een generalist naar MKB-specialist. Dat betekent dat je je moet concentreren in de regio’s waar het MKB zit, in de regio’s Madrid en Catalonië dus.”

In de loop van dit jaar worden Unique en Start People geïntegreerd, beide bedrijven gaan dan onder de vlag van Unique verder. Afhankelijk van het economisch herstel en de marktontwikkelingen worden in de komende jaren naast Secretary Plus ook andere professional-merken geïntroduceerd. Ook in Frankrijk zijn de vestigingen van Start People nu gegroepeerd in de belangrijke economische regio’s. Door te kiezen voor specifieke krachtige regio’s is de winstcapaciteit verbeterd. En net als in Spanje worden nieuwe opdrachtgevers vooral gezocht in het MKB-segment en wordt op termijn geïnvesteerd in Professionals en re-integratiebedrijf USG Restart. Dat moet USG People in Frankrijk minder gevoelig maken voor conjuncturele schommelingen.

DRIE STERKE MERKEN IN DUITSLAND

Het jaar 2009 was voor USG People in Duitsland vooral een overgangsjaar waarin de voorbereidingen voor een herstructurering zijn getroffen die in 2010 zichtbaar worden. “Door de overname van Geko Zeitarbeit in 2007

en Allgeier DL een jaar later hebben we er veel merken bij gekregen. Met name Allgeier DL opereerde met veel labels”, zegt Hans Coffeng, Executive Vice President voor Centraal Europa. “Inmiddels hebben we de minderheidsaandeelhouders uitgekocht en plannen opgesteld voor een slagvaardige organisatie in Duitsland, op termijn onbetwist een van de belangrijkste uitzendmarkten van Europa.”

Concreet betekent dit dat USG People het merkenpalet in Duitsland behoorlijk opschoont: van de huidige veertien zijn er straks nog drie over. Het huidige Smart People, dat bestaat uit elf voormalige Allgeier DL merken, gaat samen met Unique. Daarmee ontstaat één grote MKB-speler met ruim 140 vestigingen verspreid over heel Duitsland. Zo wordt de zichtbaarheid naar zowel opdrachtgevers als kandidaten fors versterkt. Daarnaast wordt Technicum geïntroduceerd, een merk waarin naast Geko de technische bedrijven van Allgeier worden ondergebracht. Coffeng: “Door deze bedrijven te bundelen, krijgen we een behoorlijke omvang en een goede uitgangspositie voor verdere groei als de markt aantrekt. De potentie voor een goed technisch merk in Duitsland is enorm.” Daarnaast bouwt USG People in Duitsland voortvarend verder aan Secretary Plus. In 2010 moet de rebranding in Duitsland afgerond zijn. Dan moet ook het in München gevestigde Shared Service Center zo zijn ingericht dat het als back-office voor Unique, Technicum en Secretary Plus opereert.

In Polen gaat het merk Accea in 2010 verder als submerk van Start People Polen onder de naam Start People Professionals. Hiermee wordt het bedrijf zichtbaar verbonden met het grotere Start People wat herkenbaarheid in de markt vergroot. Coffeng ziet er naar uit: “Als deze merkenoperatie achter de rug is, zijn we klaar voor een nieuwe periode van winstgevende groei in deze regio.” <<

JEANNINE PEEK
directeur Unique, Nederland



Van links naar rechts:
Jeannine Peek (directeur Unique), Claudette Bottema (senior consultant Content) en Ellen ten Brink (vestigingsmanager Unique).



Van links naar rechts:
Hans Coffeng, Rob Zandbergen, Albert Klene en Eric de Jong.

BOARD OF MANAGEMENT

De Executive Board (CEO en CFO) vormt samen met de EVPs de Board of Management van USG People N.V.

ROB ZANDBERGEN - CFO & INTERIM CEO

(1958) is sinds 2005 Chief Financial Officer van USG People N.V. en na het vertrek van voormalig CEO Ron Icke per 10 juli 2009 heeft Rob op interim-basis de functie van CEO bekleed.

ALBERT KLENE - EVP THE NETHERLANDS

(1961) is vanaf 2006 Executive Vice President en verantwoordelijk voor alle activiteiten in Nederland. Albert is sinds 2006 lid van de Board of Management van USG People N.V.

HANS COFFENG - EVP CENTRAL EUROPE

(1967) is sinds oktober 2006 Executive Vice President van de regio Centraal Europa en verantwoordelijk voor alle activiteiten in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Italië. Hans is sinds 2006 lid van de Board of Management van USG People N.V.

ERIC DE JONG - EVP SOUTH WEST EUROPE

(1963) Sinds 1 oktober 2007 maakt Eric de Jong deel uit van de Board of Management van USG People N.V. Als Executive Vice President van de regio Zuidwest Europa is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in België, Spanje, Frankrijk en Luxemburg.



Van links naar rechts:
Evamaria de Boer, Leo Houwen en Albert Jan Jongasma.

EXECUTIVE COMMITTEE

De Board of Management vormt samen met de CVPs het Executive Committee.

EVAMARIA DE BOER - CVP HUMAN RESOURCES

(1957) is in 2005 benoemd tot Corporate Vice President Human Resources en sindsdien lid van het Executive Committee.

LEO HOUWEN - CVP CORPORATE AFFAIRS

(1949) is sinds 2005 als Corporate Vice President verantwoordelijk voor corporate affairs en lid van het Executive Committee.

ALBERT JAN JONGSMA - CVP LEGAL AND MERGERS & ACQUISITIONS

(1968) is sinds 2006 Corporate Vice President Legal & M&A en lid van het Executive Committee. Tevens is hij secretaris van de Raad van Commissarissen en van de Stichting Preferente Aandelen USG People N.V. Daarnaast is hij Compliance Officer van de vennootschap.



Van links naar rechts:
Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga, Cees Veerman, Marike van Lier Lels en Alex Mulder.

CHRISTIAN DUMOLIN - RAAD VAN COMMISSARISSEN

(1945) was van 1998 tot de overname van Solvus N.V. door USG People N.V. in 2005 lid van de Raad van Commissarissen van Solvus N.V. in de rol van onafhankelijk bestuurder. In 2005 is hij tot de Raad van Commissarissen van USG People N.V. toegetreden. Zijn zittingsperiode is per 29 april 2008 verlengd en eindigt in 2012. Christian Dumolin heeft de Belgische nationaliteit.

JOOST VAN HEYNINGEN NANNINGA - RAAD VAN COMMISSARISSEN

(1946) is sinds april 2001 commissaris bij USG People N.V. Zijn zittingsperiode eindigt in 2013. Joost van Heyningen Nanninga heeft de Nederlandse nationaliteit.

CEES VEERMAN - RAAD VAN COMMISSARISSEN

(1949) is vanaf 1 december 2009 in afwachting van zijn officiële benoeming door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 maart 2010 tot de Raad van Commissarissen toegetreden als nieuwe voorzitter. Cees Veerman heeft de Nederlandse nationaliteit.

MARIKE VAN LIER LELS - RAAD VAN COMMISSARISSEN

(1959) is sinds december 2002 commissaris bij USG People N.V. en heeft van 27 oktober 2009 tot 2 maart 2010 ad interim de rol van voorzitter vervuld. Haar zittingsperiode eindigt in 2012. Marike van Lier Lels heeft de Nederlandse nationaliteit.

ALEX MULDER - RAAD VAN COMMISSARISSEN

(1946) is oprichter van Unique Uitzendbureau in 1972 en daarmee grondlegger van USG People N.V. In 2006 werd Alex Mulder benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. Zijn zittingsperiode als commissaris bij USG People eindigt in 2010. Alex Mulder heeft de Nederlandse nationaliteit.

COR BRAKEL †

Cor Brakel (1937) was vanaf 1998 tot aan zijn overlijden op 19 oktober 2009 voorzitter van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. Wij zijn hem veel dank verschuldigd voor de 12 jaar waarin hij met grote gedrevenheid en enthousiasme het bestuur van USG People heeft bijgestaan. Zijn zittingsperiode liep tot 2010 en het voorstel voor verlenging lag al klaar. Het heeft helaas niet zo mogen zijn.



DUURZAAM ONDERNEMEN

het verschil maken

VOOR IEDEREEN IS EEN JUISTE PLEK TE VINDEN – OF HET NU EEN OPLEIDING, EEN STAGEPLAATS, VRIJWILLIGERSWERK OF EEN BETAALDE BAAN BETREFT. VOOR DE ENE PERSOON MOET ALLEEN WAT MEER MOEITE WORDEN GEDAAN OF EEN OP MAAT GEMAAKTE OPLOSSING WORDEN BEDACHT. DAAR ZIT DE KRACHT VAN USG PEOPLE EN HAAR MEDEWERKERS.



SANDRINE PAL
directeur USG Restart, Frankrijk



“Het gebeurt soms dat je mensen even niet kunt plaatsen. Als twee banen niet precies aansluiten bijvoorbeeld”, zegt Frederique van Belkum, senior intercedente van StarJob en werkzaam op de vestiging Delft.

“Dan kun je zo iemand thuis laten zitten, maar als je ziet wat voor skills zo iemand allemaal in huis heeft dan is dat enorm zonde. Dat zou ik zelf ook niet willen. Er zijn ook zo veel organisaties die ontzettend veel baat hebben bij professionele ondersteuning. Onze secretaresses zijn gewend om snel wegwijs te raken in een organisatie, ze steken gewoon snel de handen uit de mouwen.”

Dus zocht Van Belkum contact met Bedrijf en Samenleving Delft, een organisatie die bemiddelt tussen maatschappelijke organisaties en partijen die iets te bieden hebben. Afspraken waren snel gemaakt. Wanneer een maatschappelijke organisatie in de universiteitsstad iemand voor secretariële ondersteuning kan gebruiken, neemt Bedrijf en Samenleving contact op met Van Belkum. Zij kijkt of er mensen beschikbaar zijn. Als die er zijn, worden ze op pad gestuurd. De StarJob-secretaresses hebben zo inmiddels verschillende organisaties uit de brand geholpen. Zoals Stichting Delft Mama, een organisatie die informatie verstrekt aan zwangere vrouwen van niet-Nederlandse afkomst, en de Diabetes Vereniging Nederland.

“Onze secretaresses doen het graag”, zegt Van Belkum. “Ze voelen zich enorm gewaardeerd voor hun maatschappelijke inzet. Het gebeurt regelmatig dat ze ook privé betrokken raken.” StarJob stuurt de maatschappelijke organisaties geen rekening, dus wat schiet het bedrijf er zelf mee op? “Dit initiatief is ontstaan vanuit de gedachte iets aan de maatschappij bij te willen dragen. Wij zijn goed in secretariële ondersteuning, dus dan is het logisch dat je dat inzet. Het mes snijdt ook in dit geval aan twee kanten. Ons zakelijke relatienetwerk in Delft is enorm vergroot. Vanuit dat nieuwe netwerk hebben we al drie aanvragen voor secretaresses gekregen. Die vacatures hebben we inderdaad alle drie kunnen vervullen.”

Zelf werd Van Belkum in november 2009 verkozen tot Intercedente van het Jaar. Ze vermoedt, zo zegt de jonge intercedente nuchter, dat haar initiatief tot een samenwerking met maatschappelijke organisaties in Delft daar aan bijgedragen heeft.

