

united services group



JAARVERSLAG

2
0
0
2

**‘Wij stroomlijnen
de arbeidsmarkt’**

united services group



FINANCIËEL JAARVERSLAG UNITED SERVICES GROUP N.V.

‘Wij stroomlijnen de arbeidsmarkt’



De Group Executive Committee van United Services Group.
Van links naar rechts: Erwin van Iersel, Yvan Dierckxsens,
Ron Icke, Leo Houwen, Alex Mulder en Hans Coffeng.

Een ander jaarverslag

In het traditionele jaarverslag wordt het jaar vooral gevangen in cijfers. Alle relevant geachte resultaten worden op een rij gezet, en de raden van bestuur en commissarissen geven hun visie op de gebeurtenissen van het afgelopen boekjaar. Dat alles om te voldoen aan de wettelijke verslaggevingsplicht jegens de alom bekende stakeholders.

Jarenlang hebben wij het ook zo gedaan. Maar als ik het resultaat dan eens nalas, dan kon ik me nooit aan de indruk onttrekken dat al die cijferreeksen, beschouwingen en verantwoordingen wellicht wat te abstract overkwamen. Natuurlijk gaven zij inzicht in de werkelijke kracht van de onderneming, maar de groei­kracht van een organisatie beschrijf je niet alleen met de resultaten van het nabije verleden.

Een minstens even belangrijke kracht van een onderneming schuilt in de wijze waarop mensen samenwerken. Hoe ze elkaar respecteren en inspireren. Hoe ze elkaar aanzetten tot innovatie en ondernemend gedrag. Hoe ze de markt van morgen denken te gaan bewerken. Hoe loyaal ze naar het bedrijf toe zijn. Juist over die 'zachte' waarden van de organisatie verhaalt het traditionele jaarverslag niet, of slechts mondjesmaat.

Daarom ben ik er trots op om u dit jaar een heel ander jaarverslag te presenteren. Natuurlijk vindt u er de cijferreeksen in terug – u moet immers kunnen controleren of en hoe onze strategische aannames en keuzes zich vertalen in concrete resultaten, en in hoeverre onze rendementen en efficiencyratio's gunstig afsteken tegen die van onze peers.

Maar daarnaast hebben we ditmaal ook oog voor de door­gaans ongeziene kracht van dit pure mensen­bedrijf. Hoe ervaren medewerkers het om deel uit te maken van de USG-organisatie? Wat denkt een nieuw benoemde commissaris over de integratie van Start en USG? Hoe beleven klanten onze dienstverlening? En niet in de laatste plaats: hoe kijkt een aandeelhouder aan tegen het toekomst­perspectief van dit grootschaliger geworden bedrijf?

Deze en nog veel meer zaken komen dit jaar aan bod. De gedachte erachter is simpel. Meer nog dan een wijze van verantwoording afleggen, is het jaarverslag een eenmalige kans om elkaar beter te leren kennen of om de bestaande kennismaking te verfrissen. Daarom grijpen we deze gelegenheid aan om USG over zijn volle breedte aan u voor te stellen.

Ik beloof u veel leesplezier.



Alex Mulder, Chief Executive Officer
van United Services Group N.V.

| | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 5 | Voorwoord: Een ander jaarverslag | 15 | De ongeziene kracht van USG |
| 8 | Profiel van United Services Group | 16 | Start-medewerker Miranda Wallenburg-Kruit: 'Bij Start heerst een gezond competitiegevoel' |
| 9 | Missie, strategie & financiële doelstellingen | 17 | Unique-medewerker Angélique Rustemeijer: 'We zijn trots op de merknaam Unique' |
| 10 | Kerncijfers | 18 | Bestuursvoorzitter Alex Mulder: 'Wij stroomlijnen de dynamiek van de arbeidsmarkt' |
| 13 | Informatie over het aandeel & belangrijke data | 24 | CFO Ron Icke: Focus op kostenbeheersing en cashflow |
| | | 28 | Executive Vice President, Group Executive Committee Leo Houwen: 'De Midkap-notering geeft meer publiciteit' |
| | | 32 | Rondetafelgesprek Group Executive Committee: 'Iedereen kent en neemt zijn verantwoordelijkheid' |
| | | 35 | Hans de Boer (MKB-Nederland): De uitzendorganisatie van morgen |
| | | 36 | Virgili Sáez, directeur Unique in Spanje: 'We groeien tegen de stroom in. Dat geeft een winnaarsgevoel' |
| | | 40 | Nieuwe commissaris Bert de Vries: 'Samengaan USG en Start is een logische optelsom' |
| | | 44 | Facility Manager Ron Zadelaar over de masterclass van 2002: 'We moeten nog beter luisteren' |
| | | 49 | Cor Molenaar: De levenslange relatie is voorbij |
| | | 50 | Rob van Baarsen: 'We moeten onze expertise ook overdragen op buitenlandse werkmaatschappijen' |
| | | 52 | Reportage samenwerking Efteling en Start: Seizoenswerk het hele jaar door |
| | | 56 | Reportage reïntegratiebedrijf Start Kans: Een witte raaf in reïntegratieland |
| | | 60 | Reportage werving cabinepersoneel Transavia: 'Unique begrijpt onze cultuur' |
| | | 63 | Aandeelhouder Jaap Bras: 'Een hongerig bedrijf is een winstgevend bedrijf' |

67 Bericht van de Raad van Commissarissen

69 Verslag van de Executive Board

- 70 Belangrijke ontwikkelingen
- 70 *Overname van Start Holding*
- 70 *Realiseren van synergievoordelen*
- 71 *Desinvesteringen*
- 71 *Acquisitie*
- 72 *Andere bestuursstructuur*
- 72 Het financiële beleid
- 74 Activiteiten in Nederland en overige vestigingslanden
- 78 Risicoparagraaf
- 78 Interne organisatie
- 84 Financiële gang van zaken
- 88 Vooruitzichten

89 Jaarrekening

- 90 Grondslagen van balanswaardering, resultaatbepaling en consolidatie
- 92 Geconsolideerde balans per 31 december 2002 voor winstbestemming
- 94 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2002
- 95 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 96 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 102 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 106 Vennootschappelijke balans per 31 december 2002 voor winstbestemming
- 108 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2002
- 109 Toelichting op de vennootschappelijke balans

112 Overige gegevens

- 112 Gebeurtenissen na balansdatum
- 112 Accountantsverklaring
- 113 Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling
- 113 Winstbestemming

114 Meerjarenoverzicht

116 Commissarissen & bestuur

- 116 Profiel Raad van Commissarissen
- 117 Profiel Executive Board en Group Executive Committee

118 Management

120 Activiteiten werkmaatschappijen

122 Hoofdkantoren werkmaatschappijen

PROFIEL VAN UNITED SERVICES GROUP

United Services Group N.V. is een Europese dienstverlener met als hoofdactiviteiten flexibele arbeid, opleidingen en customer care-services. United Services Group is genoteerd aan de effectenbeurs Euronext N.V. in Amsterdam.

Ondernemerschap ligt nadrukkelijk bij het management en de medewerkers van de werkmaatschappijen, waarbij de dienstverlening en de marktbenadering zijn gesegmenteerd naar vakdiscipline en opleidingsniveau.

United Services Group richt zich op de volgende segmenten:

- Uitzending en detachering, onder meer in de markten overheid, onderwijs, horeca, callcenters, grafisch, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek, alsmede reïntegratie, opleidingen en loopbaaninterventie.
- Projectmatige activiteiten, uitzending, detachering, payroll en werving & selectie in het officesegment, met onder meer de specialisaties medisch, marketing & sales, secretariael, human resources management (HRM), finance en communicatie.
- Projectmatige activiteiten, uitzending, detachering en werving & selectie van specialisten in het technische segment, gericht op vakgebieden, zoals ICT, elektrotechniek, werktuigbouwkunde, (petro)chemie en civiele techniek.
- Opleidingen in het voortgezet onderwijs en hbo-opleidingen voor management-, marketing- en communicatiefuncties.
- Hoogwaardige customer contact-centers, gericht op kennisintensieve customer care-dienstverlening op het gebied van onder andere verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling.
- Ondersteuning en facilitering van onder meer medisch specialisten, tandartsen en zelfstandig ondernemers.

Bij United Services Group ontwikkelen de in Nederland, België, Duitsland, Italië, Portugal en Spanje gevestigde werkmaatschappijen zelfstandig marketing- en sales-initiatieven, en nemen nadrukkelijk een eigen positie in.

Wat betreft de interne organisatie maken zij gebruik van uniforme methodieken en (per land) een krachtige, gezamenlijke backoffice-organisatie met betrekking tot financiën, ICT, managementinformatie en juridische en facilitaire zaken. Hierdoor worden kostenvoordelen, efficiencyverbeteringen en mogelijkheden tot control continu bevorderd. De rollen van de nationale hoofdkantoren en die van het internationale hoofdkantoor zijn primair faciliterend en initiërend.

MISSIE, STRATEGIE & FINANCIËLE DOELSTELLINGEN

Missie

United Services Group wil als leverancier van kennis en capaciteit excelleren in kwaliteit, groei en winstgevendheid. Zij biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources, opleiding & training en customer care-services. Een focus op het midden- en kleinbedrijf loopt parallel aan de dienstverlening aan grote opdrachtgevers. Door middel van een breed diensten-aanbod wordt aan de zogenaamde one-stop-shop strategie invulling gegeven. United Services Group kiest zorgvuldig markten op basis van commerciële aantrekkelijkheid en aanvaardbare conjunctuurgevoeligheid en wil daar dominante posities op innemen.

Voor zowel opdrachtgevers als medewerkers is United Services Group een aantrekkelijke partner die persoonlijke ambities en capaciteiten als uitgangspunten neemt voor succesvolle dienstverlening en innovatie.

Aandeelhouderswaarde wordt gecreëerd door de combinatie van bedrijfscultuur, ondernemerschap en een heldere bedrijfsstrategie, die tot aansprekende financiële resultaten leidt.

Strategie

Belangrijkste punten in de strategie van United Services Group zijn:

- Autonome groei in met name het midden- en kleinbedrijf en door middel van het aanbieden van een breed dienstenpakket aan grotere opdrachtgevers.
- Vergroting van het marktaandeel, enerzijds autonoom, mede door cross-selling, anderzijds door acquisities.
- Het verder benutten van de mogelijkheden van nieuwe technologie, primair voor het vergroten van de interne efficiency en matchingkracht, alsmede voor verbetering van de dienstverlening.
- Uitbreiding van de trainings- en opleidingsfaciliteiten voor (flex)medewerkers en opdrachtgevers.
- Verdere internationalisatie binnen Europa, waarbij door de nieuwe organisaties optimaal gebruik wordt gemaakt van beproefde formules, werkmethoden en frontoffice-systemen.

Financiële doelstellingen

De komende jaren zal worden gestreefd naar een toename van de omzet, met een aanvaardbaar rendementsniveau. Deze groei zal enerzijds autonoom en anderzijds door middel van acquisities gerealiseerd moeten worden, met een verdere toename van een Europese geografische spreiding. Gestreefd wordt naar jaarlijkse groei van de winst per aandeel over een reeks van jaren.

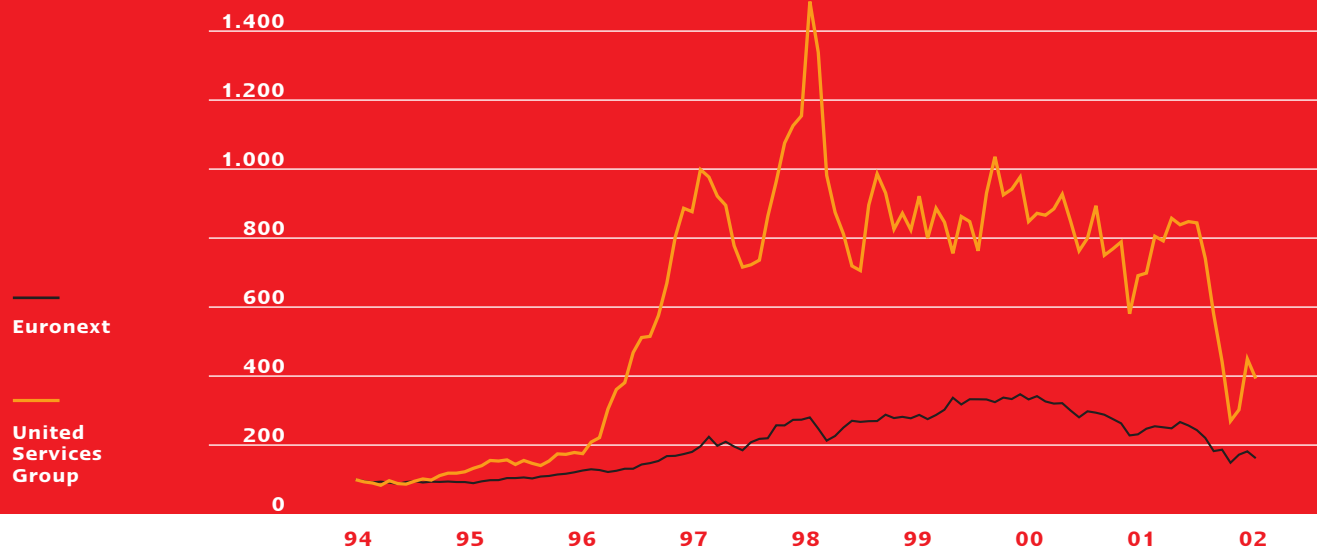
KERNCIJFERS

Tenzij anders vermeld in bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|------------|------------|
| Netto-omzet | 1.104.527 | 600.402 |
| Bedrijfsresultaat | 68.605 | 73.558 |
| Afschrijvingen immateriële vaste activa | 9.170 | 7.016 |
| Afschrijvingen materiële vaste activa | 21.111 | 7.497 |
| Cashflow | 55.109 | 53.593 |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill | 33.998 | 46.096 |
| Nettowinst | 24.828 | 39.080 |
| Dividend | 11.342 | 13.124 |
| Eigen vermogen | 191.563 | 122.953 |
| Investering in materiële vaste activa | 22.082 | 52.506 |
| Beurswaarde | 241.815 | 441.172 |
| Aantal geplaatste aandelen | 22.684.302 | 20.190.918 |
| | | |
| Gemiddeld aantal werknemers | | |
| - in vaste dienst | 4.247 | 1.784 |
| - uitzendkrachten en projectmedewerkers | 29.722 | 13.964 |
| | | |
| Aantal vestigingen | 816 | 335 |

| | 2002 | 2001 |
|--|--------|--------|
| Verhoudingsgetallen in procenten | | |
| Bedrijfsresultaat/netto-omzet | 6,21% | 12,25% |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill/netto-omzet | 3,08% | 7,68% |
| Nettowinst/netto-omzet | 2,25% | 6,51% |
| Uitgekeerde winst/nettowinst | 45,68% | 33,58% |
| Eigen vermogen/totaal vermogen | 30,46% | 33,46% |
| Per aandeel in euro's | | |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill * | 1,56 | 2,28 |
| Nettowinst * | 1,14 | 1,94 |
| Cashflow * | 2,52 | 2,65 |
| Dividend | 0,50 | 0,65 |
| Eigen vermogen | 8,77 | 6,09 |
| Koers ultimo boekjaar | 10,66 | 21,85 |
| Hoogste koers | 25,10 | 25,15 |
| Laagste koers | 6,90 | 14,50 |
| * 2002 op basis van het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, 2001 op basis van het ultimo aantal. | | |

Ontwikkeling koersindex United Services Group N.V. versus index Euronext (1994=100)



INFORMATIE OVER HET AANDEEL & BELANGRIJKE DATA

Uit de statuten

United Services Group N.V. is een structuurvennootschap. Een besluit tot wijziging van de statuten kan alleen worden genomen op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Wanneer aan de Algemene Vergadering een voorstel tot statutenwijziging wordt gedaan, moet zulks steeds bij de oproeping tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden vermeld, en moet tegelijkertijd een afschrift van het voorstel, waarin de voorgedragen wijziging woordelijk is opgenomen, ten kantore van de vennootschap alsmede te Amsterdam bij een in de oproeping aan te wijzen instelling aangesloten bij Euronext N.V. of een ander betaalkantoor als bedoeld in het Fondsenreglement ter inzage worden neergelegd en gratis verkrijgbaar worden gesteld voor aandeelhouders alsmede voor vruchtgebruikers en pandhouders aan wie het stemrecht toekomt, tot de afloop der vergadering.

Aandelen

Gewone aandelen van 1 euro nominaal

Notering:

Euronext N.V.

Aantal aandelen per 31 december 2002:

22.684.302

(2001: 20.190.918)

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet Melding Zeggenschap zijn de volgende belangen bekend: Hovu Beheer N.V.

34,2%

Effectenbezit bestuurders

Gewone aandelen

7.775.717

Opties

130.500

- A.D. Mulder
- Y.L.M.E. Dierckxsens
- L.W. Houwen
- R. Icke

37.334

18.500

37.333

37.333

Effectenbezit commissarissen

geen

Dividendbeleid

Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa 1/3 van de nettowinst. Het dividend zal naar keuze in contanten dan wel geheel in gewone aandelen ten laste van het agio of ten laste van overige reserves kunnen worden opgenomen.

Belangrijke data

| | |
|------------------|--|
| 7 mei 2003 | Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders en publicatie cijfers eerste kwartaal |
| 8 mei 2003 | Bekendmaking omwisselingverhouding stockdividend |
| 9 mei 2003 | Notering ex-dividend |
| 28 mei 2003 | Betaalbaarstelling dividend |
| 4 september 2003 | Publicatie halfjaarcijfers |
| 20 november 2003 | Publicatie cijfers derde kwartaal |
| 18 maart 2004 | Publicatie jaarcijfers 2003 |
| 6 mei 2004 | Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders |

united services group



Proflex
Start
Start Kans
Start Opleidingen
TopStart

NL
NL, ES, IT, PT
NL
NL
NL



Ad Rem
Avenue Louise Interim
Secretary Plus
Short Track
Unique
United Capacity

NL
BE
NL, BE, DE
NL
NL, BE, DE, ES
NL, BE



Technicum
United ICT Solutions
United Technical Solutions
United Technical Solutions Energy

NL
NL, BE
NL, BE
NL, DE, UK



Abel Tasman College
InterCollege
Luzac College

NA
NL
NL, BE



Call-IT
Telecom Direct

NL, BE
NL



Fa-med
United Independent Solutions

NL
NL

De merkenstrategie van United Services Group N.V. wordt in belangrijke mate bepaald door de omvang van de specifieke markten waarop de organisatie actief is. Zo wordt de omvangrijke uitzendmarkt bediend met internationale merken als Start, Unique en Secretary Plus, alsook vanuit verschillende regionale uitzendorganisaties. De specialistische activiteiten zoals projectondersteuning, executive search, detachering en consultancy vinden plaats vanuit een drietal werkmaatschappijen, die zich richten op hoog opgeleide specialisten, zoals United Technical Solutions voor technisch specialisten, United ICT Solutions voor ICT-specialisten en United Capacity voor niet-technisch specialisten.

De werkmaatschappijen zijn elk weer gespecialiseerd op hun eigen vakgebieden. De opleidings- en callcenter-activiteiten worden aangestuurd door respectievelijk United College en United Communications. De medisch specialisten en zelfstandig ondernemers worden gefaciliteerd vanuit United Independent Services.

De ongeziene kracht van USG

‘De kracht van een onderneming schuilt in de wijze waarop mensen samenwerken. Hoe ze elkaar respecteren en inspireren. Hoe ze elkaar aanzetten tot innovatie en ondernemend gedrag. Hoe ze de markt van morgen denken te gaan bewerken. Hoe loyaal ze naar het bedrijf toe zijn.’



‘Bij Start heerst een gezond competitiegevoel’

Naam: Miranda Wallenburg-Kruit Leeftijd: 33 Functie: unitmanager zakelijke dienstverlening en zorg Vestiging: Start Almere

‘Eerlijk gezegd hebben we elkaar wel even bedenkelijk aangekeken, toen we hoorden dat Start werd overgenomen door het moederbedrijf van Unique. Bij ons stond Unique vooral bekend als een strak georganiseerd bedrijf, en we hadden zo onze twijfels of ons specifieke karakter wel behouden kon blijven. We werkten immers toch meer vanuit sociale betrokkenheid dan de concurrentie.

‘Nu, haast een jaar later, merk ik dat alles positief uitpakt. Doordat nadrukkelijk is gekozen voor het voortbestaan van het merk Start, staat het ons vrij te kiezen voor onze specifieke aanpak. Dat deed mijn Start-hartje natuurlijk goed. Daarnaast zie je nu ook dat de voordelen van de samenwerking op de werkvloer steeds duidelijker worden.

‘De eerste stap was het introduceren van de bij USG bekende Activiteitenplanning. Natuurlijk deden we bij Start al aan een tijdsindeling van de activiteiten, maar het grote verschil is dat de USG-aanpak voor alle dochterbedrijven dezelfde is en dus uitwisselbaar. Dat heeft aantoonbare voordelen; vroeger was het voor ons bijna onmogelijk om een eerlijke vergelijking tussen vestigingen en regio's te maken, nu wel. Straks, om vier uur, word ik door mijn servicecentermanager gebeld, waarna we samen alle uitkomsten doorlopen.

‘Daarnaast is deze vestiging een pilot voor het implementeren van het managementinformatiesysteem (MIS) bij alle Start-vestigingen. Je kunt zo je omzetgegevens in real time oproepen, desnoods uitgesplitst naar medewerker. En – heel belangrijk – het

systeem geeft je een opgave van de ontwikkelingen per klant. Als leidinggevende heb je daarmee instrumenten in handen om directer op resultaat te sturen.

‘Ook mijn collega's ervaren de nieuwe situatie als positief. Ze weten precies wat van ze verwacht wordt. Ze moeten zoveel inschrijvingen per week realiseren, zoveel plaatsingen doen en zoveel vacatures binnenhalen. Halen we met z'n allen die quota, dan kun je al haast van tevoren uitrekenen welke omzetgroei onze vestiging het lopende boekjaar zal boeken. Het feit dat dat zo helder is, schept hier in huis een gezond competitiegevoel. We willen dat met z'n allen dan ook wat graag waarmaken.

‘Op het moment wordt hier de laatste hand gelegd aan een verbouwing. Straks trekt de Start-vestiging Almere Buiten bij ons in en openen we de deuren van het Service Center Almere. Zo verbeteren we onze slagvaardigheid en optimaliseren de capaciteit, alweer een stapje naar een groter concurrentievermogen. Of dat al merkbaar is? Ja. Een voorbeeld: samen met onze collega's van Unique zijn we recent geaccepteerd als schaduwleverancier bij een in potentie grote klant in de regio. In combinatie kunnen we een nog bredere service aanbieden. Nu hebben we er dus een voet tussen de deur.