USG People rekent het tot haar verantwoordelijkheid om zich niet alleen in te zetten voor kandidaten die ‘gemakkelijk’ te bemiddelen zijn. Kandidaten dus die commercieel interessant zijn. De aanwezige kennis en capaciteit bij zowel hoofdkantoor als werkmaatschappijen moet ook worden ingezet bij mensen met meer afstand tot de arbeidsmarkt, werknemers die buitenspel staan of daartoe gevaar lopen en bij maatschappelijke

organisaties die op het personele vlak ondersteuning behoeven. “Wij hebben verstand van arbeidsbemiddeling”, zegt Rob Zandbergen, CFO en CEO ad interim van USG People. “Het is niet meer dan logisch dat je die kerncompetentie ook inzet op maatschappelijk gebied. Hier kunnen we het verschil maken en dan moet je dat gewoon doen.”

Het maatschappelijk beleid van USG People is gebaseerd op de kracht van het bedrijf – de mensen die er werken. Het beleid sluit nauw aan bij de visie van USG People: als bedrijf waarin mensen centraal staan, streeft USG People naar het juiste talent op de juiste plaats. Voor iedereen is een juiste plek te vinden – of het nu een opleiding, een stageplaats, vrijwilligerswerk of een betaalde baan betreft. Voor de ene persoon moet alleen net wat meer moeite worden gedaan of een op maat gemaakte oplossing worden bedacht. Daar zit de kracht van de medewerkers van USG People. “Het geeft je als professional natuurlijk een enorme kick als je een moeilijk te vinden kandidaat hebt weten te plaatsen”, zegt Zandbergen. “Maar het geeft misschien nog wel meer voldoening als je een vroegtijdige schoolverlater op een leerwerktraject hebt weten te krijgen of een gehandicapte aan een geschikte baan hebt geholpen.” Het is zijn stellige overtuiging dat het ook positief is voor de eigen organisatie. Medewerkers die zich ook maatschappelijk kunnen inzetten of weten dat hun werkgever dat doet, zijn beter gemotiveerd, zo weet hij uit ervaring. Het draagvlak is groot. Zo reageerden veel medewerkers positief op het besluit om in plaats van eindejaarsgeschenken geld te doneren aan Unicef. Daarbij vragen steeds meer opdrachtgevers naar het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ook commercieel is het dus verstandig om van MVO een structureel onderdeel van het bedrijfsproces te maken.

De werkmaatschappijen van USG People hebben de vrijheid om het maatschappelijk beleid zelf in te vullen. Zo zette StarJob, dat in de zomer van 2010 samengaat met Secretary Plus, secretaresses die in between jobs zijn kosteloos in voor AMREF Flying Doctors, de organisatie die zich inzet voor een betere gezondheidszorg in Afrika. Dat betrof ongeveer 850 uur. Op lokaal niveau, zoals Van Belkum in Delft laat zien, is er ruimte voor eigen initiatief. “De grote kracht van de werkmaatschappijen zit in het ondernemerschap van onze mensen”, zegt Zandbergen. “Ook op maatschappelijk gebied willen wij eigen initiatief stimuleren. Dan is het effect het grootst.”

Wie op maandag- of dinsdagochtend binnenstapt in de vestiging van USG Restart in Sarcelles, een grauwe voorstad in het noorden van Parijs, waant zich in een middelbare school. Een van de kantooruimtes is dan

AAN HET WERK HOUDEN

USG PEOPLE HEEFT ALS EERSTE CO-SOURCING IN BELGIË GELANCEERD. ALS CREATIEVE OPLOSSING VOOR EEN ACUUT PROBLEEM, MAAR TEVENS ALS FLEXIBILITEITSOPLOSSING ONDER ALLE MARKTOMSTANDIGHEDEN. EEN OF MEERDERE MEDEWERKERS VAN BEDRIJF A WORDEN UITGELEEND AAN BEDRIJF B DAT BEHOEFTE HEEFT AAN FLEKCRACHTEN. ZO BEHOUDEN MEDEWERKERS HUN WERK EN DELEN BEDRIJVEN EXPERTISE.

Verscheidende klanten van Start People, Unique, Secretary Plus en andere werkmaatschappijen van USG People in België zagen zich vorig jaar opeens geconfronteerd met een uitdaging voor zowel de korte als de lange termijn. Als gevolg van de economische malaise zagen ze de werkvoorraad snel slinken waardoor ze zich genoodzaakt voelden hun personeelsbestand terug te brengen. Tegelijkertijd hebben ze de afgelopen jaren veel tijd en moeite gestoken in het vinden en opleiden van geschikte werknemers. Als ze werknemers naar huis zouden sturen, snijden ze zichzelf in de vingers gezien de demografische ontwikkelingen in België. Binnen enkele jaren vergrijs de beroepsbevolking met als gevolg een krappere wordende arbeidsmarkt. "Begin vorig jaar merkten we dat verscheidende klanten met deze uitdaging geconfronteerd werden", zegt Christophe Petit, algemeen directeur van Start People België. "We hebben toen een bedrijfsoverschrijdende werkgroep opgezet om een creatieve oplossing uit te werken, geïnspireerd op de reeds bestaande Nederlandse formule van collegiale in- en uitleen. In het belang van de bedrijven, onze opdrachtgevers, maar zeker ook in het belang van de mensen die op straat dreigden te worden gezet."

Twee uitgangspunten werden vastgesteld. Ten eerste dat bedrijven bereid zijn mee te werken aan creatieve oplossingen om te voorkomen dat medewerkers worden ontslagen. Ten tweede dat er grote solidariteit heerst onder collega's. De helft van de medewerkers geeft aan minder te willen werken als daarmee het ontslag van een collega wordt voorkomen. Ook in eigen huis was dat het geval: alle medewerkers van Start People België werkten vorig jaar een tijd lang 90 procent om zo veel mogelijk banen te behouden. Als creatieve oplossing werd de co-sourcing-formule uitgewerkt en gelanceerd. Tijdelijk boventallige medewerkers van bedrijf A worden uitgeleend aan bedrijf B dat behoefte heeft aan flexkrachten. De bedrijven van USG People sluiten vraag en aanbod op elkaar aan, begeleiden de medewerkers en zorgen voor de administratieve afhandeling. "De medewerker krijgt een tijdelijk uitzendcontract, maar behoudt het recht op terugkeer naar zijn oude baan plus de bijbehorende arbeidsvoorwaarden. Er zijn geen verliezers: de werknemer wordt niet ontslagen, de werkgevers krijgen een oplossing voor hun personele problemen en de gemeenschap hoeft geen uitkering te betalen." De winst voor USG People? Een innovatieve en maatschappelijk verantwoorde aanpak die werknemers en opdrachtgevers tevreden stelt. De grote interesse van zowel bedrijven als gespecialiseerde pers, werkgeversorganisaties en de politieke wereld bevestigt het belang van deze flexibilitatsoplossing.

Co-sourcing is inmiddels in praktijk gebracht. Diverse werknemers van klanten van onder meer Start People en Unique werden ondertussen 'gedeeld'. De bedrijven werken nauw samen met onder andere het ondernemingsnetwerk VOKA en de sectororganisatie AGORIA om geïnteresseerden te voorzien van de juiste informatie. Start People kreeg zo veel positieve reacties op co-sourcing dat het concept verder is ontwikkeld. Petit: "Wij hebben veel klanten die alleen in piekseizoenen mensen nodig hebben. Die bedrijven brengen we samen. Medewerkers zijn daardoor een heel jaar verzekerd van werk." Zo maken Daikin, actief in koel- en warmtetechnieken, en chocoladeproducent Natrajacali gebruik van dezelfde pool met werknemers. Ook bij Nike en Toyota, die niet ver van elkaar grote vestigingen hebben, loopt een pilot.

ook ingericht als klaslokaal. Verschil met een echt klaslokaal is dat hier de leerlingen, twaalf in getal, aandachtig luisteren naar de medewerkster van USG Restart. De jongens hebben hun caps netjes voor zich op tafel liggen. "Hier wordt gewerkt aan het zelfvertrouwen", zegt Arnaud Lévêque, een van de verantwoordelijke managers van USG Restart Sarcelles. "Daaraan ontbreekt het de jongeren die we hier krijgen volledig. Met zo'n workshop zetten we de ruggen weer een beetje recht."

De jongeren waar Lévêque en zijn mensen mee werken behoren tot de categorie drop-outs. "Dit zijn jongens en meisjes waarvoor een normale school geen optie meer is. Sommigen spreken weinig of geen Frans. Anderen hebben thuis problemen gehad en zijn de weg een beetje kwijt geraakt. Op de traditionele manier maken zij geen kans op werk. Voor hen is het begeleidings-

traject door USG Restart een laatste mogelijkheid", zegt Lévêque. "Zo zien ze het zelf ook. Ze zijn daarom enorm gemotiveerd om te slagen."

Wat overheidsinstanties in Frankrijk jaren niet lukte, daarin slaagt USG Restart wel. Gemiddeld wordt zo'n 35 procent van de jongeren naar een baan bemiddeld. Als het gaat om langdurig werklozen, een andere doelgroep van USG Restart Sarcelles, is de score zelfs 45 procent. Pas als iemand gedurende zes maanden zijn baan weet te behouden, wordt hij of zij als een 'positieve' score geboekt. Pas dan ook krijgt USG Restart een bemiddelingsfee van de overheid. "In onze branche zijn dit hoge scores. Zeker in deze economische tijden", verduidelijkt Lévêque. "Die hoge score is ook niet zo vreemd. Het bemiddelen en intensief begeleiden van deze jongeren is echt een vak. Dat kun je er als uitkeringsinstantie niet even bij doen. >>

ARNAUD LÉVÊQUE
manager Restart Sarcelles





Wij gebruiken ons netwerk om banen te zoeken. Stade de France plaatst regelmatig kandidaten. En als Carrefour openstaande vacatures heeft komen ze eerst bij ons langs. Het scheelt hen tijd, en wij weten onze jongeren zo voor te bereiden op het sollicitatiegesprek dat ze ook echt worden aangenomen. Reken maar." USG Restart begeleidt en bemiddelt niet alleen kansarme jongeren vanuit de vestiging in het noorden van Parijs. Al in 2006 kreeg het bedrijf, dat toen nog onder de vlag van Start People opereerde, opdrachten om langdurig werklozen en schoolverlaters naar baan, onderwijs of stageplaatsen te bemiddelen. In 2008 was er echt sprake van een take off. "Twee jaar geleden hebben we besloten om als USG Restart verder te gaan. We kregen meer en meer opdrachten op het gebied van re-integratie, zeker toen president Sarkozy aankondigde om achterstandswijken aan te pakken", zegt Sandrine Pal, directeur van USG Restart. "Dit is ook echt ander werk. Een specialisme."

Dat is gelijk ook het grote voordeel van USG Restart ten opzichte van de concurrenten. "Om dit goed te doen moet je er elke dag mee bezig zijn, er echt voor gaan", aldus Pal. Inmiddels heeft USG Restart twaalf vestigingen waarvan zes in Parijs en omgeving, in Marseille en in Rennes. Van een te snelle groei wil Pal niet weten. "Vanuit de overheid worden vaak grote tenders uitgeschreven. Het is aantrekkelijk overal aan tafel te willen zitten, maar dat is niet te managen. Vergeet niet dat wij vaak pas betaald worden als een kandidaat heeft laten zien zijn werk te kunnen behouden. Je kunt alleen resultaat behalen als je mensen intensief begeleidt." Tot nu toe werd USG Restart in Frankrijk vooral ingehuurd door overheidsorganisaties. In 2010 zal het bedrijf zich met out-placementdiensten ook richten op de particuliere sector. Het legt het bedrijf geen windeieren.

"We hebben in twee jaar tijd een gezond en professioneel bedrijf gebouwd", zegt Pal. "Bovendien, en daar stappen onze medewerkers 's ochtends hun bed voor uit, hebben we vele mensen aan een nieuwe toekomst geholpen." <<

ONTWIKKELINGEN PER LAND

NEDERLAND

USG People neemt in Nederland de nummer-twee-positie in met een marktaandeel van circa 20 procent. De groep heeft een sterke positie op de human resources-markt met een breed scala aan activiteiten. Nederland droeg in 2009 voor 44% bij aan de totale groepsomzet en drievijfde van de omzet werd behaald met specialistische activiteiten. USG People is actief met een aantal onderscheidende merken waaronder Start People, Content, Creyf's en Unique. Deze bedrijven bieden een breed palet diensten aan in het industriële en het dienstensegment. De activiteiten in Nederland zijn zeer gespreid zowel in geografisch opzicht als over de verschillende marktsegmenten. USG People biedt ook flexibele oplossingen voor hoger opgeleid en gespecialiseerd personeel. Vanuit specialistische merken worden specifieke markten bediend, zoals engineering, ICT, secretariael en studenten. De karakteristieke specialistische diensten zijn gesegmenteerd onder Specialist staffing, Professionals en Other services. De multibrandbenadering van USG People zorgt voor een sterke herkenbaarheid en aantrekkingskracht van de diensten zowel voor kandidaten als klanten en biedt bovendien een grote mate van spreiding en specialisatie in de hoogontwikkelde Nederlandse markt.

In het begin van 2009 liet de vraag naar ingehuurd personeel in Nederland een scherpe daling zien. In het eerste kwartaal liep de vraag zeer snel terug, waarna een periode van stabilisatie optrad. In het tweede halfjaar werd een omslagpunt zichtbaar en langzaam maar zeker was er een lichte verbetering te zien, voornamelijk als gevolg van een eerste verbetering in de vroeg-

cyclische industrieën. In de uitzendmarkt lag het aantal verkochte uren over het gehele jaar genomen 22% lager dan in 2008.

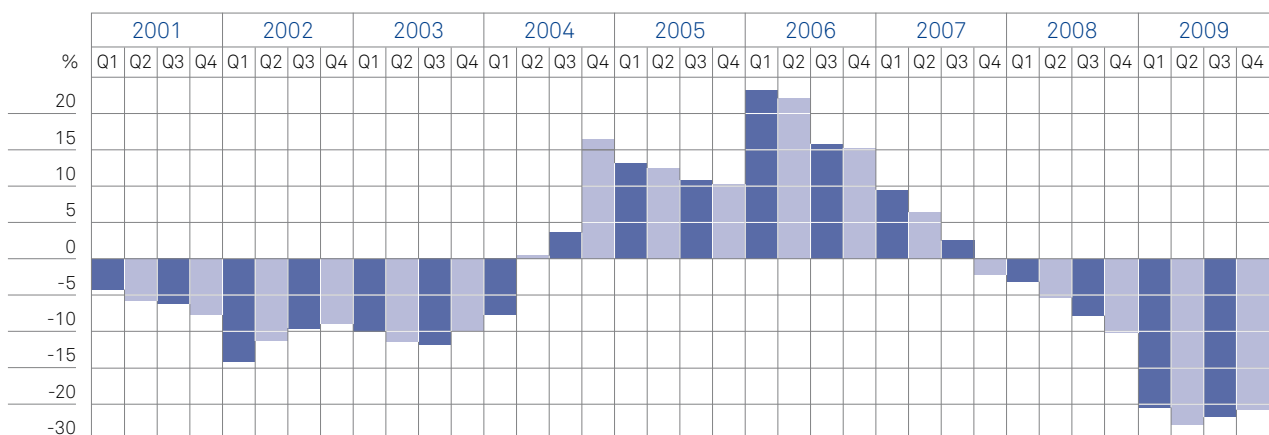
USG People heeft een sterke positie in de dienstensector en een groot aandeel van haar activiteiten vindt plaats in het midden- en kleinbedrijf. Deze marktsegmenten herstellen zich doorgaans iets later in de economische cyclus dan de grote industriële bedrijven. Daardoor presteerde USG People net iets onder de markt. Daarnaast waren door het lage aanbod van vacatures in de Nederlandse arbeidsmarkt de opbrengsten uit werving en selectie in 2009 55% lager dan in het voorgaande jaar.

Binnen de activiteiten van het Professionals-segment realiseerden USG Energy en USG Restart een lichte groei in 2009. Ook de call centerdiensten lieten een groei zien.

BELGIË EN LUXEMBURG

In België neemt USG People, evenals in Nederland, een tweede positie in met een marktaandeel van ruwweg 20 procent. Zowel in omzet gemeten als in specialisatiegraad is België de tweede markt voor USG People. België en Luxemburg droegen in 2009 voor 22% bij aan de totale groepsomzet van USG People, tweevijfde van de omzet werd behaald met specialistische activiteiten. Van de grote bureaus is Start People actief in het generalistische segment en Unique in Specialist staffing. Beide bedrijven bieden diensten aan in de markt van flexibele arbeid waarbij Start People traditioneel meer is gericht op het industriële segment, terwijl Unique zich onderscheidt in de dienstensector. De activiteiten van beide bedrijven zijn breed gespreid over de verschillende industrietakken. Een structurele

GROEI IN AANTAL VERKOCHTE UREN IN DE NEDERLANDSE MARKT (ABU)



groei in de dienstensector heeft een positief effect op de spreiding van de activiteiten. USG People heeft in België en Luxemburg zeer succesvolle specialistische merken in portfolio. Deze merken, gecategoriseerd onder de segmenten Specialist staffing en Professionals, richten zich op segmenten van de markt en zijn actief in de sectoren secretariaeel, receptie, legal, medisch, ICT, engineering, financieel en human resource services. De mix van volume en specialisatie zorgt voor een hoge winstgevendheid in de goed ontwikkelde markten België en Luxemburg.

In België viel het marktvolume in het eerste kwartaal van 2009 zeer snel terug. Vergeleken met 2008 was het aantal verkochte uren in het eerste kwartaal een kwart lager. In het laatste halfjaar was er echter sprake van een duidelijke afname van de daling. Over het jaar genomen daalde het marktvolume in uren met 23% ten opzichte van 2008.

USG People presteerde met een omzetzijging van 21% licht beter dan de markt. De omzet van Start People en Unique daalde met 22% en de specialistische activiteiten namen gezamenlijk af met 16%. Ook in België zagen we de eerste verbeteringen bij industriële klanten en bij producenten van halffabrikaten. Deze vroegcyclische activiteiten laten traditioneel als eerste een verbetering zien als de economie zich herstelt. De activiteiten in de dienstensector volgen doorgaans iets later.

Binnen de specialistische activiteiten werden USG HR Forces (waaronder werving en selectie) en USG Financial Forces het zwaarst getroffen door de economische recessie. De vraag naar financiële profielen en werving en selectie was zeer laag in 2009. Legal Forces, Express Medical (healthcare) en Receptel presteerden

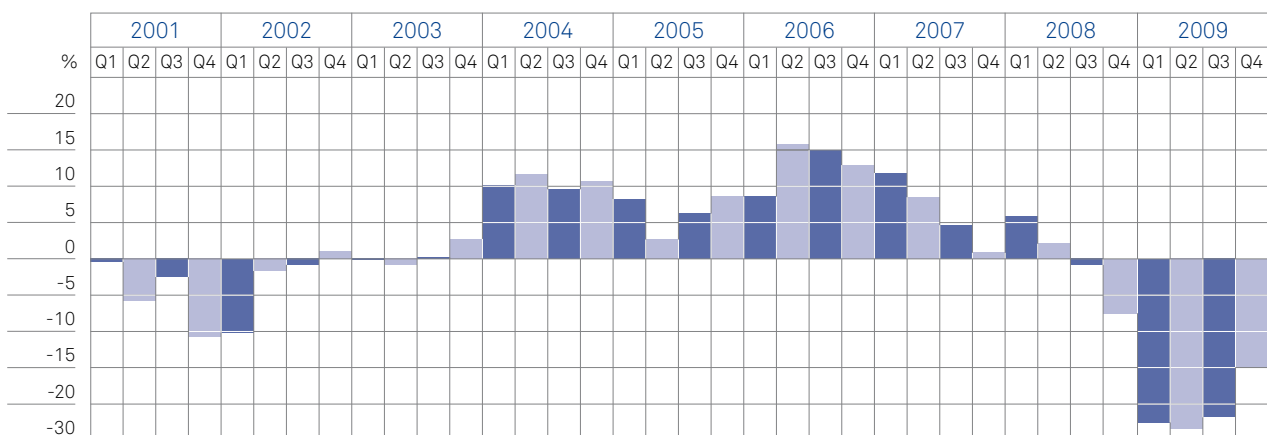
daarentegen bovengemiddeld, waarbij Legal Forces zelfs een groei liet zien. Bij Receptel (receptiediensten) bleef de omzet gelijk aan die van het voorafgaande jaar en Express Medical realiseerde slechts een geringe omzetzijging.

FRANKRIJK

Na jaren van uitbreidingen en organische groei heeft USG People haar beleid in Frankrijk op accenten aangescherpt. Het streven naar een landelijke dekking en dichtheid van het vestigingennetwerk is bijgestuurd naar een focus op een effectieve positionering in de economisch sterke regio's. USG People wil zich daarnaast ook meer gaan richten op specialistische diensten en specifieke marktsegmenten. Nu de markt zich weer lijkt te herstellen, kan de expansie van de specialistische diensten die in 2007 in Frankrijk werden geïntroduceerd, worden voortgezet. Het secretaressemerk Secretary Plus was aan het einde van 2009 vertegenwoordigd met 5 vestigingen in grote steden als Parijs en Lyon en USG Financial Forces heeft op dit moment 10 vestigingen. In 2008 werden de activiteiten van USG Restart opgestart, waarvan het netwerk in 2009 uitgroeide tot 12 vestigingen. USG Restart richt zich voornamelijk op re-integratieactiviteiten en op HR-diensten aan de publieke sector (Franse overheid). In navolging van de Europese richtlijn voor uitzendwerk werden in 2009 diensten aan de overheid geleidelijk opengesteld.