‘Gelukkig is de markt in Almere gunstig. Dit is een groeigemeente, en nog steeds vestigen zich nieuwe bedrijven. Jaarlijks komen er twee- à drieduizend arbeidsplaatsen bij. Dus liggen er ook voor aanbieders van flexibele arbeid nog heel wat groeimogelijkheden.’

'Als je, zoals ik, bent opgevoed binnen de Unique-familie, dan is het logisch dat je eerst wat sceptisch staat tegenover de overname van Start. Altijd werd ons voorgehouden dat wij een bijzondere marktwerking en -benadering hebben, en dat we ons daarin nadrukkelijk onderscheiden van de rest. En dan word je opeens geconfronteerd met de aankondiging dat je met een van je grootste concurrenten onder dezelfde holding gaat opereren.

'Natuurlijk hebben we ons een aantal kritische vragen gesteld: hoe gaan we straks samen de markt bewerken? Wie neemt nu eigenlijk precies wie over? En vooral: hoe kunnen we de klanten uitleggen dat we als afzonderlijke merken straks gewoon dezelfde dienstverlening blijven verlenen?

'Nu is dat in de praktijk tot dusver geen probleem gebleken. In deze regio komen Start en Unique elkaar nog weleens tegen, en inmiddels is gebleken dat we heel complementair zijn. Maar het belangrijkste is toch dat we als zelfstandige merken naast elkaar blijven opereren. In dat opzicht beschouwen we ons bij Unique nog altijd de "morele eigenaren" van USG. Dat klinkt misschien een beetje arrogant, maar zo voelen we dat toch. We zijn er altijd trots op geweest dat wij Unique zijn, en wat we met z'n allen bereikt hebben.

'Al was 2002 geen gemakkelijk jaar, toch heeft onze vestiging de beoogde omzet gehaald. Je merkt dat er zich een omslag voltrekt op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures in Nederland is dalende en daarom moet je veel meer doen om dezelfde resultaten te kun-

nen halen. Tegelijkertijd zoeken bedrijven en instellingen nog altijd mensen met specifieke kennis en vaardigheden. Zeker in deze regio, waar veel hoofdkantoren van internationale organisaties zijn gevestigd.

'Aan ons de taak om vraag en aanbod in evenwicht te brengen. Of het aantal werkzoekenden merkbaar toeneemt? Nou, we krijgen wel voldoende kandidaten binnen, meer dan in dezelfde periode vorig jaar, maar hun opleidingsniveau of ervaring sluit nog steeds niet altijd aan. We moeten dus nog net zo hard zoeken naar geschikte kandidaten als een of twee jaar geleden.

'Wat mijn persoonlijke uitdagingen betreft bevind ik me op een tweesprong. Als project-intercedent kom ik veel bij klanten over de vloer, en ik merk dat het relatiebeheer me goed ligt. Daarin zou ik me graag verder ontwikkelen. Daar ligt voor mij ook de toekomst in dit vak; als dienstverlener actief meedenken over de interne arbeidsmarkt van opdrachtgevers en daarvoor oplossingen aandragen. Op dit moment voer ik gesprekken met mijn manager over een volgende carrièrestap, maar ik heb geen haast. Ik zit hier prima op mijn plek, en in mijn huidige functie heb ik nog voldoende doorgroeimogelijkheden.'

Naam: Angélique Rustemeijer Leeftijd: 26 Functie: project-intercedent Vestiging: Unique Amsterdam-ZO

'We zijn trots op de merknaam Unique'





Bestuursvoorzitter Alex Mulder:

**‘Wij stroomlijnen
de dynamiek van de
arbeidsmarkt’**



2002 was een hectisch en historisch boekjaar. De overname van Start, een eerste winstwaarschuwing, een mogelijke opname in de Midkap (per 4 maart 2003 inmiddels een feit) en de nieuwe dimensie van internationale expansie. Bestuursvoorzitter Alex Mulder zet uiteen wat USG hiervan kan leren voor de toekomst.

In de ruim dertig jaar dat Alex Mulder aan het hoofd staat van United Services Group en rechtsvoorganger Unique, heeft hij nooit een ontwikkeling meegemaakt als in het afgelopen boekjaar. De altijd zo stabiele detacheringmarkt voor specialisten werd in alle sectoren overvallen door een vraaguitval die zijn weerga niet kent. Niet alleen werd daarmee het overtuigende bewijs geleverd dat het uitsluitend focussen op een multiniche-strategie achterhaald is door de marktontwikkeling, ook moest een winstwaarschuwing worden afgegeven. Voor de eerste keer in de geschiedenis van USG.

'We hadden een stevige regenbui verwacht, het werd een tropische stortbui,' zegt de bestuursvoorzitter en grootaandeelhouder in zijn bestuurskamer op de zevende verdieping van het hoofdkantoor in Almere. 'We dachten dat we alle weertypen wel kenden, maar deze combinatie was voor ons – en trouwens ook voor onze concurrenten – nieuw door de heftigheid waarmee ze zich voltrok. Zeker op een op onderdelen nog altijd krappe arbeidsmarkt hadden we een geleidelijker omslag verwacht in het hogere segment van gedetacheerde kenniswerkers. Maar het is een vraaguitval geworden van een omvang die ons dwong kritisch te kijken naar de manier waarop we dat deel van de markt bewerken en onze organisaties aansturen.

'Het goede nieuws is dat iedereen weer met de neus op de feiten is gedrukt. We moeten scherp blijven, en het bewijs dat we dat nog steeds zijn hebben we de afgelopen maanden geleverd. We hebben alle beschikbare mens- en denkkracht gemobiliseerd om een paar honderd bankzitters in het specialistensegment weer aan het werk te krijgen, en dat is gelukt. Ook is in het tweede halfjaar onomstotelijk vast komen te staan hoe belangrijk de overname van Start is voor de stabiliteit van onze resultaten. Ze tellen pas een goed half jaar mee, maar nu al is aangetoond dat

het vroegcyclische karakter van Start en het laatcyclische van het USG van voor de overname elkaar aanvullen. Mede door die positieve impuls boeken we verhoudingsgewijs goede resultaten. Een bedrijfsresultaat – ebit – van zeven procent, en dat in een krimpende markt. Dat is een resultaat waarmee ik tevreden ben. Of liever: tevreden moet zijn. Die winstwaarschuwing ligt ons toch nog zwaar op de maag.'

Midkapfonds

Het boekjaar 2002 zal om meerdere redenen in de annalen van United Services Group een bijzondere vermelding krijgen. Door de overname van Start nam de omzet met ruim tweederde toe en het aantal medewerkers verdriedubbelde zelfs. Bovendien werd USG met succes voorgedragen voor een notering als Midkapfonds, wat voor een grotere naamsbekendheid, meer aandacht van analisten én opname in de mandjes van indexbeleggers zal zorgen. Dat is tenminste de verwachting.

Gevoegd bij het slechtweersscenario van vooral de laatste twee kwartalen van 2002, kijkt Alex Mulder dan ook terug op een zeldzaam hectisch bestuursjaar. 'Vaak wordt me gevraagd of we sneller op de veranderende markt hadden kunnen reageren als we de integratie van Start niet tegelijkertijd op ons bordje hadden gehad. Ik geloof daar niets van. Natuurlijk, enkele details zullen niet zijn behandeld zoals we hier in huis gewend zijn. Maar dan praat je over incidentele zaken.

'Het is ook een academische kwestie. Want zonder Start waren we nu veel kwetsbaarder geweest. De voordelen van die overname zijn door de tegenslag eerder zichtbaar geworden dan we hadden verwacht. En dat is om meer redenen een goede zaak. Ten tijde van de overname waren de reacties van veel analisten afwachtend. Ze vonden dat we ten onrechte afweken van onze multiniche-strategie, en dat we bezig waren om ten koste van alles groei bij te kopen. Nu staan we daar zeker niet negatief

tegenover, maar het is wel een feit dat we al in 2000 hebben aangekondigd dat we onze tot dan toe succesvolle multiniche-strategie een bredere invulling moesten geven. In het rapport *Ook succes noodzaakt tot verandering* gaven we aan waarom: onze concurrenten hebben de specialistenmarkt inmiddels ook ontdekt, en om in dat krachtenveld toegevoegde waarde te blijven leveren heb je meer schaalgrootte nodig. Je wilt immers blijven investeren in de beste mensen en producten. Daar komt bij dat veel afnemers één loket willen voor al hun capaciteitsproblemen.'

Ambitie

De overname van Start was dus allesbehalve een prestigeovername, benadrukt Mulder. Integendeel, het paste precies in de ambitie om USG de schaal te geven die het uitzend-, detachings- en opleidingsconcern nodig heeft om ook in de toekomst als zelfstandige speler succesvol te kunnen blijven. 'Onze mensen zijn onze grootste asset, en zij moeten zich bij ons thuis voelen. Daarom is aansluiting bij een andere grote speler voor ons geen optie. Start was precies wat we nodig hadden. Een complementair bedrijf, met een cultuur die nog veel beter bij ons paste dan tevoren gedacht. Het beeld van een ambtelijke organisatie klopte niet. De instelling van de Start-medewerkers hebben wij als zeer aangenaam ervaren; hun commerciële instelling en hun wil om samen te werken. Ze vinden het leuk om deel uit te maken van USG. De noodzaak om bij een marktpartij aan te sluiten die al veel langer bewezen heeft op eigen benen te kunnen staan, werd daar nadrukkelijk gevoeld. En dat is een goede basis om samen op voort te bouwen.'

Een tweede overweging om met Start in zee te gaan, was de behoefte aan Europese expansie. Net als USG had Start in het buitenland al een aanzienlijke portefeuille opgebouwd, zij het dat op onderdelen sprake was van een overlapping. De economische neergang in de Europese Unie en de uitbreiding met toekomstige lidstaten bespoedigden de noodzaak van een snelle heroriëntatie. Het verlieslatende Start Duitsland werd ontmanteld, de vestigingen in Polen en Rusland gesloten en de activiteiten in Tsjechië en Slowakije werden aan het lokale management verkocht.

'We hebben ervoor gekozen om meer focus aan te brengen in onze buitenlandse expansie. We hebben in Spanje een tweede thuismarkt ontwikkeld, we zijn snel gegroeid in Italië en we zijn met vestigingen van Unique en Secretary Plus nog altijd aanwezig in Duitsland. We beschikken dus al over een landelijk netwerk in drie van de grootste economieën van de EU. Nu moeten we de mogelijkheden om uit te breiden naar Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk onderzoeken. Daar liggen nog veel groeimogelijkheden.'

Bijbeltje

De terugtrekking uit Oost- en Centraal-Europa betekent niet dat USG de potentie van die nog betrekkelijk onontgonnen markten

volledig links laat liggen. 'We kiezen voor een andere aanpak. We beschikken er over uitkijkposten, die we op elk gewenst moment kunnen activeren. In Tsjechië en Slowakije hebben we onze bedrijven bijvoorbeeld verkocht door middel van een management buy-out, met een terugkoopmogelijkheid tegen een tevoren overeengekomen prijs.'

USG kiest voor zijn grensoverschrijdende activiteiten toch voor een onderscheidende vorm van marktwerking. In potentiële groeimarkten wordt gezocht naar bij voorkeur middelgrote spelers met een sterk management. Door een bundeling van de backofficeactiviteiten worden meestal voldoende schaalvoordelen geboekt om deze bedrijven hun eigen overnamesom te laten terugverdienen, en op basis van de beschikbare infrastructuur krijgt het moederbedrijf de kans de eigen succesformules uit te rollen. 'De knowhow die we in de zeer volwassen Nederlandse markt hebben opgebouwd, moeten we op die manier optimaal zien uit te nutten. Daarbij speelt het lokale management een hoofdrol. Zij moeten de eigen markt bewerken met de instrumenten die wij ze aanreiken, en wij moeten erop toezien dat een Spaanse Secretary Plus eenzelfde look and feel heeft als de Duitse variant. Ik vertel mijn mensen altijd: in het begin is het geen uitzenden, maar zendelingenwerk. Als je dat goed doet, kopen ze dat bijbeltje ten slotte toch van je.'

Opvolging

'De onveranderd grote dynamiek van de markt, de gewonnen schaalgrootte en de Europese ambities stellen tegelijkertijd ook zwaardere eisen aan de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd. Om die reden heeft de Raad van Bestuur het initiatief genomen voor een nieuw bestuursmodel. Dit model is 1 januari 2003 ingegaan, en bestaat uit een Executive Board, te weten een Chief Executive Officer (CEO) en een Chief Financial Officer (CFO), ondersteund door een Group Executive Committee. Hierin hebben, naast de CEO en CFO, nog vier leden zitting met directe operationele verantwoordelijkheden. Dat verhoogt de transparantie en onze daadkracht. Ook sluiten we aan bij hedendaagse opvattingen over een goede corporate governance.'

• Heeft deze bestuurswijziging nog gevolgen voor uw eigen functioneren en positie?

'In wezen verandert er voor mij niet zoveel, behalve dan dat de operationele bevoegdheden beter zijn verdeeld. Wat mijn positie betreft, zolang de medewerkers, aandeelhouders en commissarissen tevreden over mij zijn, mijn gezondheid het toelaat en ik het nog steeds een feest vind om voor dit bedrijf te mogen werken, zal ik zeker aanblijven. Ik ben tenslotte 'pas' 56.'



Je hebt niet meer dan twee woorden nodig.

Het Direct Team

Als lid van het Direct Team geef je, in vaste dienst van Secretary Plus, assistentie aan het management van bedrijven in wisselende branches. Daardoor doe je meer werkervaring op, ben je constant bezig met je loopbaanontwikkeling en ontmoet je veel verschillende mensen. Direct Team leden beschikken daardoor over een breed netwerk, waarmee ze elkaar en Secretary Plus op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen op hun vakgebied. Lid worden van het Direct Team is een investering in jouw eigen toekomst. Met een goed salaris, een pensioen- en spaarregeling en een auto van de zaak. Meer weten over het werken in het Direct Team? Bel de dichtstbijzijnde vestiging of meld je aan via www.secretary-plus.nl.

MANAGEMENT SUPPORT
SECRETARY
Plus

ALMERE - AMSTERDAM - APeldoorn - ARNHEM - BREDA - EINDHOVEN - ENSCHEDE - GOUDA - 'S-Gravenhage - GRONINGEN
HAARLEM - 'S-HERTOGENBOSCH - HOOGVEEEN - LEEUWARDEN - MAASTRICHT - ROTTERDAM - TILBURG - UTRECHT - ZWOLLE.

•

Denkt u al na over uw opvolging?

'Het klinkt misschien gek, maar daar moet je voortdurend mee bezig zijn. Een organisatie mag nooit afhankelijk zijn van één persoon en je dient er in alle opzichten voor te zorgen dat de continuïteit niet in gevaar wordt gebracht door het wegvallen van een leidinggevende. Maar wees gerust, door de wijze waarop de Group Executive Committee als team opereert, zijn de transparantie en beheersbaarheid gewaarborgd. Dus ook als zich een moment aandient of de omstandigheden daar om vragen, zijn we klaar voor een ander aan het hoofd. Of ik makkelijk afstand kan nemen van het bedrijf dat ik zelf heb helpen opbouwen? Ja, dat durf ik wel te stellen. Ik heb geen moeite met afscheid nemen. Ik voel mezelf sowieso vooral een toeschouwer, die waarneemt en zijn conclusies trekt. Toen Unique indertijd opging in USG, had ik daar ook geen emotionele problemen mee. Terwijl dat toch een beetje mijn lovebaby is.'

•

U bent een van de laatste nog dagelijks in de bestuurskamer actieve uitzendpioniers.

'Dat klopt, maar ik ben in 1972 ook als een van de laatsten begonnen. USG is trouwens nog maar een van de weinige ondernemingen waar louter mensen in de top zitten die het grootste deel van hun loopbaan in dit werk actief zijn geweest. Ik beschouw dat als een voordeel. Bij veel van onze concurrenten zijn in het verleden mensen op leidinggevende posities terechtgekomen die hun sporen elders hadden verdiend. Niets ten nadele, maar ik stel toch vast dat dit voor alles mensenwerk is waar je een bijzonder gevoel bij moet hebben om het echt goed te doen. Ook nu nog, nu de branche volwassen is geworden.'

•

Over volwassenheid gesproken: vier procent van de beroepsbevolking maakt gebruik van de bemiddeling van een uitzend- of detacheringsorganisatie. Is daarmee het plafond bereikt?

'Wat het traditionele uitzendwerk betreft voorlopig wel. Maar ons werk is de afgelopen jaren opgeschoven naar een breder platform: wij stroomlijnen de dynamiek van de arbeidsmarkt. Onze markt is dus net zo breed als de definitie die je kiest. Gezien de individualiseringstrend zie ik aan die potentiegroei voorlopig nog geen eind. We helpen individuen om hun werkomgeving zelf in te vullen – of het nu om zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) gaat of om specialisten die graag op projectbasis werken. We leiden ze op om nieuwe uitdagingen aan te kunnen. We bieden bedrijven de faciliteiten om non-core-activiteiten af te stoten; wij nemen bijvoorbeeld hun customer care over in onze callcenters. We zijn wat dat betreft al enorm veranderd wat werkgebieden betreft, en ik voorzie op dat punt alleen nog maar een versnelling. Waarom zouden wij bijvoorbeeld geen belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de inburgering van allochtone medeburgers? We hebben alle competenties en de capaciteit in huis.'

•

Wat is over vijf jaar de meest kenmerkende kerncompetentie van USG?

'We moeten als dienstverleners beter dan anderen kunnen voorzien waar de arbeidsmarkt behoefte aan heeft. Die behoeften dienen we te vertalen in op maat gemaakte producten en diensten, en we hebben als organisatie de kwaliteit én de infrastructuur nodig om zulke nieuw ontwikkelde formules snel op nieuwe markten te kunnen introduceren. We zijn nu halverwege dat pad, schat ik.'



'Het goede nieuws is dat iedereen weer met de neus op de feiten is gedrukt'

Focus op kostenbeheersing en

De financiële keuzes van CFO Ron Icke



cashflow

Chief Financial Officer Ron Icke is al met al niet ontevreden over het afgelopen verslagjaar. Ondanks moeilijke marktomstandigheden is er toch een goed resultaat neergezet. De aandacht zal in 2003 in financiële zin in het bijzonder worden gegeven aan kostenbeheersing en cashflow.

Twee gebeurtenissen vielen Ron Icke het afgelopen verslagjaar op. De eerste was de geslaagde herfinanciering van leningen van in totaal zo'n 100 miljoen euro. 'We hadden in 2001 een zestal acquisities gedaan, waarbij de overnameprijzen voor een deel kort waren gefinancierd,' licht de Chief Financial Officer van USG toe. 'Kijkend naar de balansverhoudingen is het wenselijk dat de vaste middelen ook lang worden gefinancierd. In combinatie met het feit dat de rente zich op een relatief laag niveau bevindt, was dat reden genoeg om naar de banken te stappen en financieringsafspraken voor de langere termijn te maken. Dat is uitstekend gelukt.'

Icke's tweede wapenfeit was de driemaal overtekende emissie om de overname van Start te bekostigen. 'We hebben de benodigde 43 miljoen euro opgehaald, waarvoor in totaal twee miljoen nieuwe aandelen zijn uitgegeven. Of er sprake is van verwatering? Feitelijk niet. In ruil kochten we met Start een behoorlijke winstcapaciteit in, en dat is sinds de consolidatie van de resultaten per juni ook al meer dan waar gebleken. In een stabiele markt hadden we zeker dezelfde winst per aandeel (WPA) kunnen laten zien als voorgaande jaren. Nu komen we uit op een WPA van 1,56 euro, in lijn dus met de neerwaartse bijstelling van de winstverwachting die we eerder af moesten geven.'

Ron Icke houdt ervan de financiële uitdagingen van USG overzichtelijk en zo eenvoudig mogelijk te presenteren. Een verant-



Technicum werkt aan carrières én projecten in de techniek!

Met 21 vestigingen is Technicum het grootste technische uitzendbureau van Nederland. Onze medewerkers selecteren dagelijks de meest interessante banen bij gerenommeerde opdrachtgevers in o.a. de elektrotechniek, elektronica, werktuigbouwkunde, metaal en installatietechniek.

Aan zowel midden- en kleinbedrijf als internationale concerns stellen we technisch geschoolde vakmensen ter beschikking. Maar Technicum doet meer. We bieden ook bedrijfspecifieke leerlingentrajecten aan, waardoor het kennisniveau van uw medewerkers structureel kan worden verbeterd.

Vbo'ers en mbo'ers met een technische achtergrond zijn bij Technicum verzekerd van goede arbeidsvoorwaarden en diverse interessante opleidingsmogelijkheden. Kies voor de professionaliteit van Technicum.

Kijk op www.technicum.nl voor meer informatie.



TECHNICUM

VOOR PROFESSIONALS IN TECHNIEK & INDUSTRIE

Technicum bemiddelt ook bij het vinden van werkervaringsplaatsen voor SOM- of VEV-leerlingen.



'Naast de verwachte kostenreductie en de lagere fiscale afdracht zal ook ons investeringsniveau de komende twaalf maanden lager liggen dan in voorgaande jaren'

woord financieel beheer rust volgens hem op drie pijlers: de kosten van het vreemd vermogen zoveel mogelijk beperken, de fiscale positie zo goed en creatief mogelijk uitnuttend, en – in een breed dienstverlenend bedrijf als USG zeer belangrijk – de kasstroom zo goed mogelijk stroomlijnen.

'Met de herfinancieringsronde in 2002 zijn onze financieringslasten naar een zeer aanvaardbaar niveau gebracht. Aan onze balansverhoudingen hoeven we op de korte termijn dus niet veel te veranderen. Een ander punt in ons voordeel is dat we na het sluiten van de verliesgevende Start-vestigingen in Duitsland nog een ruime verliescompensatie, 17 miljoen euro extra, tot onze beschikking hebben. Daardoor zal de belastingafdracht van Start in het komende boekjaar zeer beperkt zijn, en misschien wel op nul uitkomen. Daar komt bij dat de directe kostenbesparing van 10 miljoen euro, door onder meer het samenvoegen van de backoffices van Start met die van de rest van USG, het komende jaar grotendeels gerealiseerd zal worden. De integratie loopt soepeler dan we tevoren hadden verwacht.'