Als reactie op de economische achteruitgang en met het oog op de aangescherpte focus zijn in 2008 en 2009 herstructureringen uitgevoerd. Het aantal werknemers werd ingekrompen en er werden 48 van in totaal 220 vestigingen gesloten of samengevoegd met andere vestigingen. De vestigingen die werden gesloten, lagen >>

GROEI IN AANTAL VERKOCHTE UREN BELGISCHE MARKT (FEDERAGON DATA)



voornamelijk in regio's waar de economische activiteit laag is. De uitzendmarkt, die aan het eind van 2008 en in het begin van 2009 stevig was achteruitgegaan, liet in de loop van het jaar een verrassend snelle verbetering zien. De vroegcyclische industrieën in Frankrijk, waaronder de auto-industrie, herstelden zich als een van de eerste in Europa waardoor de omzetzaling snel afnam. In het laatste kwartaal was de omzet van USG People 7% lager dan in voorgaand jaar, terwijl de achteruitgang in het eerste kwartaal nog 32% bedroeg. In december was de omzet nagenoeg gelijk aan die van 2008. Voor het gehele jaar kwam de omzet 22% lager uit. Secretary Plus presteerde goed gezien de moeilijke marktomstandigheden en behaalde een omzet gelijk aan die van 2008. USG Financial Forces leverde echter aanzienlijk omzet in door de gevolgen van de kredietcrisis. Het resultaat in Frankrijk was negatief in 2009 mede door de extra kosten voor de herstructurering.

SPANJE EN PORTUGAL

In Spanje is USG People actief met algemene uitzendactiviteiten en specialistische diensten. Start People en Unique richten zich op de gehele Spaanse markt en zijn actief in onder meer de segmenten diensten, industrie, transport en logistiek, landbouw en horeca. In Spanje richt USG People zich ook op specifieke markten waaronder HR services, secretariael en outsourcing. De bouwindustrie en overheid zijn in Spanje nog gesloten voor uitzendwerk. De beperkingen op uitzendwerk dienen in de komende twee jaar te worden opgeheven nadat de Europese richtlijn voor uitzendwerk van kracht is geworden in 2009. Dit biedt voor de langere termijn structurele groeikansen voor de Spaanse markt. Voor haar activiteiten in Spanje heeft USG People de strategische focus ook verder aangescherpt. Ook in Spanje wordt meer gefocust op economisch sterke regio's en op specialistische diensten. Dit was de reden achter het niet voortzetten van de activiteiten in Portugal. In het begin van 2009 zijn de activiteiten in Portugal, die slechts een kleine bijdrage leverden van minder dan 2% in het geheel van de regio Spanje en Portugal, verkocht. In Spanje vonden ook herstructureringen plaats voor de optimalisatie van de organisatie. In 2009 werden in Spanje 45 vestigingen gesloten nadat het netwerk in 2008 al was ingekrompen met 42 vestigingen. Het netwerk ging van 221 naar 134 vestigingen. Veel van de vestigingen werden samengevoegd met andere bestaande locaties en de vestigingen die gesloten werden lagen veelal in afgelegen gebieden. Het aantal werknemers werd in 2009 teruggebracht met 295 FTE's naar 425 FTE's. Het werknemersbestand is daarmee in twee jaar tijd ruim gehalveerd.

In 2008 en 2009 werd de Spaanse economie hard

geraakt door de recessie. De werkgelegenheid ging snel achteruit en de werkloosheid liep op naar een van de hoogste in Europa. In sommige regio's in Spanje lag de werkloosheid in 2009 rond 25%. Op de uitzendmarkt was sprake van een aanhoudend zeer lage vraag die al was ingezet in 2008. Als gevolg van de slechte marktomstandigheden en de sluiting van vestigingen in afgelegen regio's daalde de omzet van USG People in 2009 met 44% ten opzichte van 2008. De kosten werden in 2009 verhoogd door de herstructurering van de organisatie. De daling in de omzet en de extra kosten voor de aanpassing van de organisatie zorgden ervoor dat het resultaat over 2009 negatief was.

DUITSLAND

Na een periode van autonome groei en strategische uitbreidingen door middel van acquisities werd 2009 vooral gekenmerkt door een cyclische daling in de markt. Voor het eerst in zes jaar liet de Duitse economie een krimp zien door een sterke teruggang van de export en de afname van de investeringen. De afname van het bruto-nationaal product bedroeg 5% in 2009 en was de grootste daling in 60 jaar. Door de afzwakende wereldeconomie nam de productie in Duitsland af, waardoor ondernemingen hun personeelbestanden moesten inkrimpen. Vanaf het tweede kwartaal liet de economie weer een lichte groei zien en werden de signalen voor een herstel steeds positiever. Ook bleken stimuleringsprogramma's van de regering tot een verbetering te leiden.

Voor de langere termijn blijft Duitsland een aantrekkelijke groeiemarkt voor USG People. De lage penetratiegraad van flexwerk die door de economische krimp in 2009 verder daalde, biedt veel potentie voor structurele groei van onze diensten. In 2010 zullen de activiteiten van Smart People worden samengevoegd met Unique waardoor de marktpositie wordt verstevigd en de internationale herkenbaarheid wordt vergroot. De portfolio zal dan bestaan uit de internationale merken Unique, Technicum en Secretary Plus.

In 2009 vond in Duitsland een rationalisatie van het netwerk plaats. Het aantal vestigingen werd daarbij teruggebracht van 177 naar 151 en het aantal werknemers nam in het jaar af met 26%. De aanpassingen resulteren in een meer efficiënte organisatie en vergroten de winstpotentie wanneer de markt weer aantrekt. De omzet van USG People daalde in 2009 met 32% ten opzichte van 2008. Vanaf het tweede kwartaal werd een verbetering zichtbaar waardoor de daling in het laatste halfjaar geleidelijk afnam. Secretary Plus realiseerde met een omzetzaling van 12% een relatief goed resultaat.

ITALIË

Italië is een van de groeimarkten voor USG People, zowel in termen van volume alsook voor verdere introductie en uitgroei van specialistische diensten. In 2008 heeft Unique haar activiteiten in Italië opgestart waarmee, naast de activiteiten van Start People, een eerste invulling werd gegeven aan de invoering van specialistische diensten. Unique is sinds 2008 met 4 vestigingen actief in Italië en de omzet nam in 2009 verder toe. Er werden in dit jaar verder geen uitbreidingen geïnitieerd omdat investeringen tijdelijk werden afgeremd vanwege het slechte economische klimaat. De portfolio in Italië bestaat uit de internationale merken Start People en Unique die de basis vormen voor een verdere groei en optimalisatie van de diensten.

Bij Start People werd het netwerk in 2009 ingekrompen, voornamelijk door het samenvoegen van vestigingen. Het aantal vestigingen werd verminderd van 87 naar 73 vestigingen waarbij het personeelsbestand inkromp met 31 FTE's. De omzet van USG People liep met 31% terug, terwijl in het laatste kwartaal een duidelijk herstel zichtbaar werd. Unique behaalde in 2009 een groei van 70% ten opzichte van haar opstartjaar 2008. Evenals de andere Europese landen biedt Italië voor de lange termijn ook zeer goede toekomstperspectieven voor de groei strategie van USG People.

OOSTENRIJK, ZWITSERLAND, POLEN, TSJECHIË EN SLOWAKIJE

In 2009 werden de activiteiten in Tsjechië en Slowakije beëindigd als gevolg van de strategische aanscherping van de focus. De activiteiten werden beide in het vierde kwartaal verkocht door middel van management buy-outs.

In Oostenrijk, Zwitserland en Polen biedt USG People algemene uitzenddiensten aan, verspreid over een breed aantal sectoren. De totale bijdrage in de omzet van deze gezamenlijke landen bedroeg 2,5% van de groepsomzet in 2009. In Oostenrijk en Zwitserland daalde de omzet met iets meer dan 20% en in Polen bedroeg de daling 40%. De activiteiten in Polen zijn meer gelieerd aan grote industriële klanten waar in het begin van het jaar een daling van meer dan 50% optrad. In het tweede halfjaar verbeterde deze situatie aanzienlijk. In alle landen was sprake van een verbetering van de omzettrend in de laatste helft van het jaar door een herstel in de industrie. <<

BARBARA STADSBADER
directeur Secretary Plus, België

 **secretary plus**





INNOVATIE

vooruitdenken

MEEDENKEN MET DE KLANT, ELEMENTEN TOEVOEGEN DIE JE ZELF ALS NUTTIG ERVAART EN ONTWIKKELINGEN BINNEN JE VAKGEBIED OP DE VOET VOLGEN. DAT ZIJN DE INGREDIËNTEN WAARMEE JE INNOVEREND BLIJFT. VOOR KANDIDATEN, OPDRACHTGEVERS ÉN BINNEN DE EIGEN ORGANISATIE. “DAT GEEFT ONS EEN VOORSPRONG.”

Maak kennis met Harold. Harold? Harold, of eigenlijk H.A.R.O.L.D., staat voor Hours and Request on line desk – een online tool van Start People Zwitserland om het leven van opdrachtgevers gemakkelijker te maken. Wie inlogt, wordt vriendelijk welkom geheten, naar keuze in het Duits, Italiaans, Frans of Engels. Geestelijk vader, ontwikkelaar en grootste ambassadeur van Harold is Richard Noller, sales- and marketingmanager van Start People Zwitserland. “Harold is ontstaan omdat er behoefte aan was. Zo’n anderhalf jaar geleden werd ik voor het eerst door een klant benaderd of we alle administratieve rompslomp die bij dit vak komt kijken niet konden digitaliseren. Het invullen van papieren werkurenbriefjes bijvoorbeeld kost veel tijd, daar willen klanten van af.” >>

Noller kon destijds niet aan de wens van de desbetreffende klant tegemoetkomen, maar de vraag zette de gedreven manager wel aan het denken. “Zo moeilijk kon het toch niet zijn, een portal waar je als klant een actueel overzicht kunt vinden van het aantal gewerkte uren van de uitzendkrachten? In januari vorig jaar zijn we begonnen met het bouwen van de site, in juni waren we klaar voor de testfase.”

Inmiddels maken vijf klanten gebruik van Harold. Het zijn niet de minste, zoals het CERN-laboratorium in Genève, waar de grootste deeltjesversneller ter wereld is gevestigd. Noller: “Ze vinden het een handige tool. Het scheelt hen natuurlijk veel werk en ze kunnen met één druk op de knop zien hoe hoog de factuur wordt. Daarnaast staan er voor de klant handige statistieken op. Als je een jaar eerder in een bepaalde week vijf uitzendkrachten nodig had, dan is de kans groot dat je dit jaar in diezelfde periode weer ondersteuning behoeft. Op Harold kun je dat nauwgezet zien.”

Wie daaraan behoefte heeft, kan op het forum ook deelnemen aan een discussie onder vakgenoten en HR-gerelateerde video's bekijken. Noller lacht: “Ja, er staan wat items op die ik zelf handig vind. Meestal worden dit soort portals door it'ers gemaakt. Harold is echt gebouwd vanuit het idee om het opdrachtgevers gemakkelijker te maken. We krijgen ook steeds als feedback dat klanten het echt gebruiksvriendelijk vinden.”

Noller heeft de portal ook aan de persoon laten zien die hen destijds inspireerde. “De man was aangenaam verrast. Zo'n tool had hij nog nergens aangetroffen. Dit jaar loopt zijn contract bij een ander uitzendbedrijf af. Ik weet zeker dat we dan weer in gesprek raken.”