Aandachtspunt

Allerbelangrijkste aandachtspunt is volgens Ron Icke de verwachte gunstige ontwikkeling van de kasstroom. Per saldo is de uitzend- en detachingsbranche al een sterke cashgenererende business, en de maatregelen voor het komende jaar beïnvloeden dit positief. 'Naast de verwachte kostenreductie en de lagere fiscale afdracht zal ook ons investeringsniveau de komende twaalf maanden lager liggen dan in voorgaande jaren. We hebben de belangrijke acquisities gedaan die onze strategie van schaalvergroting van ons vroeg. Het komende jaar ligt de prioriteit op het

realiseren van de synergievoordelen. Tegelijkertijd hebben we een hoog afschrijvingsniveau; zo hebben we de afgelopen jaren ontzettend veel geïnvesteerd in centrale ICT-systemen.

'Alles tegen elkaar wegstrepend is het redelijk om te veronderstellen dat onze cashflowontwikkeling in 2003 zeer gunstig zal zijn, waardoor de balanspositie nog verder zal verbeteren.'

Klein miljoen

Ook op een andere manier denkt Icke een bijdrage te kunnen leveren aan het verruimen van de kasstroom. Door het verder terugbrengen van de Days Sales Outstanding (DSO, ofwel het gemiddelde aantal dagen dat debiteuren nodig hebben om hun rekeningen te voldoen), kunnen aanzienlijke voordelen worden geboekt.

'In Spanje worden onze facturen gemiddeld pas na 110 dagen voldaan. We gaan ervan uit dat dit op termijn naar circa 80 dagen kan worden teruggebracht. We zijn hard aan het werk om onze backoffice-activiteiten daar ook op het gebied van het receivables management te professionaliseren. De inzet is heel interessant. Als je je DSO met dertig procent kunt verlagen, betekent dat op de doorsnee omzet van onze Spaanse vestigingen al gauw 15 miljoen euro extra cash en derhalve een klein miljoen minder uitgaven aan rente. Niet onbelangrijk dus.

'De eerste resultaten verwacht ik in de eerste helft van dit jaar. De Spaanse USG-organisatie gaat centraal factureren en incasseren, volgens een gestandaardiseerde procedure. Het stroomlijnen van het receivables management is vooral een culturele zaak; je medewerkers moeten zich realiseren dat een factuur pas als omzet mag worden geboekt als de inkomsten op de bank staan.'



Leo Houwen, Executive Vice President, Group Executive Committee:

**‘De Midkap-notering geeft
meer publiciteit’**



USG groeit, in Nederland en in de rest van Europa. Een grotere bijdrage aan de behartiging van de belangen van de branche hoort daarbij. Executive Vice President Leo Houwen maakt zich hiervoor sterk. Maar niet alleen daarvoor. Ook het aanknopen en onderhouden van relaties met beleggers en potentiële investeerders eist steeds meer plaats op in de agenda. 'Als beursgenoteerde onderneming moet je dat als een kerncompetentie koesteren.'

Als de op één na grootste dienstverlener op het gebied van uitzendenden en detacheren van Nederland heb je een bepaalde verantwoordelijkheid. Voor je eigen organisatie en voor de branche als geheel. In zijn breed gedefinieerde functie als eerstverantwoordelijke voor Investor & Public Relations, Marketing en Productontwikkeling geeft Executive Vice President Leo Houwen prioriteit aan de uitdaging om de belangen van de branche én van USG te vertegenwoordigen en verdedigen.

Zo is Leo Houwen onder meer vice-voorzitter van brancheorganisatie ABU en behartigt hij de belangen van USG in Europees verband binnen het samenwerkingsverband CIETT (Confédération Internationale des Entreprises de Travail Temporaire). In beide hoedanigheden is hij intensief betrokken bij een aantal dossiers die de komende jaren een grote invloed kunnen hebben op de toekomst van de uitzendbranche.

'In Nederland buigen we ons op het moment in ABU-verband over een advies inzake de herijking van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. Zoals bekend worden dit jaar de werking en doelmatigheid van de wet geëvalueerd, en het is dus zaak dat wij als brancheorganisatie daarin nadrukkelijk onze stem laten horen,' vertelt Leo Houwen.

Concessies

In grote lijnen is men het er bij de brancheorganisatie over eens dat de wet voor zekere mate van overregulering zorgt, stelt Houwen vast. Die regulering werkt contraproductief. 'Doordat flexibele werkverbanden in een juridisch kader zijn geplaatst, is de sociale acceptatie van flexibele arbeid belangrijk verbeterd. Ook is het oprekken van de uitzendtermijn naar in beginsel twaalf maanden een positief punt van de invoering van de wet.

'Maar tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat te veel concessies

zijn gedaan op het punt van het bieden van zekerheid. Nu wordt duidelijk dat een aantal in aanleg omvangrijke doelgroepen niet zit te wachten op het standaardcontract dat we verplicht zijn aan te bieden in het kader van de wet. Van de weeromstuit dreigen uitzend- en detacheringsorganisaties zich terughoudender te gedragen bij de intake. We moeten er bij elke intake van uitgaan dat het een langdurige werkrelatie kan worden. In de praktijk betekent dat dat we in veel gevallen onnodig zware selectie-eisen moeten stellen.

'Terwijl dat de toch al hoge administratieve lastendruk verder omhoog jaagt, heeft het ook een negatief effect op de inzetbaarheid van juist die mensen die op grotere afstand staan van de arbeidsmarkt. Dus langdurig werklozen, WAO'ers en mensen met weinig werkervaring. Daarbij mag niet worden vergeten dat de uitzendbranche jaarlijks zo'n 170.000 mensen uit deze categorieën aan banen helpt. In dat opzicht werkt de wet dus contra-productief. De mogelijkheid zou moeten worden geschapen om te segmenteren naar verschillende groepen flexwerkers.'

Naast deze weeffout, hebben Houwen en de ABU ook kritiek op detailpunten. Onder de nu geldende wet hebben flexwerkers na zes maanden recht op scholing, een recht waarvan een beperkt aantal medewerkers in de praktijk gebruikmaakt. 'Als uitzendorganisatie moet je daar intussen wel voor reserveren. Hetzelfde geldt voor het opbouwen van pensioenrechten, en ook daar hebben lang niet alle flexwerkers behoefte aan. Op deze punten vragen de wet en het bijbehorende convenant eveneens om bijstelling,' concludeert Houwen.

Een ander pijnpunt op nationale schaal betreft de verplichting van de werkgever om een zieke medewerker tot twee jaar te blijven doorbetalen – ook al was hij of zij maar een dag in dienst of actief als flexwerker. 'Die verplichting wordt door de branche als

'De mogelijkheid zou moeten worden geschapen om te segmenteren naar verschillende groepen flexwerkers'

onheus gezien. Traditioneel is het ziekteverzuim onder flexwerkers hoger dan bij medewerkers in vaste dienst. Logisch, de band met de werkgever is doorgaans wat losser, en daarnaast fungeert uitzendwerk ten dele ook als vangnet van de arbeidsmarkt. Toch moeten we aan dezelfde normen voldoen als de gemiddelde werkgever in een "normale" werkrelatie. In het kader van de mogelijke herziening van de wet stellen we als ABU nu een zogenaamde referte-eis voor. Voortaan moet die verplichting voor werkgevers in de uitzend- en detacheringsector alleen gelden als sprake is van een gerealiseerd dienstverband van minimaal zes maanden. Gezien onze bijzondere positie op de arbeidsmarkt vinden we dat we recht hebben op die uitzonderingspositie.'

Actieve lobby

Op Europese schaal speelt intussen nog een andere ontwikkeling. Het Europees parlement buigt zich binnenkort over het voorstel om uitzendkrachten in de lidstaten een vergelijkbare beloning te geven als iemand in eenzelfde functie met een vast dienstverband. In vakjargon wordt dat het principe van equal pay genoemd. 'Ga je dat straks heel rigide toepassen, dan isoleer je die groep moeilijk plaatsbaren nog weer verder. Zeker als je dat beginsel ook van toepassing verklaart op de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.'

'Tegen die voorwaarden prijzen de minder makkelijk plaatsbaren zich verder uit de markt, zodat zij aangewezen blijven op een uitkering. Als commerciële bemiddelaars zullen uitzendorganisaties zich ten slotte van hen moeten afwenden, vrees ik. Binnen het samenwerkingsverband CIETT, waarin nationale brancheorganisaties en marktpartijen met vestigingen in vijf landen of meer zitting hebben, voeren we een actieve lobby om de europarlementariërs te doordringen van deze potentiële sociaal-economische gevaren.'

Roadshows

Naast zijn nevenactiviteiten op het vlak van lobby en belangenbehartiging, eisen ook het aanknopen en onderhouden van relaties met beleggers en potentiële investeerders steeds meer plaats op in de agenda van Leo Houwen. 'Als beursgenoteerde onderneming moet je dat als een kerncompetentie koesteren, weten we nu. Samen met CFO Ron Icke organiseren we regelmatig roadshows, en onze grotere aandeelhouders en de belangrijkste marktpartijen proberen we minstens tweemaal per jaar persoonlijk te ontmoeten.'

Telkens weer stelt Houwen vast dat de meeste beleggers verbaasd zijn over de relatieve onderwaardering van het aandeel USG. 'Het goede nieuws is dat ze het een kansrijk aandeel vinden. We kunnen dan ook een prachtig trackrecord laten zien; sinds 1997 hebben we het altijd beter gedaan dan de voorspelde winstgroei van gemiddeld vijftien procent per aandeel. Met uitzondering dan van het afgelopen boekjaar, toen we door de economische teruggang een winstwaarschuwing moesten afgeven. Let wel, we maken nog steeds een zeer solide winst.'

'De overname van Start is vooral in de VS en het Verenigd Koninkrijk goed ontvangen. In dat opzicht hebben we meer moeite gehad om de Nederlandse marktpartijen te overtuigen. Maar sinds Start in het derde kwartaal van 2002 in positieve zin heeft bijgedragen aan onze resultaten, lijkt ook daar het roer om. Gelukkig. Het wachten is nu op zichtbare bewijzen van een economische omslag. De ervaring leert dat bij een groei van het BNP van 1,5 tot 2 procent de uitzendmarkt weer een duidelijke groei zal laten zien. Doordat we nu dankzij Start ook mee profiteren van het vroegcyclische effect, merk je dat beleggers in meerderheid klaarstaan om bij het eerste positieve signaal fors bij te kopen.'

Een ander positief punt is dat USG sinds maart 2003 is opgenomen in de Midkap-index (AMX) van beursorganisatie Euronext. 'Met deze promotie naar de Midkap krijgen we meer publiciteit, meer analisten zullen ons gaan volgen, en we worden interessanter voor internationale institutionele beleggers die bij voorkeur AEX- en Midkapfondsen in hun mandjes kiezen. Al met al mag je verwachten dat de handel in het aandeel USG zal toenemen, en dat zal zeker een positief effect hebben op de koersvorming.'





De noodzaak van strategische verkenningen

Hans Coffeng

‘Iedereen kent en neemt zijn verantwoordelijkheid’



Yvan Dierckxsens

Erwin van Iersel

Wat is de kracht van USG? Wat betekent de overname van Start? En wat is de rol van het MKB in een veranderende economie? Executive Vice Presidents van de Group Executive Committee Erwin van Iersel, Hans Coffeng en Yvan Dierckxsens spraken over deze en andere vragen voor de lange termijn.

Doorgaans gunnen bestuurders zichzelf te weinig tijd om na te denken over strategische aangelegenheden, zoals het onderscheidende karakter van de eigen organisatie en bijvoorbeeld de ontwikkeling van de gewenste kerncompetenties.

Erwin van Iersel, Hans Coffeng en Yvan Dierckxsens, respectievelijk verantwoordelijk voor het onderdeel Start in Nederland en Italië, voor United Technical Services en United Office Services in Nederland en Duitsland, en voor alle USG-activiteiten in Spanje, België en Portugal, onderkennen dat gevaar. Om die reden hebben ze met de overige leden van de zes man tellende Group Executive Committee afgesproken om met enige regelmaat de dagelijkse werkelijkheid achter zich te laten en zich te wagen aan horizonbespiegelingen.

In het kader van dit jaarverslag wilden de heren wel alvast een aftrap geven. Vrijuit filosofeerden ze over de werkelijke kracht van USG, die maakt dat iedere dag weer 50- tot 55.000 flexwerkers bij vele honderden verschillende klanten aan het werk gaan. Een prestatie die hen nog altijd trots maakt.

Hans Coffeng: 'Onze werkelijke onderscheidende kracht schuilt in onze mensen, in hun gedrevenheid, professionaliteit en pragmatisme. Ik realiseer me dat onze concurrenten dat ook zullen zeggen, maar bij hen wordt dat niet gecombineerd met de kracht van een groot aantal verschillende marktformules. Stuk voor stuk spelen die formules in op ontwikkelingen in deelgebieden van de arbeidsmarkt. Die combinatie verklaart de kracht van USG.'

Erwin van Iersel: 'Met de komst van Start is de maatschappelijke betrokkenheid meer zichtbaar geworden. Voorheen had USG het imago commercieel geïntendeerd te zijn, en daar is nu een geëngageerd aspect bijgekomen. Dat is goed.'

Yvan Dierckxsens: 'We hebben een brede klantenbasis, en voor elk van die klanten zijn we steeds weer in staat om maatwerk te leveren. Dat betekent dat de organisatie veranderingsgezind, flexibel en marktgericht is. Natuurlijk kunnen we ons op onderdelen nog verbeteren, maar per saldo onderscheiden we ons daardoor.'

Nieuweling

Coffeng: 'Elke marktformule heeft bij ons een eigen infrastructuur, mensen die er met trots aan werken, een eigen loket voor zowel klanten als onze backoffice. Veel van de concurrenten hebben één allesoverheersend merk. Dat maakt dat veel neveninspanningen worden gekannibaliseerd, als het ware worden ingelijfd door dat ene merk. Er ontstaat een eenheidsworst die per saldo een nadeel is op een sterk gesegmenteerde arbeidsmarkt.'

Dierckxsens: 'Door de scheiding tussen front- en backofficeactiviteiten werken we ook veel kostenefficiënter. Bij ons moet het facilitair bedrijf ook de interne klanten tevreden stellen. En daarvan profiteren onze opdrachtgevers indirect weer mee door een betere service en een grotere kostenefficiëntie.'

Van Iersel: 'De ondersteuning is bij USG goed geregeld. Er wordt veel aandacht besteed aan training en opleidingen van individuele medewerkers, en daarnaast is er een groot aantal uitgeteste instrumenten beschikbaar om doelmatiger en succesvoller de markten te bewerken in hun culturele setting. Wat me als relatieve nieuwigheid in dit bedrijf opviel, is dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid kent en neemt. Er is hier niemand die je dwingend voorschrijft hoe je iets moet doen. Je hebt een grote mate van vrijheid, mits je maar voldoet aan je targets en overeengekomen doelstellingen.'

Dierckxsens: 'Een ander niet onbelangrijk punt is dat we ons ook nadrukkelijk richten op kleinere en middelgrote ondernemingen. Nu de economie is omgeslagen, zie je plots dat ook de concurrentie dat segment herontdekt. Maar echte volumespelers hebben het moeilijk om de focus te verleggen; als je altijd gewend was om klanten met driehonderd vacatures of meer te bedienen, kun je niet zomaar de omslag maken. Omgekeerd hebben wij nu het voordeel van de ervaring en ingangen van Start bij het bewerken van het marktsegment van grotere bedrijven. Bovendien zijn we minder afhankelijk geworden van de economische cycli, door het vroegcyclische Start in combinatie met het laatcyclische "oud"-USG. De wederopstanding van de economie wordt doorgaans het eerst merkbaar in het weer inlenen van personen met een wat lager opleidingsniveau, en door Start profiteren we daar straks eerder van mee.'

Van Iersel: 'Start richt zich natuurlijk niet alleen op het volume-segment. Ook het midden- en kleinbedrijf doet veelvuldig een beroep op Start. Ook hadden we al eerder met succes een diversificatieprogramma doorgevoerd, en daar plukken we de vruchten nu van. Dat is ook weer een verklaring voor het feit dat de integratie tot dusver zo probleemloos verloopt.'

Leren van elkaar

Coffeng: 'De markt eist steeds meer maatwerk. Klanten worden veeleisender; uitzendwerk is geen commodity.'

Dierckxsens: 'Schaalgrootte en internationalisatie worden ook steeds belangrijker. Nu al zie je dat de kruisbestuiving tussen de vijf landen waarin we actief zijn, vruchten afwerpt. En heel opvallend'



lend daarbij vind ik dat het geen eenrichtingsverkeer is van de volwassen markt Nederland naar de "zwakkere broeders" elders. In België hebben onze mensen op het moment zo'n vier bezoeken nodig om een contract af te sluiten. In Nederland zijn daarvoor meer bezoeken nodig. Wat kunnen we daarvan leren? Waarom is dit in de Nederlandse markt anders? Dat is weer zeer inspirerend en uitdagend voor het moederbedrijf.'

Uitzendpionier

Van Iersel: 'Een ander onderscheidend punt is de ruime ervaring in uitzenden en detacheren in de top van dit bedrijf. Natuurlijk is Alex Mulder als enige uitzendpionier nog dagelijks actief, maar alle andere leden van de Group Executive Committee hebben eveneens minstens tien jaar of meer ervaring in de branche.'

Coffeng: 'In deze bedrijfstak is bij veel van de concurrerende bedrijven een nieuwe generatie aan de macht gekomen. Ze handelen en denken strikt rationeel, bijna onthecht soms. Natuurlijk behoren wij ook tot de nieuwe generatie, maar daarnaast kunnen wij terugvallen op dat aloude buikgevoel. Een situatie als de huidige hebben we al eens in het begin van de jaren negentig meegemaakt, en die ervaring is nu goud waard.'

Van Iersel: 'Onze rol verandert toch. Tien jaar geleden gold USG als een marktvolger, nu zijn we trendsetter. We spelen op veel terreinen een voortrekkersrol in de branche, en we worden vaker gehoord over kwesties die in de branche spelen. Soms voelt dat nog een beetje onwennig aan, maar het is wel een realiteit die bij onze huidige marktpositie hoort.'

Dierckxsens: 'Waar we voor moeten oppassen is het aloude adagium: het goede is de vijand van het betere. Er is altijd het gevaar dat we zelfgenoegzaam worden. Kijk maar om je heen.'

Coffeng: 'Natuurlijk is het goed om je van dat gevaar bewust te zijn. Maar ik geloof niet dat dat voor ons een reëel gevaar is. Binnen USG waart nog altijd het Calimero-gevoel rond, dat underdoggevoel dat ons zo sterk maakt. Het wordt een interessante managementuitdaging om dat gevoel te behouden en waar mogelijk te versterken.'

Dierckxsens: 'Tegelijkertijd zullen we beter moeten leren om onze sterke punten bij een breed publiek bekend te maken. Ik vind dat we nog te veel een *hidden champion* zijn – dat blijkt ook weer uit de relatieve onderwaardering van ons aandeel.'

Van Iersel: 'Toegegeven, we moeten beter leren communiceren met de buitenwereld. De aanpak van dit jaarverslag is een belangrijk voorbeeld. Maar daar mag het niet bij blijven.'

Coffeng: 'Onze kerncompetentie over een jaar of vijf? We moeten onze slagvaardigheid behouden, en onze formules tegelijkertijd kunnen afstemmen op steeds kleinere, en sneller bewegende doelgroepen. Meer nog dan nu al het geval is, moeten we ons aanpassen aan de zich steeds wijzigende omstandigheden. Die flexibiliteit dienen we te combineren met een nog grotere kostenefficiëntie.'

Dierckxsens: 'De bereidheid om successen te blijven behalen – die moeten we voor alles koesteren. Je kunt alleen anderen inspireren om zaken beter te doen, als je zelf enthousiasme en betrokkenheid uitstraalt.'

De uitzendorganisatie van morgen

Net als het grootbedrijf is het midden- en kleinbedrijf steeds meer afhankelijk van de inzet van flexibele arbeid. Het tijdelijk inhuren van specialisten op projectbasis of van uitzendkrachten om piekbelasting te stroomlijnen, is voor ondernemingen met minder dan honderd medewerkers een net zo geliefd middel als voor de grotere broers.

Naast mijn werk als belangenbehartiger voor MKB-Nederland ben ik actief als ondernemer en commissaris van diverse bedrijven. Ik claim dan ook midden in de dagelijkse bedrijfspraktijk te staan, en dankzij die ervaringen stel ik vast dat de hoogste prioriteit van de MKB-ondernemer het verhogen is van de interne flexibiliteit. Liever dan het ad hoc inhuren van mensen van buitenaf, van wie het maar de vraag is of ze in het team passen, kiest hij of zij ervoor om de eigen organisatie en het eigen netwerk zo in te richten dat een duurzame aanpassing aan de veranderende marktvraag of -ontwikkelingen mogelijk wordt.

Ook als MKB-Nederland proberen we zo goed mogelijk op die wens in te spelen. Zo hebben we een voorstel ontwikkeld om eindelijk eens af te stappen van het vastleggen van een veertigurige werkweek in de CAO's. In plaats daarvan verplichten werkgever en werknemer zich bijvoorbeeld om per kwartaal ten minste vijfhonderd werkuren af te nemen dan wel te leveren. Hoe die uren verdeeld worden, mogen partijen op de werkvloer zelf regelen. Daarnaast moeten bestaande ontslagprocedures worden vereenvoudigd en vormen van kortdurend verlov worden ingevoerd.

Ook voor de aanbieders van flexibele arbeid ligt hier een interessante uitdaging. Ze zullen hun dienstverlening op een andere leest moeten schoeien. De toekomst is aan pools van gespecialiseerde krachten en van breed georiënteerde professionals. Deze zijn op afroep beschikbaar voor een van de aangesloten bedrijven. De uitzendorganisaties verzorgen samen met brancheorganisaties de opleiding en het onderhoud van kennis en expertise. De aangesloten bedrijven op hun beurt moeten zorgen voor een eerlijke verdeling van kwaliteit en capaciteit en dienen ervoor te waken dat zo'n talentenreservoir wordt gekannibaliseerd doordat de knapste koppen en beste vaklieden een vast dienstverband wordt aangeboden.

Nu realiseer ik me dat dit op zich geen grensverleggend idee is, en dat eerdere initiatieven

juist om die laatste reden schipbreuk leden. Maar dat is geen reden om het daarbij te laten. Voorwaarde is wel dat de uitzendorganisaties hun propositie moeten wijzigen. Veel meer dan tot nu moeten ze zich ontwikkelen tot volwaardige partners op het gebied van het flexibiliseren van alle mogelijke vormen van arbeidscapaciteit.

Dat vereist soms een cultuuromslag. Veel uitzendorganisaties stellen zich nog altijd passief op; pas als ik een vraag heb, komen ze in actie. Voor die klassieke aanbieders is straks geen plaats meer, daarvan ben ik overtuigd.

De toekomst is aan partijen die ondernemers in een bepaalde sector kunnen vertellen aan welk type mensen ze de komende jaren behoefte hebben, en wat die mensen allemaal moeten kunnen. Vervolgens verzorgen ze ook nog eens een uitgewerkt opleidings-

traject voor de geselecteerde kandidaten.

Maar ook tegenover de te bemiddelen talenten zelf moet de uitzendorganisatie van morgen zich anders opstellen. Om het voor mensen aantrekkelijk te maken deel uit te blijven maken van een pool, is intensieve loopbaanbegeleiding noodzakelijk, evenals een zorgvuldige, op de individuele ontwikkeling afgestemde projectplanning. Alleen dan houd je ze daadwerkelijk binnen.

Is dit alles toekomstmuziek? Nee, her en der zie ik al interessante aanzetten van vooruitstrevende aanbieders van flexibele arbeid. En ja, daar reken ik ook United Services Group toe.



Hans de Boer,
voorzitter van
MKB-Nederland

Madrid en Barcelona samen onder Unique-dak

‘We groeien tegen de stroom in. Dat geeft een winnaarsgevoel’

De Spaanse markt voor flexibele arbeid is een nog jonge groeimarkt. Sinds een wetswijziging in 1994 de inzet van uitzendmedewerkers op grote schaal mogelijk heeft gemaakt, is de vraag naar uitzendkrachten en gedetacheerde specialisten sterk gegroeid. Tot twee jaar geleden werden groeicijfers van 35 procent en meer geboekt, en in 2000 werd nog een respectabele toename van twaalf procent genoteerd.

Maar daarna diende zich een omslag aan. Deels veroorzaakt door economische tegenwind, deels door een overheidsmaatregel die voorschrijft dat uitzendkrachten voortaan eenzelfde beloning moeten ontvangen als werknemers in vaste dienst op een vergelijkbaar functieniveau. Ook doordat voor flexibele arbeid in Spanje hogere sociale lasten gelden, zijn uitzendkrachten in Spanje verhoudingsgewijs duurder dan vaste medewerkers, wat de trend in negatieve zin beïnvloedt.

Dat is echter tijdelijk, benadrukt Virgili Sáez, algemeen directeur van Unique España. ‘Vorig jaar zagen we in de sector een krimp van anderhalf procent en voor dit boekjaar voorzien we een negatieve groei van vijf procent. Toch verwachten we voor 2003 weer positieve groei. Spaanse managers en bestuurders zijn inmiddels gewend aan flexibele arbeid, en als de economie straks weer voorzichtig aantrekt zullen de eerste capaciteitsproblemen met de inzet van flexibele arbeid worden opgelost. Bovendien heeft de gelijkstelling van salarissen voor een belangrijke imagoverbetering gezorgd. We hebben nu toegang tot een bredere groep hoger opgeleide flexwerkers, en dus tot hogere rendementen per contract.’

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen heeft Unique in Spanje het dit jaar relatief goed gedaan, aldus Virgili Sáez. ‘Onze omzet over 2002 kwam met een stijging van 4,7 procent hoger uit op 38,1 miljoen euro, waarmee we een marktaandeel hebben van ongeveer 2,5 procent. Op de ranglijst van Spaanse uitzendorganisaties staan we daarmee op plaats tien. Tel je de resultaten

Spanje is na enkele overnames de tweede thuismarkt van United Services Group geworden. Virgili Sáez, directeur van Unique in Spanje, is optimistisch over de verdere mogelijkheden. ‘We voorspellen een toename van de omzet van ten minste tien procent bij een matige economische groei.’



'We zijn op de goede weg'

Ook in de andere landen waar USG actief is – België, Duitsland en Italië – was 2002 niet in alle opzichten even makkelijk. 'We hebben een moeilijk jaar achter de rug,' zegt François Sepulchre, commercieel directeur van Unique Interim in België, onomwonden. 'We wisten onze omzet te stabiliseren, maar het aantal uren dat we uitzendkrachten konden leveren daalde met vijf procent. Gelukkig hebben we, anders dan sommige concurrenten, het wapen van de prijs niet hoeven inzetten.'

'Verbetering in 2003 valt onder meer te behalen in betere scholing van onze consulenten, om uitzendkrachten – die door de toenemende werkloosheid in ruime mate beschikbaar komen – beter inzetbaar te maken, maar ook in de professionele ondersteuning van onze klanten. Zo verzorgen wij trainingen, onder andere timemanagement voor medewerkers van onze klanten in het midden- en kleinbedrijf. Daarmee leveren we toegevoegde waarde, want met name het MKB heeft daar doorgaans weinig middelen voor.'

Ook op het gebied van kostenbesparingen valt nog het een en ander te winnen. 'Kleine dingen soms. De opening van vier nieuwe geplande kantoren hebben we in 2002 wel laten doorgaan, want daarmee investeer je in toekomstige groei. Groeimogelijkheden zijn er namelijk wel degelijk. Bepaalde economische sectoren, zoals de bouw, waar flexarbeid niet was toegestaan, zijn in 2003 opengesteld. Dergelijke ontwikkelingen geven hoop. Adviesbureau McKinsey voorspelt in onze branche een gemiddelde groei van zeker tien procent per jaar. Daarvan moeten we kunnen profiteren.'

Logo

Ook in Duitsland waren er moeilijke marktomstandigheden. 'Vorig jaar leden we een verlies,' vertelt Joachim Harder. Hij is operationeel manager van Secretary Plus in Duitsland, dat vier relatief jonge vestigingen heeft – in Essen, Keulen, Düsseldorf en Frankfurt. Harder streeft dit jaar naar een break-even en gezien de economische omstandigheden ook door onder meer kostenreductie. Een van zijn eerste besluiten toen hij in augustus 2002 in dienst kwam, was het stopzetten van de krantenabbonnementen in de verschillende vesti-

gingen. 'De krant kun je thuis wel lezen, het gaat niet alleen om de hoogte van het bedrag, maar je moet een signaal afgeven.' Belangrijker nog is het contact met potentiële opdrachtgevers. Vanzelfsprekend wordt veel energie in het aantrekken van nieuwe klanten gestoken, maar ook bezoekt Harder zelf bedrijven die in het verleden zaken deden. 'Ik zoek ze op. Mailings, een telefoontje en een bezoek als ze dat willen. Ik wil ze terugwinnen.'

In Italië was 2002 eveneens een moeilijk jaar, geeft Maurizio Gamberini, algemeen directeur van Start Italië, toe. Zowel in de kosten als in de efficiency moet stevig worden ingegrepen om het beoogde doel – breakeven in de tweede helft van 2003 – te kunnen realiseren. Gamberini heeft daartoe onder meer zes minder rendabele kantoren gesloten.

Toch is de algemeen directeur optimistisch: 'In 2003 hebben we als doelstelling een verdubbeling van de omzet over 2002 te realiseren. Dat lijkt moeilijk, maar ik denk dat het haalbaar is. We hoeven namelijk niets anders te doen dan onze prestaties van 2002 te herhalen. Vorig jaar hebben we zo'n duizend nieuwe klanten toegevoegd aan de driehonderd klanten die we al hadden. Als we erin slagen een vergelijkbaar aantal klanten te werven, zeg negenhonderd, dan zijn we er al.'

'De marktomstandigheden zijn in Italië anders dan in de meeste andere Europese landen. Om te beginnen zijn er in Italië een kleine vier miljoen ondernemingen, en slechts 25.000 daarvan maken gebruik van tijdelijke arbeid. Daar kun je wat mee. Verder zitten we in een interessant deel van de markt. Concurrenten van ons hebben veelal grote ondernemingen als klant. Met die grote ondernemingen gaat het niet goed en zij bezuinigen enorm op arbeid. Wij bevinden ons in het segment van de kleinere en middelgrote ondernemingen, waarmee het relatief beter gaat.'

'Ga door, we zijn op de goede weg. Herhaal je prestatie van vorig jaar.' Dat was dan ook de boodschap die Gamberini in zijn nieuwjaarstoespraak voor zijn mensen had. 'We zullen er hard aan moeten trekken,' concludeert hij, 'maar ik ga ervan uit dat het lukt.'

mee van onze zuster People dan scoren we zelfs een positie in de topvijf. En ongetwijfeld kunnen we de komende jaren nog enkele plaatsen opschuiven. De strategische focus op de markt voor kleinere en middelgrote bedrijven geeft ons duidelijk concurrentievoordeel in een land waar deze categorie bedrijven goed is voor negentig procent van het bruto binnenlands product. Bovendien beginnen de synergievoordelen door te werken in onze kostenefficiëntie en marktwerking.'

Rivaliserend

De keuze voor Spanje als tweede thuismarkt raakte afgelopen boekjaar in een stroomversnelling met de overname van Start. Start bracht onder meer zijn Spaanse dochter People in, met 117 vestigingen in Spanje en Portugal een middelgrote speler. Deze acquisitie versterkte de aanwezigheid van USG op de Spaanse groeimarkt, waar al eerder een stevige basis was neergezet door twee nog vooral regionaal actieve uitzendorganisaties in te lijven, Tempíber en Ecatemp, met in totaal 29 vestigingen.

De strategische overweging achter deze laatste acquisitie was duidelijk: door uitvalsbases te creëren in de belangrijkste economische groeikernen Barcelona (Ecatemp) en Madrid (Tempíber), kan de Spaanse markt goed worden bewerkt. Die ambitie werd geruggensteund door de overname van People. Samen hebben People en Unique, de nieuwe merknaam van Tempíber/Ecatemp, ruim voldoende schaalgrootte om kostendekkend een landelijk netwerk op te bouwen. Door de backofficeactiviteiten van Unique en People te bundelen in het nieuwe United Services Spain kunnen belangrijke kosten- en efficiencyvoordelen worden geboekt. Bovendien profiteren beide bedrijven van de kennis en ervaring bij het moederbedrijf over het bewerken van een relatief nieuwe markt.

Inmiddels is een groot deel van de beloofde synergievoordelen geïncasseerd. Sáez, zelf ooit oprichter van Ecatemp: 'Onze ondersteunende diensten – de backofficeactiviteiten – en de hoofdzetels van de verschillende werkmaatschappijen zijn nu alle gevestigd in één centraal hoofdkantoor in Madrid. Na de gebruikelijke aanloopproblemen levert dat alle partijen een aanzienlijke kostenreductie op.

'Intussen zijn essentiële trainingsprogramma's geïmplementeerd en opgevolgd door field-trainingen en -coaching in het lokale vestigingennetwerk. De medewerkers hebben onder meer geleerd hoe ze hun klantbezoeken resultaatgerichter kunnen maken, in de zin van concreet af te sluiten contracten. Dat heeft geleid tot een aanzienlijke verbetering van onze marketing- en salesinspanningen; waren er begin dit jaar nog negentien bezoeken nodig om een nieuwe klant binnen te halen, in de laatste drie kwartalen lag het gemiddelde rond de tien. Ook is ons timemanagement in samenwerking met USG enorm verbeterd. Dat is mede te danken aan de implementatie van het commercieel managementinformatiesysteem van USG.'



Sáez, zelf ooit oprichter van Ecatemp: 'Onze ondersteunende diensten – de backofficeactiviteiten – en de hoofdzetels van de verschillende werkmaatschappijen zijn nu alle gevestigd in één centraal hoofdkantoor in Madrid.'

Gevraagd of de traditionele rivaliteit tussen Madrid en Barcelona een hindernis was bij de samenvoeging, schudt Virgili Sáez ontkenkend het hoofd. 'In de uitzendbranche in Spanje heerst een pionierscultuur, die in ons geval mogelijke rivaliteitsgevoelens overstijgt. Er is snel een gevoel van saamhorigheid gegroeid. Goed is ook dat we nog tegen de stroom in groeien – dat geeft een winnaarsgevoel.'

Kennisvoorsprong

Juist vanwege dat pionierskarakter van de Spaanse flexmarkt profiteren Unique en People er extra van dat ze deel uitmaken van een van de grotere uitzendorganisaties in West-Europa. 'Het denken over flexibele arbeid is in West-Europa, en vooral in Nederland, veel verder ontwikkeld dan in Spanje. Wij profiteren mee van de in jaren opgebouwde professionele ervaring en kennis bij USG, en dat geeft ons een voorsprong in deze markt.'

Gezien die kennisvoorsprong is Sáez er zeker van dat de Spaanse dochters in 2003 andermaal marktaandeel zullen winnen, en bovendien de winstgevendheid zullen verhogen. Voor zijn eigen Unique belooft hij: 'We richten ons meer op het plaatsen van hoger opgeleide specialisten, vooral in de administratieve sector. Niet alleen is daar een groeiende vraag naar bij kleinere en middelgrote bedrijven, ook de brutomarge op zulke contracten is hoger. We voorspellen een toename van de omzet van ten minste tien procent bij een matige economische groei. En mede door de nog te incasseren synergievoordelen zal ook ons nettorendement een positieve trend laten zien.'



Nieuwe commissaris
Bert de Vries:

‘Samengaan USG & Start is een logische optelsom’

Als voorzitter van de Stichting Start was oud-minister Bert de Vries medeverantwoordelijk voor de overname door USG. Als commissaris van het samenwerkingsmodel moet hij onder meer toezien op een optimale integratie. ‘De tegenstellingen zijn veel minder groot dan tevoren door de buitenlandse wach was gedacht.’

‘Start had al een grote cultuuromslag achter de rug. Het bedrijf was de afgelopen jaren onmiskenbaar winstgericht en doelmatiger gaan werken. Maar toch werden in die periode ook de zwaktes van het zelfstandige model steeds duidelijker.’ Als voormalig voorzitter van de Stichting Start, voorheen 100% aandeelhouder van Start, kent Bert de Vries de overwegingen ten tijde van de overname door United Services Group als geen ander. ‘Er was nog onvoldoende aandacht voor het opbouwen van de financiële weerstand die een gezond bedrijf nodig heeft,’ herinnert de gerenommeerde CDA-politicus en voormalig minister van Sociale Zaken zich. ‘Ook was men te optimistisch in enkele buitenlandse avonturen gestapt, met name in Duitsland. Toen vervolgens de uitzendmarkt stagneerde, werd duidelijk dat Start alleen niet in staat was om intern orde op zaken te stellen én de buitenlandse ambities te verwezenlijken. Als enige aandeelhouder hadden we er steeds op gehamerd om daar tijdig iets aan te doen, maar nu ontstond een situatie waarin we het noodzakelijk vonden om een passende partner te zoeken en zo voldoende schaalgrootte te creëren.

‘Dat Start besloot om USG als samenwerkingspartner te kiezen, was de uitkomst van een voor mij logische optelsom. Een rationeel motief was dat de activiteiten van Start en USG naadloos op elkaar aansluiten. USG is sterk in het plaatsen van specialisten op diverse niveaus, bij Start ligt het aantal lager geschoolden voor uitzendkrachten in industriële omgevingen beduidend hoger. Het specialistische segment is in beginsel laat-cyclisch, wat wil zeggen

APRIGLIOCCHI

 C'È UN LAVORO CHE TI ASPETTA

Numero Verde **800-997770**

www.start-italia.it

Start

Lavoro temporaneo

 Energia che muove il lavoro

Filiale di **Bologna** Via G. Marconi, 34 - 40122 BO - Tel. 051.421741 - Fax 051.4217415 - bologna@start-italia.it

dat bedrijven na een economische omwenteling relatief lang wachten met het afstoten of weer inhuren van tijdelijke kenniswerkers en mensen met specifieke skills. In wat in vakjargon wel oneerbiedig het bulksegment wordt genoemd, werkt dat precies omgekeerd. In combinatie zouden beide bedrijven minder conjunctuurgevoelig zijn, concludeerden we.

'Daarnaast schatten we de cultuurverschillen veel minder groot in dan de buitenwereld geneigd was te doen. Toegegeven, Start komt voort uit een sterk sociaal getinte cultuur waarin de ambitie om langdurig werklozen weer in het arbeidsproces te betrekken lange tijd centraal stond. De kruiwagen was in die dagen niet voor niets ons symbool. Nogmaals, dat is veranderd – maar toch speelde voor ons mee dat een mogelijke partner ook gevoel moest hebben voor die missie en daar ruimte voor moest maken. We hebben dat openhartig besproken met USG, en

In zijn nieuwe rol als toezichthouder van USG zal Bert de Vries de voortgang van de integratie nauwlettend blijven volgen. Lang was hij bang voor de gevaren van een *reversed takeover*. 'In medewerkersaantallen was Start twee keer zo groot als United Services Group. USG heb ik inmiddels leren kennen als een zeer strak geleid, dynamisch en creatief bedrijf, maar ik heb me afgevraagd of het integreren van zo'n grote partner niet te veel beslag zou leggen op de tijd en creativiteit van het zittende management. Zouden ze dat wel aankunnen, en was de kans niet groot dat het toezicht op de dagelijkse operatie eronder zou lijden?'

Hoewel De Vries tot de conclusie is gekomen dat niets daarop wijst, heeft hij mede om die reden het voorstel van de Raad van Bestuur om het bestaande bestuursmodel aan te passen gretig omarmd. 'We kiezen voor het model van een Group Executive

'TEGELIJKERTIJD IS IN HET BUITENLAND VOORTVAREND GEREORGANISEERD. ER IS GOED GEKEKEN NAAR COMPLEMENTARITEIT VAN HET NETWERK'

algauw bleek dat er ook op dat vlak overeenkomsten zijn.

'Begrijp me goed, ze zijn gericht op maximalisatie van de winst per aandeel, maar ze geloven dat de weg daarheen het opbouwen en onderhouden van duurzame klantenrelaties is. Start kan op dat terrein toegevoegde waarde bieden, en USG kan op zijn beurt zijn bewezen succesvolle businessmodel en wijze van marktwerking implementeren. Nog afgezien van de kostenvoordelen van samenvoeging van de backofficeactiviteiten, waren dat de belangrijkste synergievoordelen die we voorzagen.'

Minder gevoelig

Inmiddels maakt Start dus onderdeel uit van United Services Group, en is Bert de Vries samen met collega Marike van Lier Lels toetreden tot de Raad van Commissarissen van het USG-concern. Zijn aandachtsgebied omvat 'maatschappelijke aangelegenheden'. Ook is duidelijk geworden dat een deel van de inder tijd gemaakte aannames in de praktijk blijkt te kloppen. Bert de Vries, tijdelijk kantoor houdend in het Haagse partijbureau van het CDA, stelt tevreden vast: 'De resultaten over de laatste twee kwartalen van 2002 (de resultaten van Start worden sinds 1 juni 2002 geconsolideerd, red.) hebben bewezen dat USG met Start minder gevoelig is voor conjuncturele schommelingen. Het is goed voor de integratie dat dat positieve effect nu al zichtbaar is. 'Tegelijkertijd is in het buitenland voortvarend gereorganiseerd. Er is goed gekeken naar complementariteit van het netwerk, en als activiteiten elkaar overlaptten of te weinig groeimogelijkheden boden dan is daar een streep doorheen gehaald. Dat is bijvoorbeeld in Duitsland gebeurd. Ik onderschrijf dat beleid. En wat de besparingen op de korte termijn betreft: Start zou in Gouda een nieuw hoofdkantoor betrekken. We hebben berekend dat we van de 15.000 vierkante meter kantoorruimte daar niet meer dan een derde nodig hebben.'

Committee, aangevoerd door een Executive Board waarin de Chief Executive Officer (CEO) en de Chief Financial Officer (CFO) zitting hebben. Zij maken deel uit van de Group Executive Committee, waarin nog een viertal leden is opgenomen. Deze mensen sturen in operationele zin de verschillende bedrijfsonderdelen aan. Op die manier zorg je voor een meer transparante aansturing dan in het huidige vierhoofdige model. Bovendien wordt ook voor de buitenwacht duidelijk wie nu precies waarvoor verantwoordelijk is. Ook zet je zo meer gebundelde kennis en expertise aan tafel, en verhoog je de capaciteit van je bestuur en dus van je beheersmogelijkheden.'

Commerciëler

Ook de samenvlechting van de twee culturen verloopt volgens De Vries tot dusver voorbeeldig. 'De gepercipieerde tegenstellingen zijn inderdaad veel minder groot dan, voornamelijk extern, tevoren was gedacht. USG heeft vanaf het begin gekozen voor een benadering waarin primair wordt gezocht naar de overeenkomsten, en niet naar de tegenstellingen. Dat werkt. De gemiddelde medewerker van USG is wat commerciëler dan zijn collega van Start. Andersom hebben de Start-medewerkers een zeer zorgvuldige en op het individu gerichte manier van werken, en hebben ze entrees in bedrijven en instellingen waar USG voorheen moeilijk binnenkwam.'

Over zijn eigen functioneren als commissaris kan Bert de Vries kort zijn. 'Als ex-politicus en voormalig minister ken ik het politiek-maatschappelijke speelveld natuurlijk goed, en heb ik ook wel enig verstand van de arbeidsmarkt. Ik ben van nature goed met cijfers, en beschik als econoom en via mijn andere commissariaten over voldoende overzicht om ook in dat opzicht de belangen van het bedrijf goed te kunnen behartigen. Het zal dus wel lukken, dunkt me zo.'



‘We moeten

nog beter luisteren'

DE MASTERCLASS VAN 2002 WAS EEN HEEL BIJZONDERE.

FACILITY MANAGER RON ZADELAAR
IS TEVREDEN OVER ZIJN DEELNAME.
ZIJN INZICHT IN DE
BEDRIJFSCULTUUR VAN USG IS
GROTER GEWORDEN. 'JE HEBT JE
EIGEN ORGANISATIE EN
FUNCTIONEREN DOOR EEN ANDERE
BRIL LEREN BEKIJKEN.'

Achteraf bezien was de opdracht aan de masterclass mis- schien wel een tikje ambitieus. Maar nu, luttele maanden na het aanbieden van het eindrapport, constateert Ron Zadelaar dat het toch een succes is geweest. Zijn uitstapje als cultuuron- derzoeker heeft zijn inzichten én aanpak als leidinggevende over een team van zo'n vijftig medewerkers merkbaar beïnvloed. 'Je hebt je eigen organisatie en functioneren door een andere bril leren bekijken,' zegt hij. 'Daardoor weet je beter wat je collega's drijft om te handelen zoals ze doen. Ik merk dat ik daar makke- lijker op inspeel en dat ik me ook meer bewust ben van de nood- zaak duidelijk te maken wat nu precies van ons wordt verwacht. Door dit project ben ik me dingen gaan afvragen waarvan ik me voorheen niet of nauwelijks bewust was.'

Ron Zadelaar was een van de veertien deelnemers aan het jaar- lijke management development-programma van United Services Group. Als Facility Manager bij United Services Netherlands was hij geselecteerd voor de masterclass, een speciaal voor zogenaamde high potentials samengesteld programma. De masterclass biedt

vloed door procesgericht of welzijnsgericht denken en handelen. In het externe theater bestaan de krachtenvelden uit de service- gerichtheid en het concurrerend vermogen.