Harold is slechts een van de vele innovaties binnen USG People en haar werkmaatschappijen. Die zijn er in verschillende soorten en gedaantes. “Wat is innovatie?”, zegt Anne-Lies Dubel, bij USG People verantwoordelijk voor strategy & organisational development. “In mijn definitie gaat het er in ieder geval om dat je creatieve oplossingen bedenkt om het bedrijf succesvoller te maken. Dat kan gaan om grote ideeën, die concernbreed worden uitgerold, maar ook om kleine en slimme oplossingen die een werkmaatschappij of afdeling geweldig vooruithelpen. Als je kijkt naar innovatieve bedrijven dan komt de vernieuwing meestal niet van bovenaf, maar zijn het medewerkers die slimme oplossingen bedenken.”

Bij USG People is dat niet anders. “Dit bedrijf heeft een heel ondernemende geest. Het is de taak van het hoofdkantoor het entrepreneurship te stimuleren. Medewerkers en werkmaatschappijen krijgen de vrijheid zelf initiatieven te ontplooiën. Wij zorgen ervoor dat goede ideeën elders in het concern navolging

krijgen”, aldus Dubel.

Zo wordt in Nederland kennis gedeeld via de projectgroep POO, wat staat voor de ‘Power of Open’. De projectgroep verzamelt concepten, ideeën en ervaringen op het snijvlak van internet, marketing en arbeidsbemiddeling. Die kennis wordt vervolgens gedeeld met werkmaatschappijen. “We willen voorkomen dat het wiel continu opnieuw wordt uitgevonden”, zegt projectleider Marco van Hurne. Hij ziet bij werkmaatschappijen verschillende goede initiatieven die elders navolging verdienen. Content richt zich met HRContent.nl bijvoorbeeld met succes op HR-managers, met mijncontent.nl biedt het uitzendkrachten een eigen kwalitatief hoogwaardig online platform, Unique werft via Unique Amsterdam medewerkers op Twitter en ikki werkt met een zogeheten social career navigator die de volgende carrièrestap kan voorspellen. Van Hurne: “Via POO delen we innovatieve initiatieven en kennis. Iedere volgende implementatie moet beter zijn dan het origineel.” Ook in Nederland kent Start People inmiddels zijn eigen ‘Harold’, DIGI-WUB geheten. De portal gaat verder dan die van het Zwitserse moederbedrijf. Uitzendkrachten ontvangen een digitale card die in- en uittijden registreert. Bij opdrachtgevers staan readers die de card uitleest bij binnenkomst en bij het verlaten van het pand. De informatie van de card en de reader komen vervolgens samen op de voor de klant ingerichte portal. Die kan daar de uren controleren, corrigeren en fiatteren. “Je kunt het een vorm van self billing noemen”, zegt Bram van der Wal, algemeen directeur van Start People Nederland. “De klant kan zelf berekenen hoeveel hij moet betalen voor de ingehuurde flexwerkers. Ideaal, want de kans op fouten is minimaal. Bovendien wordt het werken met uitzendkrachten voor opdrachtgevers gemakkelijker beheersbaar.”

Van alle klanten van Start People in Nederland maakt ruim 20 procent van de klanten al gebruik van DIGI-WUB, waaronder ABN AMRO, Nuon en het Ministerie van Landbouw en Visserij. Binnen een jaar zal dat verdubbelen, verwacht Van der Wal. “Bij veel tenders wordt al gevraagd naar digitale alternatieven voor het aloude werkurenbriefje. Dat geldt voor multinationals, maar in toenemende mate ook voor MKB-bedrijven. Nu hebben de meeste concurrenten wel een digitaal platform, maar zo efficiënt en uitgebreid als DIGI-WUB heb ik ze niet gezien. Dat geeft ons zeker een voorsprong.” En wat te denken van Start People in Italië? Wat omzet betreft de nummer tien van Italië, maar als het gaat om het aantal vacatures dat online staat, neemt Start People de tweede plaats in. Een kwestie van slim omgaan met en investeren in internet. Zo lanceerde het bedrijf een sterke online campagne voor een Italiaanse film die Start People sponsorde, werkt het bedrijf samen met

twee grote carrièresites en werkt het gericht met Google Adwords. De sterke online positie legt het bedrijf geen windeieren.

Soms is innovatie een kwestie van slim omgaan met middelen die toch al tot je beschikking staan. Waarom zelf een enorme database van kandidaten aanleggen en onderhouden terwijl er al up-to-dateprofielen van geschikte kandidaten op internet staan. “Wij zijn een kleine organisatie, dat dwingt je er toe creatief met middelen om te gaan”, zegt Anna Relle, commercial manager van Secretary Plus in Oostenrijk. “Met een opgevaardeerd account en goede zoektermen kom je op netwerksites als LinkedIn en Xing tegenwoordig een heel eind. Typ new challenge in en je komt iedereen tegen die op zoek is naar een nieuwe baan. Daar zitten voor ons altijd interessante kandidaten tussen.” Volgens Relle is het vooral een kwestie van proactief handelen. “Dat doe je op kantoor ook, dus waarom zou je dat online niet doen?” Laatst zag ze dat een HR-manager van een groot Oostenrijks bedrijf haar LinkedIn-profiel had bekeken. “Dan benader ik zo'n man natuurlijk wel met de vraag of hij geïnteresseerd is in de diensten van Secretary Plus.”

Bij Relle's – veel grotere – Belgische zusterbedrijf gaan ze verder. Eind november 2009 mocht Barbara Stadsbader, algemeen directeur van marktleider Secretary Plus, in Brussel naar voren komen om de Best Innovator Award Belgium 2009 in ontvangst te nemen. Secretary Plus kreeg de prijs in de categorie kleine en middelgrote ondernemingen. Jaarlijks doet een jury onder leiding van de management-consultants van A.T. Kearney uitgebreid onderzoek naar innovatieve bedrijven.

“Een hele eer als je uit al die bedrijven wordt gekozen”, zegt Stadsbader, die de prijs vooral ziet als aanmoediging om het prijswinnende concept verder uit te rollen. Virtual outsourcing, zo heet het concept. “Voor buitenstaanders mag de wereld van assistants misschien weinig dynamisch lijken, de werkelijkheid is anders.” Stadsbader, die verantwoordelijk was voor business development voordat ze algemeen directeur bij Secretary Plus werd, schetst twee ontwikkelingen.

“Het beroep van managementassistent is een knelpuntberoep, zelfs in slechte economische tijden. In België worden hoge eisen aan een assistent gesteld. Ze moet niet alleen perfect drietelig zijn, dus Nederlands, Frans en Engels beheersen, maar naast de ‘normale’ skills ook stressbestendig zijn. Deeltijds werken is hier geen standaard. Het is dan ook een uitdaging om de juiste work-life balance te realiseren. Daarnaast is mobiliteit een probleem. Heel wat geschikte kandidaten haken dan ook af. Dat is zonde. Bedrijven lopen immers ervaren medewerkers mis, terwijl professionals met veel ervaring mooie carrièrekansen onbenut laten.”

Ten tweede bestaat er de wens van opdrachtgevers om meer diensten op flexibele basis uit te besteden. De crisis heeft die trend versneld. “Wij merken dat er grote vraag is naar projectmatige ondersteuning. Dat varieert van ondersteuning bij kleine projecten tot het uitbesteden van grote evenementen. Een aantal bedrijven zag zich in de voorbije maanden gedwongen om assistants te laten wegvloeien. Zij zijn dus onderbemand en op zoek naar flexibele oplossingen. Zo komen ze bij ons terecht.”

De behoefte van medewerkers aan flexibele arbeid enerzijds en de wens van klanten om activiteiten uit te besteden anderzijds bracht Stadsbader op het idee van virtual outsourcing. Secretary Plus biedt medewerkers daarin veel flexibiliteit. “Vroeger was het van belang dat een assistent altijd op kantoor voor de manager klaarstond. Dat is niet meer nodig. Met een laptop, internetaansluiting en een telefoon kun je vrijwel alle taken uitvoeren”, zegt Stadsbader. Er zijn assistants van Secretary Plus die zo voor meerdere klanten werken. Er zijn er ook die samen één klant delen. Voor velen is dit een ideaal model.”

Klanten zijn ook te spreken over het nieuwe model. Secretary Plus biedt hen een virtueel modulair platform met de dienstverlening van een ‘typisch’ kantoor. Het bedrijf zorgt voor alle ondersteuning. Bijkomend voordeel is dat een klant via het platform een beroep doet op een virtual assistant met een eigen specialisatie, aangezien de pool verschillende expertises bundelt. “We hebben uitgerekend dat een werkplek op jaarbasis gemiddeld € 11.000 kost. Als die plek niet continu bezet is dan is het zonde van het geld.”

Om te voorkomen dat de virtual assistants geïsoleerd raken, richt Secretary Plus kantoren in waar men hun laptop kan inpluggen om te werken, kennis te delen en besprekingen te houden. Op dit moment is er al een ruimte ingericht in Vilvoorde, vlakbij Brussel. Er zijn plannen om ook kantoren in te richten in Leuven en Kortrijk. Stadsbader: “Zie het als een nieuwe manier van werken. Over een paar jaar is dit gemeengoed, dat weet ik zeker.” <<

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De wereldwijde teruggang in de economie zorgde in 2009 voor een cyclische daling in de omzet. Vooral in het begin van het jaar was er een buitengewone terugval in de marktvraag. De problemen in de financiële sector als gevolg van de kredietcrisis raakten ook de reële economie en in heel Europa was sprake van een uitzonderlijk snelle krimp in de productie. Nooit eerder zagen we een dergelijke snelle daling in de markt. Evenmin zagen we eerder dat markten al na enkele maanden stabiliseerden en vervolgens tekenen van herstel lieten zien. In eerste instantie zagen we het herstel optreden in de vroegcyclische industrielanden en dan met name in de grote productie-industrieën. Dit herstel werd later gevolgd door de dienstensector en het midden- en kleinbedrijf. Tegen het einde van het jaar waren alle trends over het algemeen weer voorzichtig positief.

In 2009 heeft USG People haar organisatie en haar strategie aangescherpt. Het vestigingennetwerk is in het jaar ingekrompen met 229 vestigingen (14%) en het aantal werknemers liep terug met in totaal 1.750 FTE's (19%). Bij de operationele werkmaatschappijen werd het werknemersbestand in 2008 en 2009 teruggebracht met 2.111 FTE's (25%) en het vestigingennetwerk werd ingekrompen met 267 vestigingen (16%). USG People beëindigde in 2009 haar activiteiten in Portugal, Tsjechië en Slowakije. In Frankrijk en Spanje werd de strategie bijgestuurd. In deze landen wordt nu meer gefocust op de economisch sterke regio's en op specialistische activiteiten. In Frankrijk en Spanje werden herstructureringen doorgevoerd waarbij vooral veel vestigingen in afgelegen gebieden werden gesloten. De operationele kosten van de groep werden in 2009 sterk teruggebracht door besparingen, reorganisaties en herstructureringen. In het laatste kwartaal lagen de onderliggende operationele kosten 26% lager dan in 2008. Door genoemde maatregelen is de kostenstructuur van de organisatie structureel verbeterd, waardoor de winstpotentie is versterkt. Als de markten weer gaan aantrekken, levert dat een grotere hefboom op, waardoor de winstmarge verder kan toenemen.