Winst

Alle onderzochte partijen waren het erover eens dat in de ver- schillende organisaties nog winst valt te boeken bij de externe servicegerichtheid. 'Het verschilt natuurlijk per werkmaatschap- pij, maar een meerderheid van de geïnterviewden vond dat er nog te veel energie en aandacht worden besteed aan interne processen en interne wedijver. Weliswaar dient dat een doel, het houdt onze werkwijze efficiënt en kostenbewust, maar duidelijk werd dat dat ook ten koste kan gaan van onze klantgerichtheid en ons beeld van de marktverhoudingen. Klanten zouden meer moeten worden betrokken bij het ontwikkelen van processen en werkmethodes; we zouden nog beter moeten luisteren naar wat de klant precies van onze dienstverlening verwacht.' Ook werd een aantal aanbevelingen gedaan. Zo werd gesuggereerd om

'KLANTEN Zouden MEER MOETEN WORDEN BETROKKEN BIJ HET ONTWIKKELEN VAN PROCESSEN EN WERKMETHODES'

gerichte aandacht voor het ontwikkelen van kennis en expertise op uiteenlopende gebieden als financieel management, stijl van leidinggeven, marketing, communicatie en het vertalen van stra- tegische uitgangspunten in het dagelijks beleid.

Bijzondere opdracht

Als afsluiter wordt door de Group Executive Committee ieder jaar een bijzondere opdracht verstrekt. Voor de 'Class of 2002' was gekozen voor een wel zeer uitdagende vraag: breng de gewenste corporate culture van USG in beeld, en de manier waarop een aantal werkmaatschappijen zich tot de gewenste cultuur ver- houdt. Ron Zadelaar: 'Dit was een lastige vraag. Hoe breng je de bestaande cultuur van een bedrijf in kaart, wat wordt er precies van de cultuur verwacht en welke veranderingen zijn wenselijk?' Toch waren de deelnemers aan de masterclass het snel eens over de aanpak. De eerste stap was een reeks kwalitatieve interviews met leden van de Group Executive Committee en directeuren van de werkmaatschappijen. De uitkomsten werden vervolgens gecombineerd met de resultaten van representatieve enquêtes onder het management en medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen en de backoffice.

Bij het rangschikken van de gegevens hanteerden de deelnemers een denkmodel dat – zo bleek uit literatuuronderzoek – vaker wordt gebruikt bij culturele veranderingsprocessen. In grote lij- nen komt het erop neer dat de cultuur van een organisatie wordt beschreven aan de hand van de in- en externe gerichtheid. In het interne veld worden de gedragingen in hoge mate beïn-

meer specifieke klantendagen te organiseren en de klanttevren- denheidsonderzoeken een structureel karakter te geven.

Ron Zadelaar: 'We ontdekten dat de gewenste cultuurverande- ring alleen in gang kan worden gezet als iedereen in de organisa- tie zich bewust is van de missie van het bedrijf en de te volgen strategie. Het feit dat daar hier en daar nog misverstanden over bestaan, geeft aan dat we op dit punt beter of vaker moeten communiceren.'

Werkvloer

Voor zijn eigen werkmaatschappij kwam Ron Zadelaar nog tot een andere conclusie. 'Ik werk bij het facilitair bedrijf van onze organisatie, de overige werkmaatschappijen en de holding zijn dus onze klanten. Dit wordt niet door iedereen letterlijk zo gezien. Natuurlijk heb ik dat in mijn dagelijks werk ook weleens geconstateerd, maar door op zo'n manier afstand te nemen zie je de zaken plotseling veel helderder. Onze klantgerichtheid moet verder omhoog, en we moeten dat bij de medewerkers stimuleren.'

Inmiddels is bij de backoffice United Services Netherlands een ingrijpend cultuuronderzoek van start gegaan, waarbij slim gebruik wordt gemaakt van het onderzoeksmodel uit de mas- terclass. 'De belangrijkste waarde van deelname aan een derge- lijk project is dat je op een abstract-strategisch niveau naar je eigen organisatie kunt kijken. Ook was het nuttig dat je als team iets moet bereiken dat buiten je normale scope ligt. Dat alles maakte deze ervaring voor mij heel bijzonder.'

Jack Plooi, gepassioneerd implantoloog:

“Meer vrije tijd dankzij Fa-med!”



Foto: Juan Pablo Montoya & Jack Plooi door Frits van Eldik



www.famed.nl

Dr. Jack Plooi koos voor factoring via Fa-med. En daarmee voor meer vrije tijd. Die besteedt hij bijvoorbeeld aan zijn andere passie: pitreporter bij RTL 5 Grandprix races. Op bijgaande foto bijvoorbeeld is hij in gesprek met Juan Pablo Montoya.

Vertrouw uw particuliere debiteuren- en verzekeraarsadministratie toe aan de specialist: Fa-med, de marktleider in medical factoring. En bespaar uzelf de - alsmat toenemende - administratieve

rompslomp. Zodat u meer tijd overhoudt voor de leuke dingen in het leven.

Uw betalingen worden door Fa-med gegarandeerd binnen de overeengekomen tijd op uw bankrekening gestort. Desgewenst binnen twee weken.

Bij Fa-med kunt u kiezen uit diverse mogelijkheden en betalingstermijnen. Tegen verrassend aantrekkelijke tarieven. Vraag vrijblijvend nadere informatie.

fa-med

De marktleider in medical factoring

Larikslaan 2, 3833 AM Leusden ■ Postbus 1570, 3800 AM Amersfoort
Tel.: 033 - 434 52 00 ■ Fax: 033 - 434 52 20 ■ E-mail: info@famed.nl

De levenslange relatie is voorbij

De Nederlander wordt steeds individualistischer. Niet langer hoeft een inwoner van ons land zich te gedragen naar de wensen van de burens, de familie of het dorp. Steeds minder wordt er gekozen voor een levenslange relatie met de werkgever of een partner. Men kiest steeds vaker op basis van persoonlijke voorkeur en wensen.

Het aantal eenpersoonshuishoudens in ons land bedraagt ongeveer twee miljoen. Zeventien procent van de Nederlanders is alleenstaand, terwijl dat cijfer in grote steden als Amsterdam, Rotterdam of Arnhem al varieert tussen de veertig en zestig procent. En dit percentage zal de komende jaren nog verder stijgen. Nederland verschilt hierin weinig van andere Europese landen en de Verenigde Staten. Wij individualiseren in hoog tempo mee.

De gevolgen voor organisaties zullen niet uitblijven, zeker niet op het terrein van arbeid. De gemiddelde arbeidsduur wordt korter. Over tien jaar, zo luidt de verwachting, bedraagt de gemiddelde tijd dat men in dienst is van een werkgever nog maar vier jaar. De hoeveelheid banen die werknemers in de loop van hun leven zullen vervullen neemt hierdoor sterk toe. Daarom dienen organisaties in te spelen op een groter verloop van medewerkers, het borgen van kennis en een vereenvoudiging van

inwerkprocedures. Ook zal het steeds vaker voorkomen dat men, vrijwillig of gedwongen, andere functies gaat bekleden, met bij- of omscholing als gevolg. De factor arbeid wordt flexibeler en draagt daarmee bij aan een grotere flexibiliteit van organisaties.

Deze flexibiliteit is noodzakelijk om te kunnen inspelen op marktontwikkelingen. De concurrentiekracht van organisaties kan alleen in stand worden gehouden als men snel en alert inspeelt op nieuwe marktomstandigheden. Organisaties zullen dan ook sterker dan ooit gaan focussen op hun 'toegevoegde waarde'. Hierbij zal men alleen die activiteiten willen uitvoeren die bijdragen aan deze waardecreatie en dus aan de concurrentiekracht. Flexibele structuren, outsourcing en een sterke focus op kernactiviteiten zijn hiervan het gevolg. De factor arbeid kan daardoor nog

veel flexibeler worden, terwijl men ook steeds meer de juiste mensen op de juiste plaats voor een afgesproken tijdsinterval kan plaatsen. De logica van een vast dienstverband en een lange arbeidsduur zal onder druk van de individualisering verdwijnen. Steeds vaker zal een medewerker afwisseling willen en toegevoegde waarde moeten leveren. Juist uitzendbureaus zullen in toenemende mate van belang worden om deze flexibiliteit op te vangen, met tijdelijk personeel, met interimmanagement, met outsourcingactiviteiten maar ook door het selecteren en opleiden van medewerkers.

Het individu mag steeds meer een eigen keuze maken over de invulling van zijn of haar leven. Men zal meerdere relaties hebben en steeds weer nieuwe keuzes maken, in het privé-leven maar ook in het werk. Dit leidt tot

een grotere maatschappelijke en economische dynamiek. De uitdaging voor organisaties zal komen te liggen in het inspelen op deze dynamiek, op flexibiliteit in de organisatie en de besluitvorming.

Organisaties als United Services Group zijn dan een onmisbare partner voor het handhaven van een concurrerend kostenniveau, voor de verbetering van de flexibiliteit van de organisatie en voor de vergroting van de concurrentiekracht. En niet in de laatste plaats zal men hierdoor bijdragen aan het vergroten van het welzijn van medewerkers.

Cor Molenaar,
commissaris van USG en
specialist in e-marketing



'We moeten onze expertise ook overdragen op buitenlandse werkmaatschappijen'

Export van de USG-cultuur

Diep in zijn hart voelt **Rob van Baarsen** zich een zendeling. Als **Corporate Manager Learning & Education Development** van **USG** is hij voortdurend onderweg binnen het snel uitdijende Europese netwerk van werkmaatschappijen om 'de verwachte synergievoordelen daadwerkelijk te helpen ontsluiten'.

'Het is onze taak om de specifieke cultuur en de daarmee verwante aanpak en werkwijze van het moederbedrijf actief te onderhouden en over te brengen op nieuwe medewerkers.' Zo omschrijft Rob van Baarsen zijn rol. 'Dat werk is met de snelle internationalisatie van USG grensoverschrijdend geworden. We moeten de op de volwassen Nederlandse markt opgedane kennis en expertise overdragen op werkmaatschappijen die actief zijn in andere culturen, in een eigen marktomgeving en op een volgens eigen mores werkende arbeidsmarkt. De hier ontwikkelde formules kunnen we alleen met succes exporteren als we erin slagen ons in die specifieke cultuur in te leven.'

Het trainen en opleiden van bestaande en nieuwe medewerkers wordt ook door United Services Group als een kernkwaliteit beschouwd. Jaarlijks vullen Van Baarsen en zijn collega's van de interne organisatie

Learning & Education Development zo'n zevenhonderd trainingdagen. Naar schatting 3500 medewerkers worden hier bijgespijkerd, gemotiveerd of begeleid bij een volgende carrièrestap. Het opleidings- en trainingsaanbod varieert van cursussen waarin basiskennis wordt overgedragen – algemene informatie over recente arbeidsmarktontwikkelingen, wet- en regelgeving en het gebruik van managementinformatiesystemen – tot aan maatwerkprogramma's waarin iemands leiderschapskwaliteiten onder de loep worden genomen en aangescherpt. Daarnaast is er sprake van een nieuw ontwikkeld driejarig managementontwikkelingsprogramma en een masterclass voor 'high potentials'.

Voorsprong

Zoals gezegd wordt een steeds groter deel van de tijd in beslag genomen door het oplei-

den en begeleiden van buitenlandse collega's. 'De Nederlandse uitzend- en detacheringbureaus hebben een voorsprong in hun ontwikkeling. De penetratiegraad van flexwerkers ligt in Nederland veruit het hoogst in Europa. Daarmee kun je onze bedrijfstak volwassen noemen. Dus is het hier een bestaansvoorwaarde om een professionele organisatie te hebben en de markt op een zo rationeel mogelijke wijze te bewerken. Onze activiteitenplanning en ons managementinformatiesysteem zijn hiervan belangrijke voorbeelden. 'Bij USG vinden we dat we daar bij uitstek goed in zijn. Juist die voorsprong in aanpak en professionaliteit maakt dat we ook in onze overige vestigingslanden succesvol zijn. Voorwaarde is natuurlijk wel dat we in staat zijn om de specifieke culturele kenmerken die USG hier groot hebben gemaakt over te brengen, en de visie en aanpak achter onze succesformules te implementeren.'





Die culturele kenmerken omschrijft Van Baarsen als resultaatgerichtheid, respect voor elkaar en elkaars meningen, betrokkenheid, ondernemingszin en een grote veranderingsbereidheid.

'Trainingen en opleidingen zijn een probaat middel om zulke begrippen inhoud te geven en over te dragen. Cultuur zit verankerd in leiderschap, processen en structuren. In elk programma besteden we aandacht aan die drie gebieden. Bij het management richten we ons vooral op het aanleren van gewenst voorbeeldgedrag en *coaching on the job*, bij het middle management en de medewerkers kiezen we ervoor om ze met praktische zaken op weg te helpen.

Hoe richt je je timemanagement in, hoe zet je een goede commerciële activiteitenplanning op? Zaken die voor Nederlandse USG'ers gesneden koek zijn, maar die buitenlandse collega's enorm op weg helpen om effectiever en efficiënter te werken en hun targets te halen. Metterdaad worden ze zo ook geconfronteerd met de achtergronden van onze aanpak.'

Elk vestigingsgebied heeft daarbij zijn eigen

maatwerk nodig. Een land als Spanje, de tweede thuismarkt van USG, kent een zogeheten particularistische cultuur. De hiërarchische verhoudingen zijn wat meer star dan wij in Nederland gewend zijn, er is meer respect voor senioriteit en de inspraak van medewerkers verloopt via diffusere kanalen. 'Daar moet je mee leren omgaan. Als je iemand op de man af vraagt wat hij van de organisatie vindt, krijg je geen direct antwoord. In zo'n situatie is het voorbeeldgedrag van de superieuren belangrijk. Het is onze taak om Nederlandse collega's die veel met buitenlandse collega's te maken hebben, te wijzen op die culturele verschillen en ze te helpen daarmee om te gaan.'

Aanpak en benadering

Dwingend is de aanpak van de trainers en opleiders van USG nooit. 'Je moet steeds op zoek naar een balans tussen de best denkbare aanpak en benadering en de lokale gewoonten en omstandigheden. Unique in Spanje mag van ons best een beetje verschillen van de Duitse vestigingen, mits de kracht van de formule maar overeind blijft. Dat

bereik je door de lokale mensen vanaf het begin nauw bij je plannen te betrekken. We maken samen met het lokale management een sterkte-zwakteanalyse van de bestaande markt en organisatiecultuur, en de uitkomsten daarvan bespreken we. Daarna leggen we onze inzichten en ervaringen voor. We besteden in die beginfase veel tijd aan het vertellen wie we nu precies zijn en waar we voor staan. Pas als de wederzijdse overeenkomsten zijn verkend, en die zijn er altijd, gaan we over de inrichting van de programma's praten.'

Om zulke processen een meer continu karakter te geven, wordt nagedacht over het ter plaatse aanstellen van trainingscoördinatoren. Daarnaast is een plan in voorbereiding voor uitwisselingsprogramma's tussen USG-medewerkers in verschillende landen.

'Als mensen een paar weken bij elkaar in de vestiging op bezoek komen om ervaringen uit te wisselen, is dat de best denkbare culturele uitwisseling. Op die manier ontsluit je het enorme verbeteringspotentieel bij veel van onze buitenlandse werkmaatschappijen.'

Innovatieve aanpak van de Efteling en Start

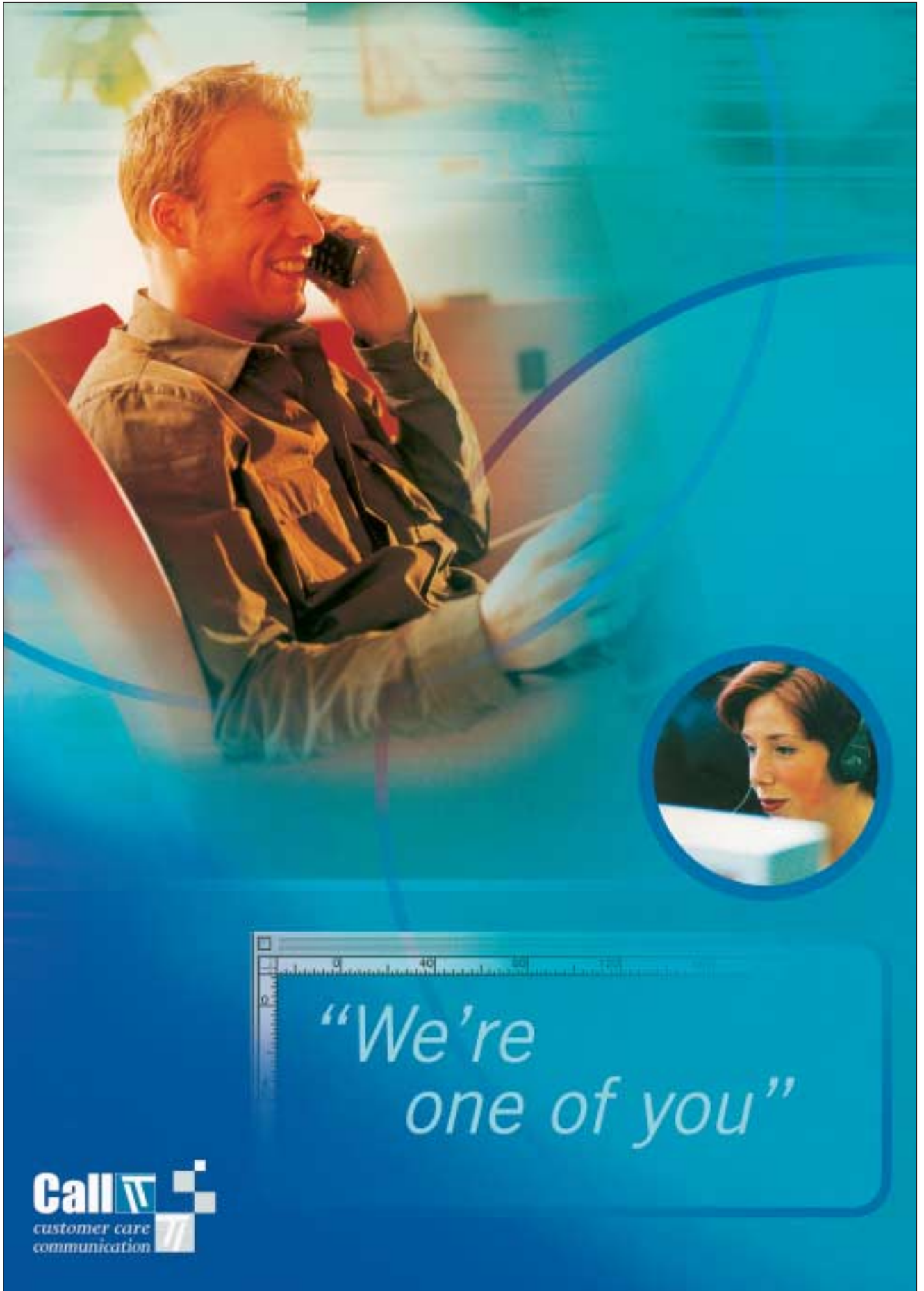
Seizoenswerk het hele jaar door





Corrie Joosten en Dick Wassink



Attractiepark de Efteling
biedt zijn seizoenskrachten
in samenwerking met Start
een interessante mogelijk-
heid. In de wintermaanden
kunnen ze terecht bij een
bedrijf met een andere
piekbelasting. 'We waren
een paar uur kwijt om ze
op de hoogte te brengen
van de laatste ontwikke-
lingen, en hup, iedereen
ging aan de slag.'



*“We’re
one of you”*

Call 
customer care
communication 

In de zomer verkoopt Corrie Joosten Laven en elfjes, het merchandisingmateriaal dat een steeds grotere inkomstenbron is voor de Efteling. In de wintermaanden, als het attractiepark in Kaatsheuvel alleen voor bijzondere manifestaties opengaat, doet Corrie sinds kort de postverwerking bij zorgverzekeraar VGZ in het naburige Tilburg. 'Die combinatie van werkzaamheden is mooi. Zeven maanden per jaar werk ik te midden van mensen die een dagje uit zijn. Je klantvriendelijkheid wordt in de winkel soms zwaar op de proef gesteld. Het is bevredigend maar daarom ook vermoeiend en stressvol werk. Ik ben dan ook heel blij dat ik 's winters bij VGZ terecht kan. Ik ben buiten het seizoen voortaan onderdak en ik doe ervaring op in een andere werkomgeving. Ik denk dat de knowhow die ik bij de Efteling heb opgedaan, daar heel nuttig kan zijn.'

Zoals veel werkgevers met seizoensgebonden werkzaamheden maakt de Efteling veelvuldig gebruik van seizoenskrachten. Tot twee jaar geleden reikten de bemoeienissen met die belangrijke groep medewerkers niet verder dan de looptijd van de contracten. Maar gaandeweg rees er bij het management van de Efteling twijfel over de houdbaarheid van die benadering.

'Daaraan lag een aantal overwegingen ten grondslag,' zegt Dick Wassink, directeur van de Efteling Personeels BV (EPBV). 'De belangrijkste is dat ons bedrijf vijftig jaar geleden is opgericht met een maatschappelijke doelstelling: het bieden van werkgelegenheid in een van oudsher economisch zwakkere regio. Het feit dat veel van onze mensen buiten het seizoen zelf op zoek moesten naar ander werk, of in enkele gevallen tijdelijk in de WW terecht kwamen, paste daar niet bij. De introductie van de flexwet zorgde voor extra druk om daarin verandering te brengen. Er werd ons te verstaan gegeven dat we verantwoordelijk waren voor een vorm van cyclische werkloosheid. Beide argumenten waren voldoende om naar een innovatieve oplossing te zoeken.' In nauwe samenwerking met USG-dochter Start werd een uniek concept ontwikkeld. De Efteling Personeels BV werd door beide partners opgezet met als doel de flexibele krachten bij de Efteling een werkalternatief te bieden voor buiten het seizoen. Wassink: 'Op het moment bemiddelen we actief voor 165 mensen. Of liever, namens de EPBV benader ik bedrijven en instellingen die in de wintermaanden extra ondersteuning nodig hebben. De mensen van Start zorgen voor de verdere bemiddeling, de afhandeling en de invulling van het opleidings- en begeleidingstraject om de overstap probleemloos te laten verlopen.'

Jaarwisseling

Zo'n partner is bijvoorbeeld CZ Verzekeringen, net als Corries werkgever VGZ een zorgverzekeraar die kantoor houdt in Tilburg. CZ heeft een piekbelasting die complementair is aan die van de Efteling; rond de jaarwisseling moeten veel verzekeringen worden geprolongeerd of vinden mutaties plaats. Die werklust kan maar moeilijk met de bestaande medewerkers worden verzet, en dus moest personeelsmanager Fred Schellens ieder jaar opnieuw op zoek naar tijdelijke krachten. 'Het initiatief van de Efteling en Start sprak ons dus onmiddellijk aan. Voortaan kunnen we tijdens onze drukste periode rekenen op een vaste groep oproepkrachten. Sterker, doordat we de betrokkenen gezamenlijk het hele jaar door bestaanszekerheid bieden, weten we nu al dat we in principe ook voor volgende jaren op hen kunnen rekenen. Voor onze continuïteit is dat heel belangrijk, maar ook de efficiency en de kwaliteit van dienstverlening zijn erbij gebaat.'

'We doen nu voor het tweede jaar mee en het merendeel van de uitendkrachten heeft al ervaring met het werk bij ons. We waren een paar uur kwijt om ze op de hoogte te brengen van de laatste ontwikkelingen, en hup, iedereen ging aan de slag. Daar komt bij dat de Eftelingen een aantrekkelijk voorbeeldgedrag vertonen. Ze zijn getraind om mensen vriendelijk te woord te staan en ervoor te zorgen dat hun werkomgeving er tiptop uitziet. In een bedrijfstak waarin klantvriendelijkheid als de kerncompetentie wordt gekoesterd, is dat een belangrijke houding.'

Aanvullende opdrachtgevers

Op het moment heeft de EPBV twaalf 'aanvullende' opdrachtgevers in portefeuille. 'We selecteren onze partners op de skills en interessepatronen van onze seizoenskrachten,' aldus directeur Dick Wassink. 'Er zitten ook productie- en distributiebedrijven onder.' Ook voor de Efteling levert de constructie een bijdrage aan de continuïteit en flexibiliteit. 'We kunnen onze goede en ervaren seizoenskrachten beter aan ons binden. We gaan geleidelijk toe naar een jaarrond-exploitatie, en in afwachting daarvan hebben we voor onze beste mensen een aantrekkelijk alternatief. En als we een manifestatie buiten het seizoen hebben, kunnen we voor een of meer dagen wel even een beroep doen op specialisten die bij een van onze partners onderdak zijn. Dat is een bijkomend voordeel.'



Fred Schellens: 'Het initiatief van de Efteling en Start sprak ons onmiddellijk aan'



Start Kans als modelvoorbeeld

Een witte raaf in reïntegratieland

Start Kans is een van de weinige winstgevende reïntegratiebedrijven. Volgens bestuurder Jaap Tas is dat te danken aan het feit dat vanuit de ambities en de mogelijkheden van het individu zelf wordt gewerkt. 'De bulkbenadering werkt niet.'

In het succes van Start Kans spiegelt zich het matig presteren van de overgrote rest van de aanbieders op de reïntegratiemarkt. Dat vindt Jaap Tas, bestuurder en een van de oprichters van dit initiatief om kansarmen op de arbeidsmarkt met een individuele aanpak te helpen weer aan de slag te gaan én te blijven. 'Start Kans onderscheidt zich doordat we ons ten doel stellen om mensen die moeilijk aan een baan kunnen komen of moeite hebben om er een te houden, terug naar hun eigen kracht te brengen. We proberen met onze aanpak aan te sluiten bij de authenticiteit van het individu,' vertelt Tas met een bevoegenheid die na ruim dertig jaar praktijkervaring 'in het veld' niets aan kracht lijkt te hebben ingeboet. 'Bij Start Kans praten we niet over arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen als dossiers, op wie een aantal standaardprocedures wordt losgelaten. Nee, de kracht van onze aanpak is dat we van iedere ingeschrevene afzonderlijk eerst in kaart brengen wat zijn of haar ambities zijn, hoe men zichzelf ziet functioneren, op wat voor een positie men terecht denkt te komen, en hoe reëel men denkt dat dat is. Op zich zou het niets bijzonders moeten zijn, maar juist bij deze categorie mensen, met het aureool van probleemgeval om zich heen, is dat in veruit de meeste gevallen nooit gebeurd. Gewoon omdat men er het nut niet van inziet.'

'Pas als dat beeld voor iedereen helder is, gaan we de mogelijkheden van plaatsing onderzoeken. Soms moet een kandidaat op de meest elementaire zaken worden bijgespijkerd, zoals het aanleren van emotionele en sociale vaardigheden. Maar meestal is dat niet eens nodig. Al te vaak blijkt dat kandidaten volkomen ten onrechte in de hoek van de moeilijk of onmogelijk plaatsbaren terecht zijn gekomen.'

Versteende bestanden

'Feit is dat Start Kans met de formule "Begeleid Werken" tot nu toe meer dan twaalfhonderd mensen weer aan de slag heeft gekregen. En dan niet alleen op werkplekken die anders toch niet in te vullen waren. Integendeel, we plaatsen ook mensen bij grote ondernemingen. Sommigen zijn zelfs uitgegroeid tot de helden van hun werkvloer. Daar zijn we apetrots op. Zulke succesverhalen helpen ons weer om dat geitenwollensokkenimago, dat her en der rondom Start Kans hangt, af te schudden. We hebben ook bewust afgezien van onze aanspraken op subsidies en andere stimuleringsmiddelen. Naar de aanpak van Start Kans is voldoende vraag op de reïntegratiemarkt. Sterker, onze dienstverlening is winstgevend. Start Kans schrijft dit jaar zwarte cijfers, en kan dus heel goed de eigen broek ophouden.'

Jaap Tas staat al jaren kritisch tegenover de wijze waarop de bankzitters van de arbeidsmarkt weer aan het werk worden



“Ik ben unique”

*Vanuit een interactief netwerk van 60 vestigingen en gespecialiseerde divisies **Office - Finance - Jobstarters - Call team - Technicum**, helpen onze 200 medewerkers ieder jaar 35.000 kandidaten en 15.000 bedrijven aan hun unique combinatie.*

niet verkwist worden. Het moet op de juiste plaats ingezet worden. Zo kan het volledig tot ontwikkeling komen. Dat is goed voor de persoon. Maar ook goed voor de onderneming. Chique heet dat "het optimaliseren van human potential". Wij noemen dat "ons dagelijks werk".

Onze consultants zijn al jaren bezig om vanuit hun gespecialiseerde ervaring voor elke kandidaat en elk bedrijf de perfecte combinatie te vinden. Wij staan erop om de afgesproken doelstellingen te bereiken en alle partners tevreden te stellen.

Onze klanten beweren dat die gespecialiseerde aanpak goed werkt. Voor hun bedrijf én voor die medewerkers. En we geloven hen graag.

Elke persoonlijkheid heeft eigen talenten. En echt talent mag

member of
united services group



www.unique.be

 **unique**
specialisten in bijzonder talent

geholpen. Gepokt en gemazeld in vele functies met telkens weer een ander perspectief op het poldermodel, ontwikkelde Tas jaren geleden al eens het zogenaamde Vierfasenmodel. 'Een gelaagde aanpak die reïntegratiebedrijven moet helpen om hun "voorraad" te leren kennen. Het is raar maar waar, maar de meeste aanbieders op deze markt werken met versteende bestanden. Aan segmentatie wordt niet of nauwelijks gedaan, en mijn model moest daar een aanzet toe geven.'

In grote lijnen komt Tas' Vierfasenmodel erop neer dat een onderscheid wordt gemaakt tussen direct plaatsbaren, mensen wier werkervaring en opleiding enigszins roestig is geworden maar die na wat noodzakelijk onderhoud op de korte termijn weer inzetbaar zijn, en kandidaten die al zo lang op de reservebank zitten dat ze een grondige heroriëntatie nodig hebben. De vierde groep omvat de 'probleemgevallen', mensen die maatschappelijk vaak ontworteld zijn en die eerst geleerd moet worden om sturing aan hun leven te geven. Met name voor die laatste twee categorieën bemiddelt Start Kans.

'Deze benadering was in zoverre vernieuwend dat voor het eerst het eigen potentieel centraal werd gesteld. We wachtten niet tot een bedrijf of instelling zich meldde met een vacature, waarna in de kaartenbakken werd gezocht naar een kandidaat, met alle risico op een mismatch. In modern managementjargon: we moeten hoognodig overstappen van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde benadering.'

Doodgeknuffeld

Het fasenmodel van Tas werd door het ministerie van Sociale Zaken omarmd en tot landelijke norm verklaard, maar de weerbarstige praktijk knuffelde het initiatief al snel dood. 'De politieke druk om zo snel mogelijk zoveel mogelijk kandidaten te plaatsen is de afgelopen jaren groot geweest. Zeker aan de vooravond van de commercialisering van het reïntegratiebedrijf. Dat heeft gezorgd voor een ongelofelijke bestandsvervuiling – voor de relatief makkelijk plaatsbaren wordt onevenredig veel gedaan, voor de groepen die wat meer inspanning van de bemiddelaars vragen was en is minder aandacht. Zonder zwaarwegende analyse worden die categorieën gedegradeerd naar de bakken van de moeilijk plaatsbaren, om na verloop van tijd ten slotte in het bestand van de echt onplaatsbaren te belanden.'

De feitelijke onderbouwing van die bewering vond Jaap Tas tijdens een onderzoek dat hij in opdracht van het Instituut voor Arbeidsvraagstukken deed naar armoede in zijn eigen Zeeland. Het bleek dat veel van de zogeheten fase-viercliënten in werkelijkheid veel makkelijker in beweging kwamen (en dus plaatsbaar

zijn) dan altijd was aangenomen op basis van hun dossier. 'De mensen die ik sprak, hadden een enorme weerbaarheid gemeenschappelijk. Die kracht is nooit aangesproken.'

Al met al constateert Jaap Tas dat een rigoureuze omslag in het denken en de aanpak van reïntegratiebedrijven en overige bemiddelende instellingen noodzakelijk is, als het Nederland werkelijk ernst is met het weer aan het werk helpen van ten minste een deel van de ruim anderhalf miljoen inactieven. 'We moeten het erover eens worden dat het individu weer de regie en architectuur van zijn eigen werkzame toekomst in handen moet worden gegeven. Als reïntegratiebedrijven moeten we de faciliteiten en het netwerk aanbieden om de best haalbare keuzes te maken. We moeten dus ook loskomen van de bulkbenadering; een werkloze wordt tegen wil en dank opgeleid tot metselaar, omdat we nu eenmaal de capaciteit in de aanbieding hebben om mensen tot metselaar om te scholen.'

De beste dienstverlening

Overigens is Tas, die naast zijn functie als bestuurder van Start Kans een bloeiende praktijk heeft als organisatiedeskundige, van mening dat dat moment nog ver weg is. In zijn huidige vorm werkt de reïntegratiepraktijk een mentaliteitsverandering zelfs tegen, vindt hij. 'Vrijwel iedereen is gefocust op het behalen van kortetermijnresultaten. Er lijkt zelfs een verdere dehumanisering in gang te zijn gezet. Het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) schreef eind vorig jaar een veiling uit waarop geboden kon worden op "kavels uitkeringsgerechtigden".

'Bovendien wordt gewerkt aan een no cure no pay-structuur. Als de verplicht werkzoekende niet aan passend werk kan worden geholpen, wordt er ook niet betaald. Zo'n benadering versterkt de kortetermijnbenadering nog eens extra. Als dit doorgaat, kan men het zich straks niet eens meer veroorloven om extra aandacht te besteden aan de moeilijker plaatsbare individuen. Dan telt nog alleen het onmiddellijke resultaat. Sterker, bemiddelingsbedrijven zullen risicomijdend gedrag gaan vertonen en uiteindelijk is een koude sanering het gevolg.' De enige mogelijkheid die Jaap Tas ziet om die negatieve spiraal te doorbreken, is het toekennen van een persoonsgebonden budget aan werkzoekenden. 'Zo creëer je een kopersmarkt. Ze kunnen dan zelf de aanbieder selecteren die hen de beste dienstverlening biedt.'

In die nieuwe concurrentiestrijd zou Start Kans een ruime voor-sprong hebben. 'Wij leveren het bewijs dat je succesvol kunt zijn als je de behoefte van de klant centraal stelt. Ik ben er trots op dat ik daar onderdeel van ben. En ik ben blij dat USG deze benadering actief ondersteunt.'

'WE MOETEN HET EROVER EENS WORDEN

DAT HET INDIVIDU

WEER DE REGIE EN ARCHITECTUUR VAN ZIJN EIGEN WERKZAME TOEKOMST IN

HANDEN MOET WORDEN GEGEVEN'

Cabinepersoneel Transavia voldoet aan nieuwe eisen

‘Unique begrijpt onze cultuur’

Unique ontwikkelde een bijzondere aanpak voor de werving en selectie van het cabinepersoneel van Transavia. ‘Wij betalen alleen voor kandidaten die met succes de training doorlopen.’

Transavia airlines, de grootste vakantie- vervoerder van Nederland, richt zich op passagiers binnen Europa, tegen de laagst mogelijke prijs. Naast chartervluchten biedt de KLM-dochter zogenoemde low cost, low fare-vluchten naar dertien bestemmingen in Frankrijk, Portugal, Spanje en Italië. In toenemende mate wordt aan boord à la carte ser-

vice geboden, waarbij passagiers tegen betaling zelf kunnen kiezen wat zij willen eten en drinken. Tegen de achtergrond van die wijzigingen is het logisch dat het luchtvaartbedrijf andere eisen stelt aan de medewerkers. Dus ook aan het cabinepersoneel. Want de perceptie van de geboden kwaliteit wordt voor een belangrijk deel bepaald door de service en ontvangst die passagiers tijdens een vlucht ervaren. Of zoals Ellen Blaisse en Irmgard Troon, respectievelijk recruitmanager en personeelsmanager van Dienst Cabine van Transavia, zeggen: ‘Aan de stoel wordt je product gemaakt.’

Fris bloed

Transavia heeft al lang geleden de werving en selectie van het cabinepersoneel uitbesteed. Om de pieken in de zomermaanden op te vangen moeten jaarlijks zo'n 350 tijdelijke 'cabin attendants' worden aangetrokken. Tot voor kort was dat project toevertrouwd aan een concurrent die wereldwijd tot de topdrie

van uitzendorganisaties wordt gerekend. Maar om allerlei redenen ging die samenwerking knellen. ‘De relatie bestond vijf jaar, en we waren toe aan fris bloed. We hadden niet langer het gevoel dat we met de goede partij aan tafel zaten. Onze eigen organisatie werd relatief nog altijd zwaar belast, terwijl we juist een probleemeigenaar zochten.’

Die nieuwe probleemeigenaar was snel gevonden. ‘Unique sprong er tijdens de presentaties uit. Ze hebben een benadering die voor ons erg herkenbaar is; ze begrijpen de dynamiek van een middelgroot bedrijf als het onze, en ze hebben feeling met onze cultuur. We hebben een informele manier van met elkaar omgaan, maar die is gebaseerd op duidelijke *checks and balances* waar het de resultaten betreft. Unique opereert en denkt net zo.’

Daarnaast presenteerde Unique een plan van aanpak met een resultaatafhankelijke benadering. ‘Wij betalen alleen voor kandidaten die met succes de training doorlopen. Als ze vervolgens geschikt zijn om ze de lucht in te stu-





Ellen Blaisse

ren, dan wordt een additionele vergoeding betaald. Dat betekent dat Unique niet alleen geschikte kandidaten werft, ze doen de eerste voorselecties op basis van de harde criteria, en nemen ook nog de hele arbeidsmarktcommunicatie voor hun rekening. Feitelijk hoeven wij ons alleen nog te bekommeren om het eisenpakket voor onze seizoenskrachten, en om hun in-house training.'

Girl nextdoor

Dat eisenpakket is fors. Naast een selectie aan de hand van basisvoorwaarden (een minimumleeftijd van 21 jaar, een maximumlengte, en minstens een mbo-opleiding), worden de kandidaten door Unique vooraf gescreend op hun presentatie en voorkomen (bij voorkeur het type van de *girl of guy next-*

door). Speciaal wordt gelet op de commerciële kwaliteiten. 'In ons nieuwe concept is de verkoopkwaliteit uitermate belangrijk. Aan ons devies "Veiligheid en Service" is het begrip "Verkoop" toegevoegd.'

De zoektocht naar kandidaten die al die vaardigheden en talenten in zich verenigen, is professioneel aangepakt, vinden Blaisse en Troon. Door het projectbureau in Almere is eerst een regionale indeling gemaakt op basis van het gegeven dat Transavia eist dat vliegend personeel hooguit een uur reizen van Schiphol woont. De vestigingen die binnen die straal vallen, zijn verplicht om wekelijks een of meer kandidaten aan te bevelen. Samen met de kandidaten die zich via de eigen website bij Transavia melden, levert dat een rijk aanbod op. 'Een vestiging krijgt ook

een premie als een aangedragen kandidaat door ons wordt geaccepteerd. Die marktgerichte aanpak maakt dat we de indruk hebben dat we meer én betere kandidaten binnenkrijgen. Dat laatste blijkt uit het feit dat we tot dusver onder ons gemiddelde afvalpercentage zitten, dat altijd zo rond de tien procent schommelde.'

Ellen Blaisse en Irmgard Troon hebben met dit alles een zorg minder. 'Aan de vooravond van het seizoen was het op onze afdeling altijd extra hectisch, maar nu merken we dat we ons op andere zaken kunnen concentreren. De in- en doorstroom van ons tijdelijke cabinepersoneel is duidelijk in goede handen.'

**Informatie: www.transavia.nl,
doorklikken naar: [werken bij Transavia](#)**

HOOFDSPONSOR VAN
DE **INGENIEUR** VAN HET
JAAR VERKIEZING

ORIËNTEREN KAN GEEN KWAAD!

UNITED TECHNICAL SOLUTIONS IS EEN TOONAANGEVEND TECHNISCH DETACHEERBUREAU DAT LANDELIJK OPEREERT VANUIT EEN TIENTAL UNITED BUSINESS CENTERS EN DEEL UITMAAKT VAN DE BEURSGENOTEERDE UNITED SERVICES GROUP N.V. DIT CONCERN IS ACTIEF IN NEDERLAND, BELGIË, SPANJE, DUITSLAND EN GROOT-BRITANNIË. UNITED TECHNICAL SOLUTIONS RICHT ZICH OP DIE BEDRIJVEN BINNEN HET BEDRIJFSLEVEN EN DE (SEMI-) OVERHEID DIE SNEL WILLEN BESCHIKKEN OVER ACTUELE KENNIS EN TECHNISCHE PERSONEELSCAPACITEIT VOOR DE REALISATIE VAN HAAR PROJECTEN. DAGELIJKS ONDERSTEUNEN ONZE TECHNISCH SPECIALISTEN GERENOMMEERDE OPDRACHTGEVERS IN DE VAKGEBIEDEN **BOUWKUNDE, CIVIELE TECHNIEK, WERKTUIGBOUWKUNDE, ELEKTROTECHNIEK** EN **PROCESS**. UNITED TECHNICAL SOLUTIONS IS DAN OOK EEN AANTREKKELIJKE WERKGEVER VOOR TECHNICI MET EEN HBO- OF WO- OPLEIDING; SPECIALISTEN DIE VOORAL WILLEN INVESTEREN IN HUN VAK, OPLEIDING ÉN LOOPBAAN. WERKEN BIJ UNITED TECHNICAL SOLUTIONS BIEDT DÉ IDEALE COMBINATIE VAN ZEKERHEID, BELONING, AFWISSELING EN CARRIÈREPERSPECTIEF.

INTERESSE IN EEN LOOPBAANADVIESGESPREK? KIJK DAN OP WWW.UNITEDTECHNICALSOLUTIONS.NL EN KLIK OP DE BUTTON 'ORIËNTEREN KAN GEEN KWAAD'.



**united technical
solutions**

T +31 (0)36 529 92 00 • NEDERLAND - BELGIË - DUITSLAND - GROOT-BRITANNIË

‘Een hongerig bedrijf is een winstgevend bedrijf’

In beginsel ben ik een trouwe aandeelhouder. Ik heb nooit geloofd in daytrading of andere beleggingsvormen die profijt zouden trekken van koersverschillen op de korte termijn. Voor mijn portefeuille selecteer ik een fonds op de winstpotentie over een langere periode. Daarbij ga ik heel rationeel te werk. Ik lees beleggersbladen, volg de koersontwikkelingen, bestudeer macro-economische beschouwingen en ga naar aandeelhoudersvergaderingen. Ieder jaar opnieuw begin ik met een schone lei. Ik neem de koers van dat moment als uitgangspunt, en bereken mijn rendementen over dat jaar op basis daarvan. Zodat je een zuiverder beeld krijgt van de prestaties van een fonds.

‘Juist het bijwonen van aandeelhoudersvergaderingen vind ik een belangrijke informatiebron. Alles draait om vertrouwen, en ik moet persoonlijk dan ook een goed gevoel hebben bij de mensen die een bedrijf leiden. Bij het toenmalige Unique International had ik dat meteen. Zij komen ieder jaar weer met een consistent verhaal, en daar komt bij dat met name Alex Mulder altijd goed benaderbaar is. Ook voor relatief kleine aandeelhouders als ikzelf.

‘Nu kies ik toch graag voor de underdog. Dat is overigens een berekeneerde keuze. In mijn filosofie moet je in die economische secto-

ren waar je groei verwacht, één bedrijf selecteren dat eruit springt. Dat ik onder mijn veertien fondsen een uitzendbedrijf wilde hebben was vanaf het begin duidelijk; het aanbieden van flexibele arbeid staat voor mij nog maar aan het begin van de potentiële ontwikkeling. Ik koos voor Unique International (of United Services Group, zoals ze nu heten), omdat dat destijds een relatief kleine en daardoor tegendraadse speler was. Zo'n partij heeft extra ambitie, zoekt naar mogelijkheden om zich te vernieuwen en dus te onderscheiden van de grote, verzadigde concurrenten. Een hongerig bedrijf is een winstgevend bedrijf.

‘Met de overname van Start is nu een grote stap gemaakt. Ik zal wel scherp in de gaten blijven houden dat ze hun focus op het midden- en kleinbedrijf niet laten verwateren. Daar zal ik op de aanstaande aandeelhoudersvergadering zeker een vraag over stellen. Of ik na de winstwaarschuwing heb overwogen om mijn aandelen van de hand te doen? Neen. USG heeft de wind even tegen, maar dat is in het huidige beursklimaat niet zo bijzonder. Ik vind dat ze goed gepositioneerd zijn om in de nabije toekomst terug te keren naar het winstniveau waaraan we de afgelopen jaren zijn gewend geraakt. Daar vertrouw ik op.’