USG People behaalde in 2009 een omzet van € 3 miljard, een daling van 25% ten opzichte van 2008. De lagere omzet was voornamelijk een gevolg van een terugval in de marktvraag over de gehele linie. Ook waren er in 2009 geen noemenswaardige acquisities. En daarnaast werden de activiteiten in Portugal, Tsjechië en Slowakije beëindigd, hetgeen slechts een geringe impact had. Ongeveer 1% van de omzetsdaling kan hieraan worden

toegerekend. Bij werving en selectie was de omzetsdaling verhoudingsgewijs uitzonderlijk. De opbrengsten uit het onderdeel werving en selectie, dat slechts een zeer klein deel van het totaal van de groepsomzet genereert, daalde met 54% ten opzichte van een jaar eerder. In 2009 bedroeg het aandeel van werving en selectie in de groepsomzet 1,0% en in 2008 1,6%.

GECONSOLIDEERDE RESULTATEN

Bedragen in miljoenen euro's

| | 2009 | 2008 | △ |
|--------------------------|-------|-------|-------|
| Omzet | 3.001 | 4.025 | -25% |
| Brutoresultaat | 674 | 993 | -32% |
| Operationele kosten | 618 | 756 | -18% |
| Afschrijvingen | 29 | 28 | 2% |
| EBITA | 27 | 209 | -87% |
| Amortisatie | 26 | 92 | -72% |
| EBIT (bedrijfsresultaat) | 1 | 117 | -99% |
| Financiële resultaten | -37 | -53 | 27% |
| Vennootschapsbelasting | 5 | -46 | 113% |
| Aandeel derden | 0 | -1 | 100% |
| Nettowinst | -31 | 17 | -282% |
| Brutomarge | 22,5% | 24,7% | |
| EBITA-marge | 0,9% | 5,2% | |

OMZETTRENDS

In de eerste maanden van het jaar daalde de omzet in alle landen in een zeer snel tempo. Nederland en België presteerden in het eerste kwartaal nog relatief goed door de sterke posities van USG People in de dienstensector en in het midden- en kleinbedrijf. Hierdoor reageren de activiteiten van USG People in deze landen iets later op de conjuncturele beweging. Datzelfde geldt uiteraard ook bij een herstel, waarbij er in Nederland later een stabilisatie van de omzet werd bereikt, te weten in het laatste kwartaal. Eerder in het jaar waren al signalen van stabilisatie en herstel zichtbaar in vroegcyclische marktsegmenten, terwijl bij sommige specialisaties en in het midden- en kleinbedrijf de bodem later werd bereikt. In Nederland kwam de omzet over 2009 23% lager uit dan in 2008. In België was het dieptepunt al eerder gepasseerd, namelijk in het tweede kwartaal. Over het hele jaar genomen was de omzet in België 21% lager dan in 2008.

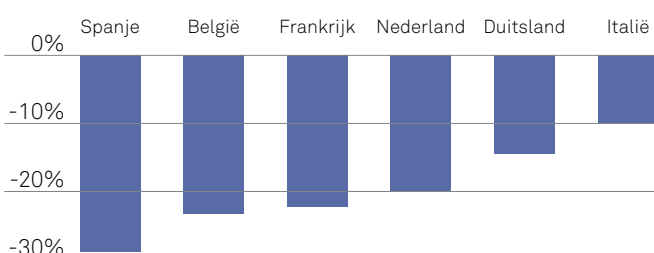
De omzet in de landen buiten de Benelux viel in het begin van het jaar snel terug. In Frankrijk werd met een daling van 32% in het eerste kwartaal als eerste een

Klanten voerden over de gehele linie kostenbesparingen door, waardoor de prijzen werden gedrukt. Vanaf het derde kwartaal stabiliseerden de tarieven, de werving- en selectieopbrengsten daalden niet verder en steeds meer detacheringcontracten liepen af waardoor betalingsverplichtingen stopten. Deze ontwikkelingen passen allemaal in het klassieke cyclische patroon met als enige uitzondering de snelheid van de veranderingen. Aan het einde van het jaar werd de markt competitiever door het aantrekken van de vraag. In deze fase van de cyclus, waarin de vraag naar ingehuurd personeel vooral een herstel laat zien bij de grote productie-industrie, is het aanbod van kandidaten groot. Er is geen sprake van schaarste in de arbeidsmarkt. Dit maakt de concurrentie steviger omdat alle leveranciers over ruim voldoende kandidaten beschikken en iedereen graag wil leveren na de crisissituatie eerder in het jaar. Dit heeft een enigszins drukkend effect op de prijzen terwijl het niet-gelijktijdige herstel in deze fase van de cyclus zorgt voor een licht negatief effect. De omzet in het industriële segment trekt in deze fase harder aan. Dat is eerst zichtbaar bij de grote klanten en vervolgens bij de specialistische activiteiten waar doorgaans hogere brutomarges worden gerealiseerd.

OPERATIONELE KOSTEN

De operationele kosten kwamen in 2009 uit op € 618 miljoen tegen € 756 miljoen in 2008. In deze bedragen zijn zowel in 2009 als in 2008 incidentele kosten opgenomen voor herstructureringen en reorganisaties. In 2008 werd hiervoor een bedrag van € 25 miljoen opgenomen en in 2009 € 37 miljoen. Wanneer deze incidentele bedragen buiten beschouwing worden gelaten, bedroegen de onderliggende kosten € 581 miljoen in 2009 tegen € 731 miljoen in 2008. Daarmee lagen de kosten € 150 miljoen of 21% lager dan in het voorgaande jaar. De grootste kostenreductie vond plaats in Spanje. De operationele kosten in Spanje waren 28% lager dan in 2008. In België, Frankrijk en Nederland daalden de operationele kosten met ongeveer 20%. In Duitsland en Italië werden de kosten in mindere mate gereduceerd. In deze landen wordt een relatief hoge en winstgevende structurele groei verwacht, waardoor de organisaties niet werden geherstructureerd en de groeipotentie werd behouden.

PROCENTUELE REDUCTIE OPERATIONELE KOSTEN



AMORTISATIE

De amortisatie betreft reguliere afschrijvingen op immateriële vaste activa. Reguliere afschrijvingen hebben betrekking op merkenrechten, klantenportfolio's en kandidaat-databases, die werden gewaardeerd bij acquisities en die over een vastgestelde termijn worden afgeschreven. De totale amortisatie bedroeg € 26 miljoen in 2009 tegen € 92 miljoen in 2008 (inclusief € 68 miljoen bijzondere waardeverminderingen).

FINANCIËLE LASTEN

De onderliggende financiële lasten namen af van € 38 miljoen in 2008 naar € 32 miljoen in 2009. De schuldpositie nam af in de loop van 2008 en in 2009 waardoor de rentelasten lager uitkwamen. In de financiële resultaten zijn verder niet-gerealiseerde waardeveranderingen van derivaten opgenomen. Deze waardeveranderingen hadden een negatief effect in 2009 van € 5 miljoen en een negatief effect van € 15 miljoen in 2008. Inclusief waardeveranderingen van derivaten kwam het financiële resultaat uit op de gerapporteerde € 37 miljoen tegen € 53 miljoen in 2008.

BELASTINGDRUK

De belastingdruk in de resultatenrekening bedroeg 13,8% over 2009 en was daarmee lager dan het gemiddelde nominale tarief van 18,3%. De afwijking wordt veroorzaakt enerzijds door de onbelaste opbrengsten van het treasurycentrum in België en anderzijds door aftrekbare kosten en correcties uit voorgaande jaren. Doordat de belasting een mix is van positieve en negatieve resultaten in combinatie met een laag niveau van het resultaat ontstaat er een grote afwijking met het gemiddelde nominale belastingtarief. Op basis van absolute bedragen lag het gemiddelde nominale tarief in 2009 op 31,4% en in 2008 op 30,4%.

NETTORESULTAAT

De gerapporteerde winst werd zowel in 2009 als in 2008 verlaagd door incidentele kosten vooral als gevolg van herstructureringen en reorganisaties. Daarnaast was er sprake van negatieve effecten door waarderingen van rentederivaten en belastingcorrecties met betrekking tot voorgaande jaren. Gecorrigeerd voor deze incidentele posten werd in 2009 een onderliggend nettoresultaat geboekt van € 8 miljoen positief. Het gerapporteerde nettoresultaat kwam in 2009 uit op een verlies van € 31 miljoen. In 2008 bedroeg het gerapporteerde nettoresultaat € 17 miljoen positief.

RECAPITULATIE NETTORESULTAAT

Bedragen in miljoenen euro's

| | 2009 | 2008 |
|---|------|------|
| Onderliggend nettoresultaat | 8 | 118 |
| Incidentele resultaten | -41 | -17 |
| Impairment goodwill | - | -68 |
| Ongerealiseerde waardemutatie derivaten | -5 | -15 |
| Incidentele belastingeffecten | 7 | -1 |
| Gerapporteerd nettoresultaat | -31 | 17 |

KASSTROOM

De kasstroom kwam in 2009 uit op € 180 miljoen. Indien we de betalingen voor acquisities in 2008 buiten beschouwing laten, dan was de kasstroom in 2009 nagenoeg gelijk aan die van 2008. De operationele kasstroom was sterk, voornamelijk door een afname van het werkkapitaal, dat met € 190 miljoen daalde in 2009. Deze afname werd mede gesteund door de verkoop van handelsvorderingen. Naast een lagere debiteurenpositie als gevolg van een lager omzetsniveau en een stringent beheer van de handelsvorderingen was eind 2009 voor een bedrag van € 110 miljoen aan vorderingen verkocht. In 2009 heeft USG People faciliteiten afgesloten voor de verkoop van handelsvorderingen in België en Frankrijk tot een maximumbedrag van € 125 miljoen. De investeringen waren laag in 2009 door een terughoudend investeringsbeleid als gevolg van de onzekere marktsituatie. Gegeven deze onzekerheden in de markt werd er in 2009 geen contant dividend uitgekeerd, over het boekjaar 2008, aan de aandeelhouders. De voorkeur werd gegeven aan een verlaging van de schuldpositie. De rentebetalingen daalden, vooral als gevolg van de lagere schuldpositie, met € 11 miljoen ten opzichte van 2008.

KASSTROMEN

Bedragen in miljoenen euro's

| | 2009 | 2008 |
|-------------------------------|------|------|
| Operationele kasstroom | 226 | 281 |
| Acquisities | - | -151 |
| Investeringen | -20 | -37 |
| Betaald dividend | - | -33 |
| Betaalde interestlasten | -26 | -37 |
| Afname nettoschuld (nominaal) | 180 | 23 |

BALANS

Het balanstotaal daalde in 2009 met € 323 miljoen vooral door een daling van het werkkapitaal en door het lage investeringsniveau tegenover een hogere afschrijving. De kapitaalstructuur verbeterde daarbij ten opzichte van 2008. De nettobalanswaarde van de schuld bedroeg

€ 376 miljoen aan het einde van 2009 tegen € 551 miljoen eind 2008. Het eigen vermogen nam in 2009 af door het negatieve nettoresultaat in het boekjaar. Door de afname van het balanstotaal verbeterde de solvabiliteitsratio naar 39% tegen 34% in 2008.

VERKORTE BALANS

Bedragen in miljoenen euro's

| | 31-12-2009 | 31-12-2008 |
|--|------------|------------|
| Goodwill | 920 | 923 |
| Overige vaste activa | 190 | 227 |
| Latente belastingvorderingen en verplichtingen | 18 | 0 |
| Werkkapitaal | -102 | 91 |
| Balanstotaal | 1.644 | 1.967 |
| Eigen vermogen | 639 | 671 |
| Achtergestelde leningen | 153 | 163 |
| Nettoschuld financiële instellingen | 223 | 388 |
| Langlopende voorzieningen | 11 | 19 |

KAPITAALSTRUCTUUR

Bedragen in miljoenen euro's

| | Waarde nominaal | | Waarde balans | |
|---|-----------------|-------|---------------|-------|
| | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 |
| Eigen vermogen | 639 | 671 | 639 | 671 |
| Achtergestelde converteerbare obligatielening | 115 | 115 | 103 | 100 |
| Achtergestelde onderhandse lening | 50 | 63 | 50 | 63 |
| Nettoschuld aan financiële instellingen | 224 | 391 | 223 | 388 |
| Totaal nettoschuld | 389 | 569 | 376 | 551 |
| Totaal geïnvesteerd vermogen | 1.028 | 1.240 | 1.015 | 1.222 |
| Percentage nettoschuld | 38% | 46% | 37% | 45% |

GOODWILL

De goodwill op de balans daalde in 2009 met € 3 miljoen naar € 920 miljoen. Voor het belangrijkste deel kwam de daling door de beëindiging van de activiteiten in Tsjechië en Slowakije.

INVESTERINGEN

De investeringen bedroegen € 20 miljoen in 2009 tegenover € 37 miljoen in 2008. De investeringen waren laag in 2009 door een terughoudend investeringsbeleid als gevolg van de onzekere marktsituatie. De uitbreidingsinvesteringen waren lager, terwijl structurele investeringen ten behoeve van de continuïteit en efficiencyverbeteringen van de organisatie, zoals in het IT-landschap, werden voortgezet. Het aantal vestigingen nam in 2009 >>

verder af, waardoor het investeringsniveau werd verlaagd. In procenten van de omzet lagen de investeringen met 0,7% lager dan in voorgaand jaar toen dit percentage 0,9% bedroeg.

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen nam in 2009 af met € 32 miljoen tot € 639 miljoen. De voornaamste mutatie was de toevoeging van het negatieve nettoresultaat over het boekjaar van € 31 miljoen. Voorts waren er nog enkele kleine mutaties door personeelsopties en een -aandelenplan. Er vonden geen emissies of contante dividenduitkeringen plaats in 2009.

FINANCIERING

Er werden in 2009 geen conversies uitgevoerd op de achtergestelde converteerbare obligatielening waardoor de nominale waarde van de lening onveranderd bleef op € 115 miljoen. Op de achtergestelde onderhandse lening werd volgens het aflossingsschema een vierde jaarlijkse aflossing gedaan van € 13 miljoen, waarmee het resterende saldo € 50 miljoen bedraagt. De nettoschuldpositie aan financiële instellingen verminderde van € 388 miljoen naar € 223 miljoen ultimo 2009. De sterke daling van de schuldpositie kwam mede tot stand door de verkoop van handelsvorderingen, waarvoor in 2009 faciliteiten tot een maximumbedrag van € 125 miljoen werden afgesloten. Eind 2009 was voor een bedrag van € 110 miljoen aan handelsvorderingen verkocht.

De nettoschuld lag binnen de toegestane ruimte van de bankconvenanten. In de kredietovereenkomst met de banken zijn in 2009 nieuwe afspraken gemaakt over de maximaal toegestane schuld en ook over de interestlasten in relatie tot de behaalde resultaten. De senior leverage ratio (nettobankschuld/onderliggende EBITDA) werd verruimd van $\leq 2,5$ naar $\leq 3,0$ en de interest coverage ratio (onderliggende EBITDA/interestlasten) werd verlaagd van $\geq 4,0$ naar $\geq 3,0$. Aan het eind van 2009 kwam de senior leverage ratio uit op 2,4 en de interest coverage ratio bedroeg 3,6.

VOORZIENINGEN

De langlopende voorzieningen namen in 2009 af met € 8 miljoen, van € 19 naar € 11 miljoen. Naast de langlopende voorzieningen waren er voor € 22 miljoen (2008: € 23 miljoen) aan kortlopende voorzieningen die onder het werkkapitaal zijn verantwoord. In het totaal namen de voorzieningen af met € 9 miljoen. De grootste mutaties vonden plaats op de reorganisatievoorziening door de uitgevoerde rationalisaties en herstructureringen van het netwerk in 2009. De reorganisatievoorziening nam per saldo af met € 6 miljoen, terwijl gedurende het

jaar € 13 miljoen werd toegevoegd. De overige voorzieningen namen af met € 3 miljoen. Deze voorzieningen betreffen voornamelijk een pensioenvoorziening en een voorziening voor juridische claims.

DIVIDEND

Het meerjarige dividendbeleid is gebaseerd op een dividenduitkering van eenderde van het nettoresultaat voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten. In 2009 was dit resultaat negatief, waardoor er over het boekjaar 2009, conform het meerjarige beleid, wordt voorgesteld geen dividend uit te keren. <<

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

| Noot*: | Bedragen in duizenden euro's | 2009 | 2008 |
|--------|---|----------------|----------------|
| 5 | Netto-omzet | 3.001.134 | 4.024.965 |
| 7 | Kostprijs van de omzet | 2.326.898 | 3.031.787 |
| | BRUTORESULTAAT | 674.236 | 993.178 |
| 8 | Verkoopkosten | -565.510 | -754.567 |
| 8 | Algemene beheerskosten | -104.699 | -122.171 |
| 9 | Overige baten en lasten | -3.267 | 225 |
| | BEDRIJFSRESULTAAT | 760 | 116.665 |
| 10 | Financieringslasten | -38.560 | -54.136 |
| 11 | Financieringsinkomsten | 2.047 | 1.301 |
| | RESULTAAT VOOR BELASTINGEN | -35.753 | 63.830 |
| 12 | Belastingen | 4.927 | -45.735 |
| | NETTORESULTAAT | -30.826 | 18.095 |
| | Toerekenbaar aan: | | |
| | Eigenaren van de vennootschap | -30.965 | 16.885 |
| | Aandeel derden | 139 | 1.210 |
| | | -30.826 | 18.095 |
| | Resultaat per aandeel toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap (in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal) | | |
| 22 | Gewoon | -€ 0,44 | € 0,24 |
| 22 | Verwaterd | -€ 0,44 | € 0,24 |

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

| Bedragen in duizenden euro's | 2009 | 2008 |
|---|----------------|---------------|
| Nettoresultaat | -30.826 | 18.095 |
| Overige totaalresultaat na belasting: Koersverschillen | -88 | -619 |
| OVERIGE TOTAALRESULTAAT NA BELASTING | -88 | -619 |
| TOTAALRESULTAAT | -30.914 | 17.476 |
| Toerekenbaar aan: | | |
| Eigenaren van de vennootschap | -31.053 | 16.266 |
| Aandeel derden | 139 | 1.210 |
| | -30.914 | 17.476 |

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

| Noot*: | Bedragen in duizenden euro's | 2009 | 2008 |
|--------|---|------------------|------------------|
| | VASTE ACTIVA | | |
| 13 | Materiële vaste activa | 56.675 | 72.782 |
| 14 | Goodwill | 919.570 | 922.813 |
| 15 | Overige immateriële vaste activa | 119.546 | 140.319 |
| 17 | Financiële vaste activa | 7.911 | 7.946 |
| 18 | Latente belastingvorderingen | 61.650 | 50.721 |
| 24 | Overige vaste activa | 7.082 | 5.534 |
| | | 1.172.434 | 1.200.115 |
| | VLOTTENDE ACTIVA | | |
| 19 | Handelsvorderingen en overige vorderingen | 424.037 | 680.820 |
| | Belastingvorderingen | 5.640 | 3.579 |
| 20 | Liquide middelen | 41.519 | 82.713 |
| | | 471.196 | 767.112 |
| | TOTAAL ACTIVA | 1.643.630 | 1.967.227 |
| 21 | Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders | | |
| | Aandelenkapitaal | 321.515 | 321.244 |
| | Benoemde reserves | 14.978 | 16.071 |
| | Ingehouden winsten | 302.319 | 332.462 |
| | | 638.812 | 669.777 |
| | Aandeel derden | 529 | 1.402 |
| | TOTAAL EIGEN VERMOGEN | 639.341 | 671.179 |
| | LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN | | |
| 23 | Leningen | 339.038 | 486.534 |
| 24 | Pensioengerelateerde voorzieningen | 1.376 | 1.733 |
| 25 | Overige voorzieningen | 10.055 | 16.899 |
| 18 | Latente belastingverplichtingen | 43.704 | 50.491 |
| | | 394.173 | 555.657 |
| | KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN | | |
| 26 | Bankkredieten en leningen | 78.334 | 147.061 |
| 27 | Crediteuren en overige schulden | 444.078 | 511.419 |
| | Belastingverplichtingen | 45.392 | 43.353 |
| 28 | Financiële derivaten | 20.431 | 15.385 |
| 25 | Overige voorzieningen | 21.881 | 23.173 |
| | | 610.116 | 740.391 |
| | TOTAAL VERPLICHTINGEN | 1.004.289 | 1.296.048 |
| | TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN | 1.643.630 | 1.967.227 |

*Voor de toelichting bij de noten verwijzen wij u naar het online jaarverslag 2009, <http://jaarverslag.usgpeople.com>