Naam: Jaap Bras (76) Beroep: gepensioneerd medewerker van IBM. Aandeelhouder sinds: 1999



67 Bericht van de Raad van Commissarissen

69 Verslag van de Executive Board

- 70 Belangrijke ontwikkelingen
- 70 *Overname van Start Holding*
- 70 *Realiseren van synergievoordelen*
- 71 *Desinvesteringen*
- 71 *Acquisitie*
- 72 *Andere bestuursstructuur*
- 72 Het financiële beleid
- 74 Activiteiten in Nederland en overige vestigingslanden
- 78 Risicoparagraaf
- 78 Interne organisatie
- 84 Financiële gang van zaken
- 88 Vooruitzichten

89 Jaarrekening

- 90 Grondslagen van balanswaardering, resultaatbepaling en consolidatie
- 92 Geconsolideerde balans per 31 december 2002 voor winstbestemming
- 94 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2002
- 95 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 96 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 102 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 106 Vennootschappelijke balans per 31 december 2002 voor winstbestemming
- 108 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2002
- 109 Toelichting op de vennootschappelijke balans

112 Overige gegevens

- 112 Gebeurtenissen na balansdatum
- 112 Accountantsverklaring
- 113 Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling
- 113 Winstbestemming

114 Meerjarenoverzicht

116 Commissarissen & bestuur

- 116 Profiel Raad van Commissarissen
- 117 Profiel Executive Board en Group Executive Committee

118 Management

120 Activiteiten werkmaatschappijen

122 Hoofdkantoren werkmaatschappijen

BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen van United Services Group biedt u met genoegen het door het bestuur opgestelde verslag over het jaar 2002 aan. Naast het verslag van de Executive Board vindt u hierin de jaarrekening die door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring is voorzien. Deze verklaring treft u aan op pagina 112.

Conform het bepaalde in artikel 25, lid 4 van de statuten heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening vastgesteld in zijn vergadering van 19 maart 2003, en legt hij de jaarrekening ter goedkeuring voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, vergezeld van een positief advies. Daarnaast is de Raad van mening dat decharge moet worden verleend aan de Executive Board van United Services Group voor het gevoerde beleid, en vraagt hij decharge voor het daarop gehouden toezicht. De Executive Board stelt een dividend voor van 0,50 euro (over 2001: 0,65 euro) per aandeel, naar keuze geheel in contanten of aandelen. De Raad van Commissarissen heeft aan het voorstel tot winstbestemming zijn goedkeuring gegeven. Onder 'overige gegevens' op pagina 113 vindt u een nadere specificatie van het voorstel.

Het voorgestelde dividend is door de Raad na totstandkoming van de jaarresultaten zorgvuldig in overweging genomen. Gezien de huidige macro-economische omstandigheden, die noopten tot het afgeven van een eerste winstwaarschuwing in de geschiedenis van United Services Group, en de onzekere verwachtingen voor het lopende boekjaar, is de Raad tot de conclusie gekomen dat het voorgestelde dividend past bij het prudente, en op continuïteitshandhaving gerichte financiële beleid van United Services Group in het verslagjaar.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar zevenmaal formeel overlegd met het bestuur, terwijl ook met regelmaat tussentijds overleg plaatsvond tussen de president-commissaris, de Chief Executive Officer en de overige vertegenwoordigers van de Group Executive Committee van United Services Group.

Tijdens die ontmoetingen kwam een groot aantal onderwerpen aan bod.

Zo stond de overname van Start Holding door United Services Group meerdere malen op de agenda, en werd de

te voeren strategie tegen het licht gehouden en mogelijke aanpassingen besproken. Bijzondere aandacht was er voor de integratieproblematiek en de wijze waarop het bestuur daaraan vorm denkt te geven. Belangrijke topics in dit verband waren de implementatie van de bij het moederbedrijf ontwikkelde bedrijfsprocessen bij nieuw verworven dochters, en de noodzaak tot het overbrengen van gemeenschappelijke normen en waarden.

Voorts werden mogelijke volgende stappen in het internationalisatieproces besproken, en werd advies uitgebracht over de wenselijkheid en timing van nieuw te introduceren dienstverleningsvormen en producten. Tevens werden de huidige schaalgrootte en de toenemende complexiteit van de organisatieprocessen besproken, waaruit een discussie volgde over de aansturing van de organisatie als geheel en meer in het bijzonder de span of control.

De Raad stemde om die reden dan ook in met het voorstel van het bestuur om de bestaande bestuursstructuur met ingang van het boekjaar 2003 om te vormen tot een Executive Board en een Group Executive Committee. Deze nieuwe wijze van aansturing zal de beheersbaarheid van de organisatie en het vermogen om snel in te spelen of bij te sturen op nieuwe marktontwikkelingen, ten goede komen. Ook maakt de aanpassing een transparantere en efficiëntere taakverdeling onder de verschillende leden van de Group Executive Committee mogelijk.

Genoemde contacten tussen de Raad en de Group Executive Committee verliepen in een prettige en openhartige sfeer. De Raad prijst de Group Executive Committee vanwege zijn heldere en accurate informatievoorziening, zijn vermogen om te anticiperen, dan wel snel in te spelen op marktveranderingen, en om zijn flexibele instelling voor wat betreft het aanpassen of bijsturen van strategische uitgangspunten.

Buiten aanwezigheid van het bestuur vergaderde de Raad van Commissarissen onder meer over het eigen functioneren, en de honorering, samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur. Eénmaal heeft overleg plaatsgevonden met de externe accountant van de onderneming, en éénmaal heeft de Raad van Commissarissen formeel gesproken met de Centrale Ondernemingsraad van United Services Group. Bij die laatste ontmoeting waren ook leden van de groepsondernemingsraad van Start aanwezig. De Raad ondersteunde bij die gelegenheid het voorstel voor een

snelle integratie van de medezeggenschapslichamen van Start in de medezeggenschapsstructuur van United Services Group.

Conform de contractueel overeengekomen bepalingen met de Stichting Start inzake de overname van Start Holding B.V. zijn tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 december 2002 mevrouw ir. M.E. van Lier Lels en de heer prof. dr. B. de Vries voorgedragen, en vervolgens benoemd als nieuwe commissarissen van de onderneming. Gezien de achtergrond en expertise van beiden voldoen zij aan het gewenste profiel van de Raad van Commissarissen in relatie tot de activiteiten en ontwikkelingen van United Services Group. De Raad acht zijn samenstelling met deze uitbreiding voldoende evenwichtig om in het lopende boekjaar toezicht te houden op een wijze die voldoet aan de hoogst denkbare kwaliteitsstandaarden, en die overeenkomstig de eisen is die een verantwoorde en ethisch hoogstaande deelname van United Services Group aan het economisch en het maatschappelijk verkeer stelt.

De zittingsperioden van de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer drs. C.J. Brakel, alsmede een lid van de Raad van Commissarissen, de heer prof. dr. M.H. Battaille de Stappens de Nieuwenhove, zouden eindigen in het jaar 2002. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2002 heeft de Raad van Commissarissen voorgesteld de zittingsperiode van beide heren te verlengen, waarmee de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft ingestemd.

Tevens heeft de Ondernemingsraad positief geadviseerd ten aanzien van deze benoemingen.

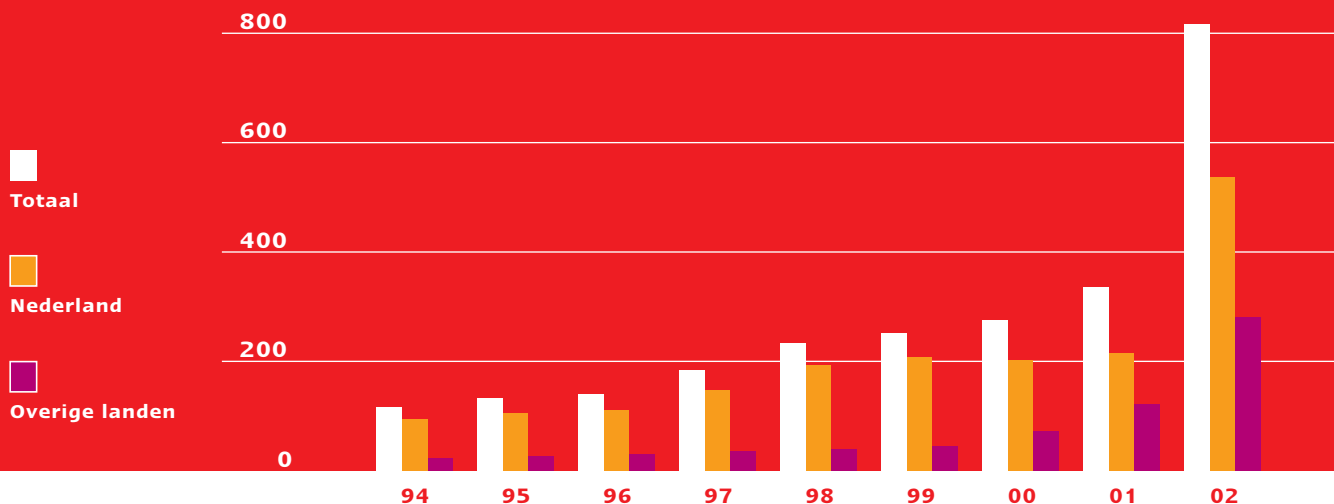
De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan de Executive Board en de Group Executive Committee, en niet in de laatste plaats aan de medewerkers van United Services Group. In goede samenwerking hebben ze in een stagnerende markt een uitstekende prestatie laten zien. De resultaten daarvan worden u in bijgaand verslag gepresenteerd.

Almere, 19 maart 2003

Raad van Commissarissen

Drs. C.J. Brakel (voorzitter)
Prof. dr. M.H. Battaille de Stappens de Nieuwenhove
Drs. J.H. van Heijningen Nanninga MBA
Mevrouw ir. M.E. van Lier Lels
Prof. dr. C.N.A. Molenaar
Prof. dr. B. de Vries

Aantal vestigingen 1994-2002



Het jaar 2002 zal in de annalen van United Services Group als een in meerdere opzichten historisch boekjaar worden geboekstaafd.

Voor het eerst in de geschiedenis van United Services Group moest een winstwaarschuwing worden afgegeven. Tegelijkertijd werd met de geslaagde overname van Start een belangrijke stap gezet op weg naar verdere schaalvergroting en naar het verwezenlijken van de strategische ambitie om niet alleen een Europese speler van formaat te zijn, maar ook een dienstverlener op de arbeidsmarkt in de breedste zin van het woord. Wat omzet betreft is United Services Group in 2002 uitgegroeid tot de op één na grootste uitzendorganisatie van Nederland, en ook gemeten naar de groei en geografische spreiding van het aantal vestigingen (816 tegen 335 in 2001) is United Services Group doorgedrongen tot de toptien van grootste Europese aanbieders van flexibele arbeid.

Deze ontwikkelingen vertaalden zich in een financieel resultaat dat, zeker gezien de in 2002 verder verslechterende macro-economische omstandigheden, per saldo als bevredigend moet worden beschouwd. De omzet steeg naar 1.104,5 miljoen euro (2001: 600,4 miljoen euro), ofwel bijna een verdubbeling, mede door de overname van Start. Het bedrijfsresultaat bedroeg 68,6 miljoen euro (2001: 73,6 mil-

joen euro), waaraan Start Holding circa 23 miljoen euro bijdroeg. Ten opzichte van het boekjaar 2001 kwam het bedrijfsresultaat 6,7% lager uit. In procenten van de omzet bedraagt het bedrijfsresultaat 6,2% (2001: 12,2%).

Voor amortisatie van goodwill kwam de nettowinst uit op 34,0 miljoen euro (2001: 46,1 miljoen euro). De winst per gewoon aandeel*, voor amortisatie, bedraagt 1,56 euro (2001: 2,28 euro).

* 2002 op basis van het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, 2001 op basis van het ultimo aantal.

BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN

Overname van Start Holding

De meest in het oog springende ontwikkeling was de overname van Start Holding. United Services Group verwierf een controlerend belang van 51% in Start Holding, met het recht of de plicht het resterende belang van 49% binnen een periode van twee jaar (aflopend in maart 2004) te kopen van Stichting Start. Inmiddels is op 4 maart 2003 het resterende belang van 49% verworven.

De overwegingen om tot deze acquisitie te besluiten waren velerlei. Allereerst het gegeven dat uit de praktijk van alledag blijkt dat steeds meer relaties zich aangetrokken voelen tot het zogenaamde one-stop-shopping model: allerhande dienstverleningsvormen die arbeidsmarktgerelateerd zijn inkopen bij één kwalitatief hoogwaardige marktpartij.

Gezien de sterke positie van United Services Group in het specialistische segment is een plaats voor werkmaatschappijen van de organisatie bij een groot aantal klanten welhaast vanzelfsprekend. Tenminste zolang de andere grote spelers, waarvan voornamelijk algemene uitzenddiensten worden afgenomen, die andere diensten niet kunnen aanbieden. En daar ligt een van de overwegingen voor deze acquisitie.

De grotere marktpartijen hebben ook de lucratieve specialistenmarkt ontdekt en zodra de uitzendmarkt zich herstelt zullen zij zich met volle overgave wijden aan uitbreiding in dit marktsegment, met het voordeel dat zij deze specialistische diensten kunnen aanbieden aan bedrijven waarmee zij reeds een relatie hebben. Steeds vaker is te zien dat de vraag vanuit onze klanten naar algemene uitzenddiensten toeneemt terwijl United Services Group daar met de bestaande infrastructuur geen afdoend antwoord op had. Daarnaast zien we dat zowel grote, maar ook nieuwe marktpartijen zich actief richten op het MKB-segment.

Naast deze ontwikkeling is te zien dat op buitenlandse groeimarkten eerst het algemeen uitzenden dient te worden ontwikkeld, van waaruit en waarna de specialistische dienstverlening kan worden aangeboden. Een belangrijke overweging van United Services Group was of zij voldoende in staat zou zijn met het acquisitietempo op tijd te kunnen beginnen met de uitbouw van deze specialisaties.

Daarnaast is schaalgrootte een vereiste om op Europees niveau nieuwe producten en diensten op een concurrerende wijze te kunnen blijven ontwikkelen, en er tegelijkertijd voor te zorgen dat de voor de volwassen Nederlandse markt ontwikkelde formules, werkmethoden en organisatorische processen met succes kunnen worden geëxporteerd naar andere Europese groeimarkten.

Bijkomend voordeel is dat United Services Group met Start een betere conjuncturele stabiliteit bereikt. Het omzetportefolio van Start kenmerkt zich door een overwegend vroegcyclisch karakter. Het aandeel van plaatsingen van tijdelijk personeel in functies waar minder scholing voor nodig is, is relatief groot. De ervaring leert dat opdrachtgevers bij economische tegenwind geneigd zijn om van deze categorie flexwerkers als eerste afscheid te nemen, zoals ze bij de eerste signalen van herstel ook weer met voorrang worden ingehuurd om de capaciteit op niveau te brengen. De meeste overige activiteiten van United Services Group kenmerken zich juist door hun laatcyclische karakter. De focus van dat deel van de groep ligt vooral op het tijdelijk plaatsnemen van specialisten, en gezien de krapte op dit deel van de arbeidsmarkt wachten opdrachtgevers in dit segment vaak langer af alvorens rigoureuze maatregelen te nemen. Aan de andere kant laat vraagherstel dus ook weer langer op zich wachten. Met Start aan boord is United Services Group bij uitstek toegerust om direct te kunnen profiteren van een aantrekkende economie.

Realiseren van synergievoordelen

Zeker gezien de relatief korte tijd dat Start onder de vlag van

**'SAMENGAAN USG EN START IS EEN
LOGISCHE OPTELSOM'**

**START
& USG**

Bert de Vries, commissaris, pagina 41

United Services Group opereert, is het integreren van beide partners voortvarend en soepel verlopen. De vooraf door veel partijen geconstateerde culturele tegenstellingen blijken in de dagelijkse praktijk erg mee te vallen, en zo ze al bestaan worden ze probleemloos opgelost door de grote bereidheid van onze medewerkers om samen te werken en eventuele verschillen uit de weg te ruimen. Het feit dat er vanaf het begin voor gekozen is om het merk Start in de bekende setting te laten voortbestaan, heeft daarbij een belangrijke motiverende rol gespeeld.

Inmiddels is de samenvoeging van de backoffice-activiteiten van Start en United Services Group in een vergevorderd stadium. De beoogde schaalvoordelen (geschat op 10 miljoen euro) zullen in 2003 worden gerealiseerd. Ook de implementatie van de binnen United Services Group ontwikkelde activiteitenplanning (een universeel systeem van werk- en tijdplanning) is afgerond bij de verschillende Start-vestigingen, terwijl commerciële werkmethoden worden geïntroduceerd om een uniforme marktwerking mogelijk te maken. De implementatie van het door United Services Group gebruikte managementinformatiesysteem is per 1 januari 2003 in alle Start-vestigingen beschikbaar. Na invoering van deze commerciële systemen zullen naar verwachting de commerciële activiteiten sterk toenemen.

Desinvesteringen

Tegelijkertijd is de complementariteit en winstgevendheid van het nationale en internationale netwerk onder de loep genomen. In de nog altijd moeilijke Duitse uitzendmarkt leidde dat tot het staken van de activiteiten van het verlieslatende Flexarbeit GmbH. Al in 2001 genomen maatregelen (vermindering van het personeel en sluiting van 12 vestigingen) bleken niet tot de gewenste resultaatverbetering te leiden. Bij een omzet van nog geen 50 miljoen euro liep het verlies ten slotte op tot circa 15 miljoen euro. Daar ook in Duitsland markttherstel op korte termijn niet te verwachten viel is besloten om voor Flexarbeit faillissement aan te vragen. Hierop is geen boekverlies geleden. De fiscale verliescompensatie bedraagt ruim 50 miljoen euro. De financiële effecten van het faillissement zijn verwerkt in de resultaten van Start, voor de overname in mei 2002, en derhalve niet in de resultaten van United Services Group opgenomen.

Kontek Engineering werd door een management buy-out verzelfstandigd. Kontek is een fullservice engineeringbureau

met beperkte omvang. De technisch georiënteerde en kapitaalintensieve activiteiten van Kontek pasten in steeds mindere mate bij de op de arbeidsmarkt gerichte diensten van United Services Group, waardoor het realiseren van synergie tussen beide ondernemingen uitbleef.

In december 2002 werd afscheid genomen van de Oost-Europese activiteiten van Start. De twee vestigingen van Start Oost-Europa in Polen en Rusland werden gesloten, en de operatie in Tsjechië en Slowakije (in totaal 17 vestigingen) werd middels een aandelentransactie verkocht aan het management. Genoemde activiteiten waren verlieslatend, en gezien het lage loonpeil en de geringe acceptatie van flexibele arbeid werd winstherstel op de middellange termijn niet verwacht. Bovendien legde de begeleiding een te zwaar beslag op de bij United Services Group aanwezige managementcapaciteit. De kopende partij is gerechtigd de naam 'Start' te blijven voeren, waarvoor zij een vergoeding verschuldigd is aan United Services Group. Voorts is overeengekomen met de koper dat als hij de onderneming wenst te verkopen, United Services Group het eerste recht van koop heeft tegen een vooraf vastgestelde prijs. Zo houdt United Services Group de mogelijkheid open om bij een zich positief ontwikkelende markt in dit deel van Oost-Europa, weer over een eigen vestigennetwerk te beschikken.

Voormalig Startdochter Aval verzorgde de technische opleidingen voor onder meer verbinding- en scheidingstechnieken. De vraag naar dergelijke opleidingen was al enige jaren dalende, waardoor Aval sinds 1999 verlieslatend was. Geconstateerd werd dat een duurzaam herstel op korte of middellange termijn niet te verwachten was, mede door een verandering in de subsidietoewijzing. Pogingen om Aval bij een derde partij onder te brengen mislukten, derhalve is in december 2002 besloten tot het aanvragen van faillissement.

Acquisitie

In april 2002 werd de Belgische callcenteronderneming Call-IT International N.V. overgenomen. De overname van de aandelen werd geheel in contanten voldaan. Call-IT International exploiteert callcenters in Hasselt en Oostende. Door deze acquisitie zal de positie van United Services Group op de markt voor communication centers (callcenters, customer care-activiteiten en e-business support) verder worden versterkt.

Andere bestuursstructuur

Gezien de grotere complexiteit van de bedrijfs- en besluitvormingsprocessen als gevolg van de snelle groei en de voortschrijdende internationalisatie, kwamen de raden van bestuur en commissarissen van United Services Group eendrachtig tot de conclusie dat een andere wijze van aansturing nodig was. Om die reden werd het afgelopen jaar de bestaande bestuursstructuur gewijzigd, mede met instemming van de geraadpleegde Ondernemingsraad.

De Raad van Bestuur is met ingang van 1 januari 2003 vervangen door een Executive Board en een Group Executive Committee. De dagelijkse leiding is nu in handen van het zes leden tellende Executive Committee, bestaande uit Chief Executive Officer Alex Mulder (aandachtsgebieden: strategie, human resources, acquisities en internal control), Chief Financial Officer Ron Icke (financiën en administratie, investor relations, acquisities en juridische zaken) en de Executive Vice Presidents Leo Houwen (corporate marketing, communicatie, investor relations, en research & development), Hans Coffeng (divisies United Office Services en United Technical Services in Nederland en Duitsland), Yvan Dierckxsens (divisies United Office Services en United Temping Services in Spanje, Portugal en België) en Erwin van Iersel (divisie United Temping Services in Nederland en Italië). De Executive Board wordt gevormd door Alex Mulder en Ron Icke.

HET FINANCIËLE BELEID

Een belangrijk onderdeel van de financiële strategie was er in 2002 op gericht om de verhoogde acquisitieactiviteit in de afgelopen periode op een zo voordelig mogelijk wijze te financieren, en de balansverhoudingen te normaliseren.

Zo werd in totaal 100 miljoen euro aan uitstaande leningen, nodig voor eerder gepleegde overnames, geherfinancierd.

Financieringsovereenkomsten met een korte looptijd werden omgezet in langetermijn-arrangementen, waarbij bovendien werd geprofiteerd van een lager renteniveau. De totale rentedragende schuld bedraagt per 31 december 2002 156,4 miljoen euro (2001: 119,8 miljoen euro) en de financieringskosten 8,2 miljoen euro (2001: 3,3 miljoen euro). De financieringsratio ten opzichte van het bedrijfsresultaat is 8,4 (2001: 22,2).

In verband met de toegenomen financieringsbehoefte voor de overname van Start werd met succes een beperkt beroep gedaan op de kapitaalmarkt. Ter versterking van het garantievermogen werden 1.998.901 nieuwe gewone aandelen uitgegeven, ofwel een uitbreiding van 9,9% van het totale uitstaande aandelenkapitaal. Met de emissie werd 43 miljoen euro opgehaald door onderhandse plaatsing bij binnen- en buitenlandse institutionele beleggers. De uitgifte was driemaal overtekend. De balans- en financieringsratio's zijn door deze emissie niet wezenlijk veranderd. Het eigen vermogen bedroeg eind 2002 191,6 miljoen euro (2001: 123,0 miljoen euro).