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

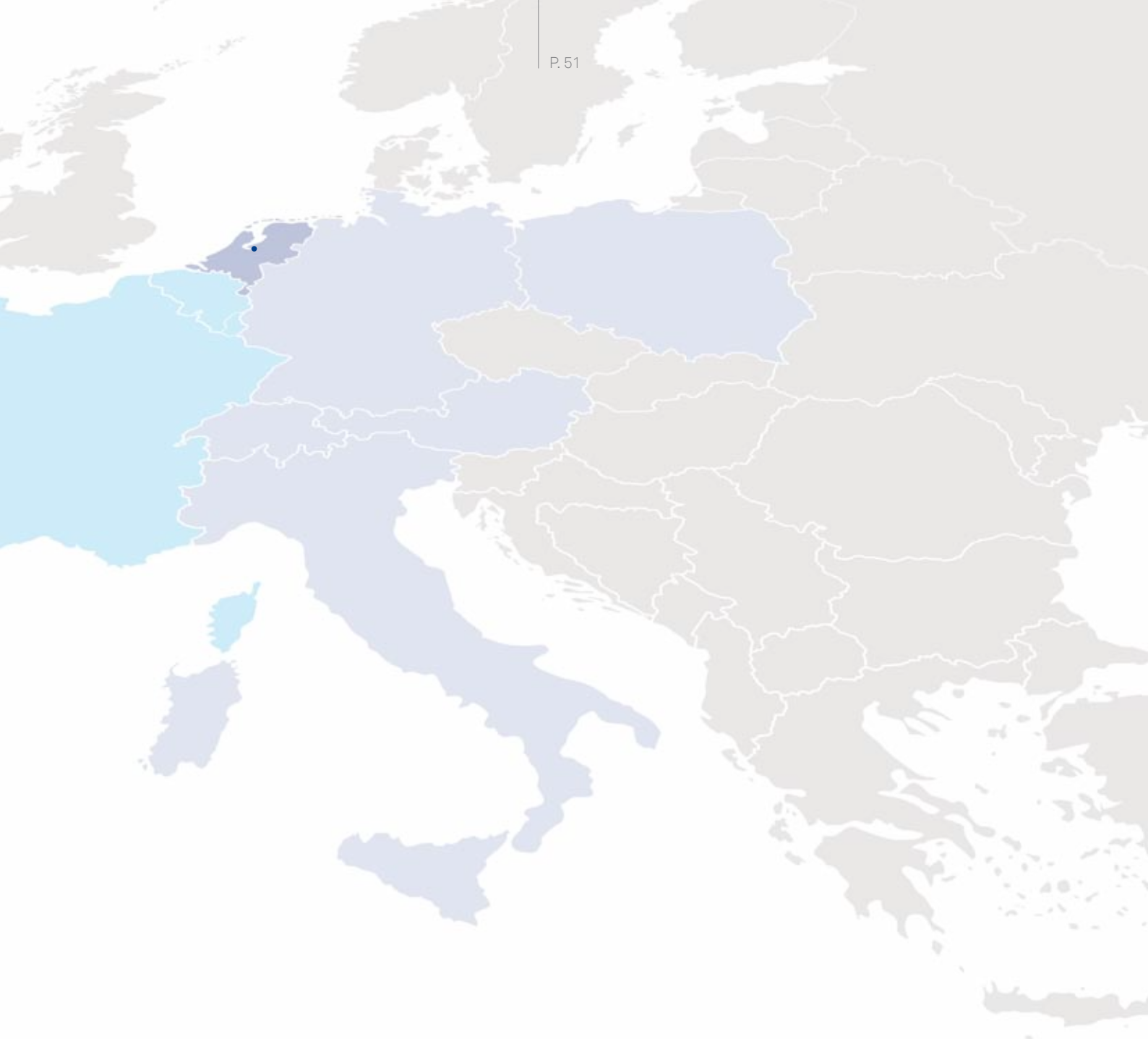
| | | Toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|--------------------------|
| | | AANDELEN KAPITAAL | BENOEMDE RESERVES | INGEHOUDEN WINSTEN | SUB TOTAAL | AANDEEL DERDEN | TOTAAL EIGEN VERMOGEN |
| Noot*: Bedragen in duizenden euro's | | | | | | | |
| | BALANS PER 1 JANUARI 2008 | 321.095 | 15.881 | 347.708 | 684.684 | 1.028 | 685.712 |
| | Nettoresultaat 2008 | - | - | 16.885 | 16.885 | 1.210 | 18.095 |
| | Koersverschillen | - | -619 | - | -619 | - | -619 |
| | TOTAALRESULTAAT | - | -619 | 16.885 | 16.266 | 1.210 | 17.476 |
| 8.2 | Aandelenplan | - | 1.532 | - | 1.532 | - | 1.532 |
| 8.2 | Uitoefening optierechten | 149 | - | - | 149 | - | 149 |
| 21 | Inkoop eigen aandelen | - | -496 | - | -496 | - | -496 |
| 21.2 | Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan | - | -227 | 227 | - | - | - |
| 6.1 | Mutatie als gevolg van acquisitie dochteronderneming | - | - | - | - | 3.192 | 3.192 |
| | Acquisitie aandeel gehouden door derden | - | - | - | - | -3.090 | -3.090 |
| 22.3 | Dividend over 2007 | - | - | -32.358 | -32.358 | - | -32.358 |
| | Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen | - | - | - | - | -938 | -938 |
| | | 149 | 809 | -32.131 | -31.173 | -836 | -32.009 |
| | BALANS PER 31 DECEMBER 2008 | 321.244 | 16.071 | 332.462 | 669.777 | 1.402 | 671.179 |
| | BALANS PER 1 JANUARI 2009 | 321.244 | 16.071 | 332.462 | 669.777 | 1.402 | 671.179 |
| | Nettoresultaat 2009 | - | - | -30.965 | -30.965 | 139 | -30.826 |
| | Koersverschillen | - | -88 | - | -88 | - | -88 |
| | TOTAALRESULTAAT | - | -88 | -30.965 | -31.053 | 139 | -30.914 |
| 8.2 | Aandelenplan | - | -183 | - | -183 | - | -183 |
| 8.2 | Uitoefening optierechten | 271 | - | - | 271 | - | 271 |
| | Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan | - | -822 | 822 | - | - | - |
| 6.1 | Acquisitie aandeel gehouden door derden | - | - | - | - | -865 | -865 |
| | Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen | - | - | - | - | -147 | -147 |
| | | 271 | -1.005 | 822 | 88 | -1.012 | -924 |
| | BALANS PER 31 DECEMBER 2009 | 321.515 | 14.978 | 302.319 | 638.812 | 529 | 639.341 |

*Voor de toelichting bij de noten verwijzen wij u naar het online jaarverslag 2009, <http://jaarverslag.usgpeople.com>

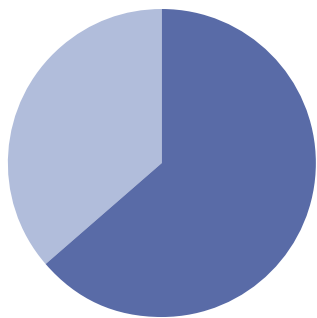
GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

| Noot*: | | 2009 | 2008 |
|--|---|-----------------|-----------------|
| Bedragen in duizenden euro's | | | |
| KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN | | | |
| | Resultaat voor belasting | -35.753 | 63.830 |
| | Aanpassingen voor: | | |
| 8 | Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa | 55.079 | 120.826 |
| 13, 15 | Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa | 141 | 479 |
| 6 | Resultaat op verkoop dochteronderneming | 4.339 | - |
| 10 | Financieringslasten | 38.560 | 54.136 |
| 11 | Financieringsinkomsten | -2.047 | -1.301 |
| 8.2 | Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen | -183 | 1.532 |
| | Koersverschillen | -91 | -572 |
| 24, 25 | Mutatie pensioenverplichtingen en overige voorzieningen | -8.492 | 22.731 |
| 24 | Mutatie overige vaste activa | -1.548 | -542 |
| | Mutaties werkkapitaal: | | |
| | - handelsvorderingen en overige vorderingen | 253.061 | 146.237 |
| | - crediteuren en overige schulden | -63.104 | -89.353 |
| | Kasstroom uit operationele activiteiten | 239.962 | 318.003 |
| | Betaalde vennootschapsbelasting | -13.645 | -37.449 |
| | Nettokasstroom uit operationele activiteiten | 226.317 | 280.554 |
| KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN | | | |
| 6 | Acquisities dochterondernemingen en aandeel derden | -9 | -94.669 |
| 13 | Netto-investeringen in materiële vaste activa | -5.249 | -23.263 |
| 15 | Netto-investeringen in immateriële vaste activa | -13.553 | -13.432 |
| 6 | Vanwege verkoop dochteronderneming | -1.309 | - |
| 17 | Terugontvangst / betaald op leningen en waarborgsommen | 116 | -147 |
| | Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten | -20.004 | -131.511 |
| KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN | | | |
| 21 | Ontvangsten uit uitgifte van aandelen | 271 | 149 |
| 21 | Inkoop eigen aandelen | - | -496 |
| 28 | Betalingen op derivaten | -9.008 | -3.144 |
| 28 | Ontvangsten uit derivaten | - | 492 |
| 23 | Ontvangsten van leningen | 169 | 39.801 |
| 23 | Aflossingen op leningen | -237.940 | -80.147 |
| | Betaalde interest | -19.108 | -35.544 |
| | Ontvangen interest | 2.135 | 1.329 |
| 22 | Betaald dividend | - | -32.358 |
| | Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen | -147 | -938 |
| | Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten | -263.628 | -110.856 |
| | AFNAME / TOENAME LIQUIDE MIDDELEN | -57.315 | 38.187 |
| MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN | | | |
| | Liquide middelen per 1 januari | 81.719 | 43.532 |
| | Afname / toename liquide middelen | -57.315 | 38.187 |
| 20 | Liquide middelen per 31 december | 24.404 | 81.719 |

*Voor de toelichting bij de noten verwijzen wij u naar het online jaarverslag 2009, <http://jaarverslag.usgpeople.com>



USG PEOPLE FULLTIME /
PARTTIME DIENSTVERBANDEN



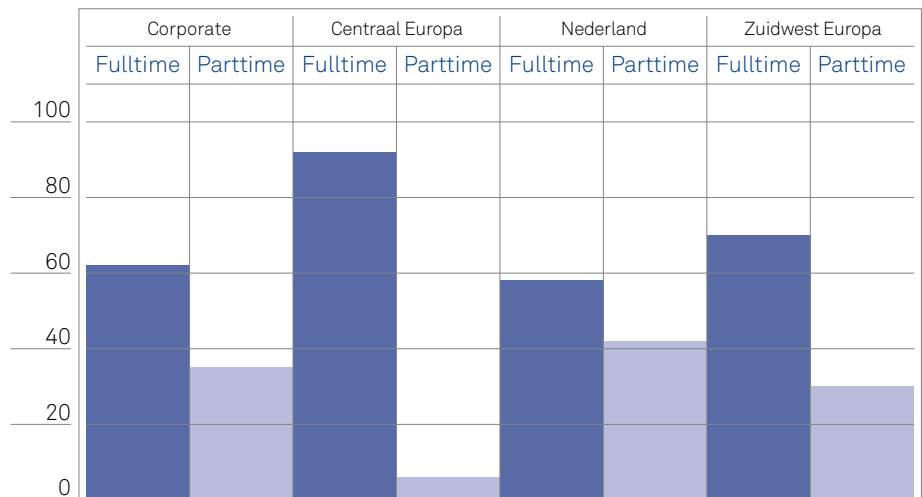
%

64 ● Fulltime

36 ● Parttime

VERDELING FULLTIME / PARTTIME DIENSTVERBANDEN PER REGIO

%



USG PEOPLE N.V.

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

CONCEPT / REALISATIE / COÖRDINATIE

Mostremarkable bv

DRUK

Drukkerij Snep Eindhoven

FOTOGRAFIE

Edith Paol

TEKST / CONCEPT / COÖRDINATIE

7N60 Communicatie B.V.
Hans Faber
Reina List-Oskam

EINDREDACTIE

USG People N.V.
Corporate Communication



Het USG People jaarmagazine 2009 is gedrukt op 250 en 135 grams Heaven 42 (FSC-gecertificeerd).

www.usgpeople.nl