De belastingdruk over het resultaat van 2002 was 33,2% (2001: 34,4%). De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg 50 miljoen euro (2001: 39 miljoen euro).

Voor het lopende boekjaar wordt een positieve ontwikkeling van de kasstroom verwacht. Enerzijds zullen de operationele kosten afnemen, mede door een verdere integratie van de ondersteunende diensten van Start en United Services Group, anderzijds zal in verband met de verliescompensatie tevens sprake zijn van lagere fiscale afdracht. Gecombineerd met een relatief hoog afschrijvingsniveau mag een positieve cashflowontwikkeling worden verwacht.

De winst per aandeel voor amortisatie goodwill bedraagt 1,56 euro (2001: 2,28 euro). Van de beschikbare nettowinst ad 24,8 miljoen euro zal 46% als dividend worden uitgekeerd.

**'ONZE CASHFLOWONTWIKKELING IS IN 2003
WAARSCHIJNLIJK ZEER GUNSTIG'**

**USG &
STRATEGIE**

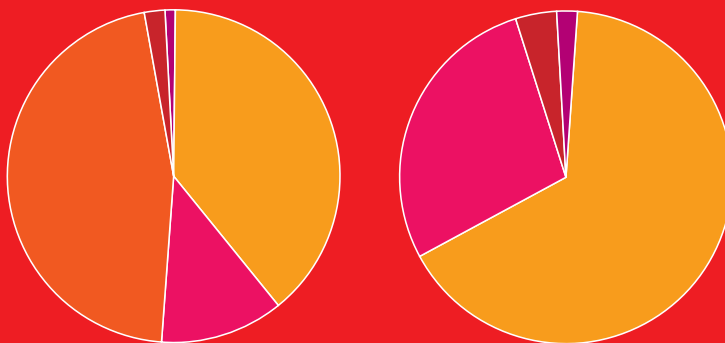
Ron Icke, CFO, pagina 27

Omzetsegmentatie naar activiteit

2002

2001

- United Communications
- United Office Services
- United Technical Services
- United Temping Services
- Overige activiteiten

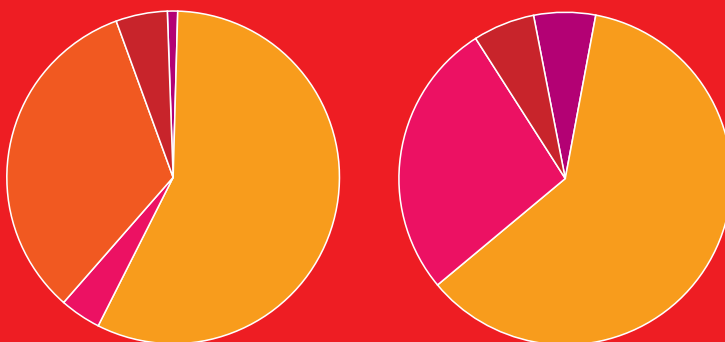


Bijdrage bedrijfsresultaat naar activiteit

2002

2001

- United Communications
- United Office Services
- United Technical Services
- United Temping Services
- Overige activiteiten

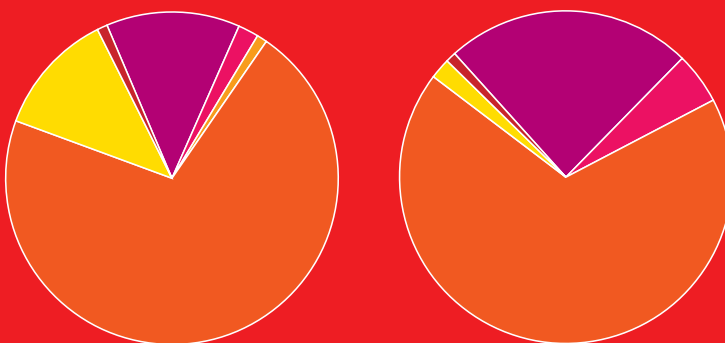


Geografische opbouw netto-omzet

2002

2001

- België
- Duitsland
- Italië
- Nederland
- Spanje
- Overige landen



ACTIVITEITEN IN NEDERLAND EN OVERIGE VESTIGINGSLANDEN

Nederland

De effecten van wat lang een economische groeivertraging heette, deden zich in 2002 eens te meer voelen op de uitzendmarkt. De al in gang gezette vraaguitval zette zich krachtig door, en de effecten waren voelbaar in de hele branche. Al met al leverde de uitzendmarkt over 2002 6% in.

Met enige vertraging werd duidelijk dat de sinds 1999 ingezette afnemende vraag naar uitzendkrachten ditmaal niet aan United Services Group voorbij zou gaan. Door de strategische focus op specialistische dienstverlening met hoge toegevoegde waarde aan met name het midden- en kleinbedrijf, was United Services Group de voor de uitzendbranche al teleurstellende jaren 2000 en 2001 nog met een gezonde winst- en omzetgroei doorgelopen. Maar de aanhoudende macro-economische tegenwind zette in 2002 de resultaten van de divisie United Technical Services onder druk, en noopte ten slotte tot de eerste winstwaarschuwing in de geschiedenis van United Services Group.

United Technical Services werd geconfronteerd met een forse vraaguitval, en daardoor met een oplopend aantal (tijdelijk) onplaatsbare specialisten. Dankzij een agressievere marktwerking kon het leegloopperscentage ten slotte worden beperkt, maar een omzetverlies van 22% kon bij het onder druk staande United Technical Services toch niet worden voorkomen. Door de capaciteit aan te passen aan de marktomstandigheden en aansluitend kostenreductieprogramma's door te voeren, kan United Technical Services over 2002 toch een bescheiden positief bedrijfsresultaat van 2,9 miljoen euro tonen.

De uitzenddivisies United Office Services en United Temping Services (Start, sinds 1 juni 2002) hadden respectievelijk een aandeel van 34,5 miljoen euro en 29,4 miljoen euro in het ondanks de economische malheur positieve bedrijfsresultaat van United Services Group.

Door de economische situatie is bij de meeste afnemers sprake van een aanpassing van hun personeelsbestand aan de huidige marktomstandigheden. Verwacht wordt dat bij de eerste tekenen van economisch herstel zich capaciteitsproblemen zullen voordoen die in eerste aanleg door het

inhuren van flexwerkers zullen worden opgelost. De ervaring leert dat na een periode van economische teruggang het percentage flexwerkers in de totale beroepsbevolking toeneemt. Om bij herstel te kunnen voldoen aan de aantrekkelijke vraag is een bijkomend voordeel dat zich meer kandidaten voor uitzend- en detacheringswerk zullen aanbieden door het oplopend aantal werklozen.

United Office Services

Merkmamen: Ad Rem, Secretary Plus, Short Track, Unique en United Capacity

Omzetbijdrage: 232,7 miljoen euro
(2001: 224,9 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: 14,8%

Deze divisie, die zich met name richt op het MKB-segment, werd in 2002 geconfronteerd met een sterke daling van het aantal vacatures. Door de commerciële inspanningen drastisch op te voeren en het brutomarge-niveau te handhaven kon toch een bevredigende winstbijdrage worden gerealiseerd, onder meer doordat een aantal nieuwe grote opdrachtgevers met behoefte aan specialistische dienstverlening kon worden binnengehaald. Zo verricht Unique in opdracht van luchtvaartmaatschappij Transavia nu de werving en selectie van het cabinepersoneel. Bij de acquisitie van nieuwe opdrachten profiteert United Office Services intussen van de entrees die de collega's van Start hen kunnen bieden in andere marktsegmenten.

United Temping Services

Merkmamen: Proflex, Start, Start Kans, Start Opleidingen en TopStart

Omzetbijdrage: 393,5 miljoen euro
(vanaf 1 juni 2002)

Bedrijfsresultaat: 7,5%

Dankzij de effecten van een eerder ingezet reorganisatie- en rationalisatieprogramma nam de winstgevendheid van Start verder toe met een zich stabiliserend brutomarge-niveau. De ingezette kostenbeheersing kreeg in het derde kwartaal van 2002 bovendien een impuls door het operationeel worden van een nieuw automatiseringssysteem waarmee de bestaande capaciteit rationeler kan worden ingezet. Ook werden de eerste positieve kosteneffecten van de integratie van de backoffice-activiteiten zichtbaar. In 2003 zal dat een aanzienlijke besparing opleveren. Dankzij de verbe-

terde mogelijkheden tot cross-selling met andere werkmaatschappijen kreeg Start toegang tot enkele van de bestaande accounts van United Services Group, zoals Siemens en Dexia. Voor beide opdrachtgevers worden nu diensten verricht.

Ter verbreding van het dienstenpakket en in verband met de marktvraag naar lage kosten voor 'eenvoudige' arbeid, de concurrentie en grote marktpotentie is besloten vanuit Start een werkmaatschappij op te richten met betrekking tot het 'in-house' organiseren bij opdrachtgevers van dergelijke flexkrachten. Deze organisatie zal zich richten op nieuwe grote opdrachtgevers. De opdrachtgevers zullen een basisdienstverlening krijgen en kunnen kiezen voor aanvullende dienstverlening. De basisdienstverlening zal bestaan uit het opstarten van een in-house vestiging, de werving & selectie en het plaatsen van de flexkrachten, de administratie, het overleg met de opdrachtgever en het verzorgen van de managementinformatie. Aanvullende diensten zijn onder meer het overnemen van bestaande flexkrachten, het overnemen van de personeelsplanning en tests, verstrekken van werkkleding en het geven van werkinstructies.

United Technical Services

Merkmamen: United ICT Solutions, United Technical Solutions, United Technical Solutions Energy, Technicum
Omzetbijdrage: 112,5 miljoen euro
(2001: 143,7 miljoen euro)
Bedrijfsresultaat: 2,6%

Na jarenlang een van de grote winstmakers te zijn geweest, werd deze technische divisie in 2002 afgeremd door conjuncturele tegenwind. Na een omzetverlies dat in het tweede en derde kwartaal in de dubbele cijfers liep, slaagde United Technical Services erin om in het vierde kwartaal een kleine resultaatverbetering te laten zien. Dat was te danken aan de getroffen maatregelen in de kostensfeer, alsmede het structureel terugbrengen van het leeglooperpercentage tot een aanvaardbaar niveau. In 2002 werd het engineeringbureau Kontek verkocht. Voor 2003 wordt nog geen significant vraagherstel verwacht, en daarom zal het kostenbeheersingsprogramma met onverminderde aandacht worden voortgezet.

United College

Merkmamen: Abel Tasman College, Luzac College en InterCollege
Omzetbijdrage: 13,5 miljoen euro
(2001: 12,9 miljoen euro)
Bedrijfsresultaat: 16,9%

Het Luzac College is marktleider op het gebied van particulier versneld voortgezet onderwijs (mavo, havo en vwo) en heeft in het verslagjaar één nieuwe vestiging geopend, waarmee het totaal aantal vestigingen uitkomt op 17. Met een belang van 51% in het Abel Tasman College op de Nederlandse Antillen is een zekere instroom van leerlingen vanuit de Nederlandse Antillen gewaarborgd.

Het in 2001 overgenomen InterCollege functioneert volgens verwachting. InterCollege verzorgt driejarige hbo-opleidingen voor functies op het gebied van management, marketing en communicatie en richt zich met name op die leerlingen die een toekomst als zelfstandig ondernemer of een ondernemende functie binnen een bedrijf ambiëren. Uitbreiding van het opleidingsaanbod, zoals een volwaardige bachelorsopleiding, is in ontwikkeling.

United Communications

Merkmamen: Call-IT en Telecom Direct
Omzetbijdrage: 14,8 miljoen euro
(2001: 13,0 miljoen euro)
Bedrijfsresultaat: 6,6%

Callcenteronderneming Call-IT International zag in het begin van 2002 een grote opdrachtgever wegvallen, waardoor het resultaat onder druk kwam. In 2002 is een deel van de vrijgekomen capaciteit teruggebracht, zodat deze meer in verhouding is met de omvang van de activiteiten. Gezien de bestaande tendens bij bedrijven en instellingen om customer care- en aftersalesdiensten uit te besteden, zijn de vooruitzichten voor Call-IT positief. Het callcenterbedrijf Telecom Direct presteerde ondanks moeilijke marktomstandigheden uitstekend. De divisie als geheel droeg positief bij aan het groepsresultaat.

United Independent Services

Merknamen: Fa-med en United Independent Solutions

Omzetbijdrage: 12,7 miljoen euro

(2001: 2,6 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: 15,9%

Eind 2001 is door United Independent Solutions een nieuwe activiteit gestart, gericht op het faciliteren van zelfstandig ondernemers zonder personeel (zogenaamde ZZP'ers). Door de sterke terugval in de vraag naar specialisten en daarmee samenhangende afname van werkende ZZP'ers is het besluit genomen de geplande investering om het merk en product verder te ontwikkelen, uit te stellen. Besloten is het huidige product onder te brengen bij Fa-med. De merknaam United Independent Solutions zal worden aangehouden en voor de grote groep ZZP'ers zal verder worden gewerkt aan productontwikkeling. Zodra de marktomstandigheden het toelaten zal United Independent Solutions bezien hoe zijn dienstverlening aan ZZP'ers opnieuw gestalte kan krijgen. Ook Fa-med onderzoekt de mogelijkheid om andere dan medische doelgroepen te faciliteren. Fa-med liet een uitstekende omzet- en winstontwikkeling zien. De divisie droeg per saldo positief bij aan het groepsresultaat.

Spanje

Na jaren van ferme groei verkeerde de uitzendmarkt in Spanje in het boekjaar 2002 in een stabilisatiefase. Maar gezien de nog lage penetratiegraad en de toenemende maatschappelijke acceptatie van het fenomeen flexibele arbeid, is de verwachting gerechtvaardigd dat de vraag naar uitzend- en detachingswerk op deze in omvang tweede thuismarkt van United Services Group weer zal aantrekken. In 2002 droegen de in totaal 146 vestigingen (inclusief een Start-vestiging in Portugal) van Unique en People voor 12,3% bij aan de totale groepsomzet. Sinds de overname van Start is United Services Group doorgedrongen tot de topvijf van grootste Spaanse aanbieders van flexibele arbeid op deze in aanleg zeer veelbelovende groeimarkt.

United Office Services

Merknaam: Unique

Omzetbijdrage: 41,3 miljoen euro

(2001: 12,3 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: 2,5%

Aan het eind van 2002 werden de eerder overgenomen werkmaatschappijen Tempíber en Ecatemp samengevoegd onder de merknaam Unique. Door de aldus geïncasseerde schaal- en efficiencyvoordelen en de introductie van binnen United Services Group beproefde commerciële werkmethoden, kon er ondanks een tegenvallende marktgroei toch een relatief hoge winstgroei worden geboekt. Op het gebied van kostenreductie wordt ook veel verwacht van het samenvoegen van de backoffice-activiteiten met die van People op een centrale locatie in Madrid.

United Temping Services

Merknaam: People

Omzetbijdrage: 94,8 miljoen euro (vanaf 1 juni 2002)

Bedrijfsresultaat: -1,3%

Startdochter People behoort al langer tot de grotere uitzendondernemingen op het Iberisch schiereiland. Ten opzichte van 2001 verbeterden de resultaten licht, maar ook op een stagnerende markt werd eens te meer duidelijk dat een productiviteitsverhoging noodzakelijk is om de aanwezige marktpotentie beter te benutten. Men hoopt dit te bereiken door de introductie van nieuwe commerciële werkmethoden en de invoering van verdere efficiëncymaatregelen. Zoals eerder gemeld zullen de ondersteunende diensten van Start People en Unique worden samengevoegd binnen het hoofdkantoor van People in Madrid.

België

De ontwikkelingen van de Belgische uitzendmarkt lopen licht voor op die van de Nederlandse markt, zij het dat de penetratie van flexwerk er nog altijd aanzienlijk lager ligt. De markt bevond zich in 2002 duidelijk in een stabilisatiefase. Opvallend is wel dat het vroegcyclische industriële segment aan het eind van 2002 al de eerste voorzichtige tekenen van herstel toonde. Dat kan nog niet gezegd worden van het officesegment, waar voor de Belgische werkmaatschappijen de zwaartepunten liggen. Al met al bezet United Services Group in België een vijfde plaats op de ranglijst van grootste aanbieders van flexibele arbeid. België was goed voor een bijdrage van 13,1% aan de groepsomzet en 7,8% aan het groepsbedrijfsresultaat.

United Office Services

Merkmamen: Unique, Avenue Louise Interim en Secretary Plus

Omzetbijdrage: 130,2 miljoen euro

(2001: 129,0 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: 5,0%

Ondanks de moeilijke marktomstandigheden, die net als in Nederland een aanzienlijke vraaguitval en dus een terugloop van het aantal vacatures veroorzaakten, konden de drie in het officesegment actieve Belgische aanbieders positieve resultaten laten zien. Ondanks de teruggang van de omzet in deze divisie, mede veroorzaakt door een andere omzetmix, heeft Unique Interim in 2002 zijn brutomarge licht weten te verbeteren.

United Technical Services

Merkmamen: United ICT Solutions en United Technical Solutions

Omzetbijdrage: 11,5 miljoen euro

(2001: 16,1 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: -4,5%

Ook in België stond de markt voor technisch specialisten onder druk. Als gevolg hiervan liep het aantal onderhanden zijnde projecten terug en werd men geconfronteerd met een hoger leegloopcijfer dan wenselijk. Daardoor werd over het hele jaar een licht negatief resultaat geboekt. Er zijn maatregelen genomen om de leegloop terug te brengen en de kosten te reduceren.

Duitsland

Zoals bekend heeft de economische motor van Europa het al enige jaren moeilijk, mede veroorzaakt door een starre arbeidsmarkt en een te rigide regelgeving. De toch al moeilijk tot wasdom komende uitzendmarkt maakte daarvoor in 2002 pas op de plaats. United Services Group in Duitsland kampte met de gevolgen ervan. Begin van het jaar werd voor de door Start ingebrachte dochter Flexarbeit noodgedwongen faillissement aangevraagd. Vooralsnog zijn geen signalen van een op handen zijnd herstel zichtbaar.

United Office Services

Merkmamen: Secretary Plus en Unique Personal

Omzetbijdrage: 24,0 miljoen euro

(2001: 29,1 miljoen euro)

Bedrijfsresultaat: -11,4%

Het verlies bij United Office Services in Duitsland is uiteindelijk hoger uitgekomen dan verwacht. De vier nog relatief jonge vestigingen van Secretary Plus wisten hun verlies te beperken, en lijken steeds vastere grond onder de voeten te krijgen. De introductie van de in Nederland beproefde commerciële werkmethode en tijds- en werkplanningssystemen zullen moeten bijdragen aan de verbetering van de resultaten.

Italië

De potentiële groeiemarkt Italië kende in 2002 een ernstige terugslag. Net als elders zorgt de economische teruggang ervoor dat organisaties hun capaciteit terugbrengen en even afzien van het inhuren van flexwerkers.

United Temping Services

Merksnaam: Start

Omzetbijdrage: 11,5 miljoen euro (vanaf 1 juni 2002)

Bedrijfsresultaat: -32,8%

Op eigen kracht opgezet in het jaar 2000 telt de organisatie Start in Italië inmiddels 39 vestigingen. De aanloopverliezen waren in 2002 hoger dan tevoren was verwacht. Reden dat besloten is tot het sluiten van een viertal niet-rendabele vestigingen, alsmede tot het terugbrengen van het aantal hoofdkantoormedewerkers. Verdere maatregelen in de kostensfeer en een verhoging van de productiviteit moeten ervoor zorgen dat het beoogde doel – breakeven in het derde kwartaal van 2003 – wordt gerealiseerd.

RISICOPARAGRAAF

Markt & operationele risico's

United Services Group opereert in markten voor flexibele arbeid, die onder meer worden beïnvloed door macro-economische condities. Economische teruggang betekent veelal een afname in vraag naar tijdelijk personeel.

De focus van de specialistische activiteiten van United Services Group ligt vooral op het tijdelijk plaatsen van specialisten. Gezien de krapte op dit deel van de arbeidsmarkt wachten opdrachtgevers in dit segment vaak langer af alvorens rigoureuze maatregelen te nemen, maar ook het aantrekken van de activiteiten laat langer op zich wachten. Deze activiteiten kunnen hiermee als laatcyclisch worden bestempeld. Het omzetportfolio van Start kenmerkt zich daarentegen door een overwegend vroegcyclisch karakter. Het aandeel van plaatsingen van tijdelijk personeel in functies waar minder scholing voor nodig is, is relatief groot. De ervaring leert dat opdrachtgevers bij economische tegenwind geneigd zijn om van deze categorie flexwerkers als eerste afscheid te nemen, doch dezelfde categorie wordt bij de eerste signalen van herstel ook weer met voorrang ingehuurd om de capaciteit op niveau te brengen.

Door voornoemde mix van laat- en vroegcyclische activiteiten, alsmede een sterke spreiding van klanten in zowel het midden- en kleinbedrijf als het grootbedrijf, zullen afnemen- de economische activiteiten een minder groot effect hebben op de omzetontwikkeling van United Services Group.

Interne beheersing van bedrijfsprocessen

Door de sterke groei van de onderneming is het vraagstuk van interne beheersing van de bedrijfsprocessen van de groep essentieel bij het bereiken van de doelstellingen en het tijdig onderkennen van de risico's. Werkprocessen en

managementinformatie zijn derhalve in belangrijke mate gestandaardiseerd en zijn, door de continue externe ontwikkelingen, blijvend onderwerp van verbetering.

Genoemde werkprocessen en managementinformatie, zoals bijvoorbeeld systemen ter beheersing van de bedrijfs- en commerciële processen, zijn in 2002 ook bij de nieuw geacquireerde ondernemingen geïmplementeerd. Deze werkprocessen waarborgen een grote mate van continuïteit in de bewaking van zowel de financiële als de commerciële processen. Om deze processen optimaal te kunnen beheersen en aansturen is in het afgelopen jaar een nieuw bestuursmodel ontwikkeld. Deze nieuwe wijze van aansturing zal de beheersbaarheid van de organisatie als geheel en meer in het bijzonder de span of control sterk vergroten. In lijn met de interne beheersing is de afdeling interne controle ook in 2002 verder uitgebreid, waardoor er in de organisatie ruim voldoende zicht bestaat op de risico's binnen de interne beheersingssystemen. Interne beheersing wordt mede ook vormgegeven door de afdeling interne controle, die zowel onderzoeken doet op financieel als operationeel gebied, ter identificatie van risico's binnen de interne beheersingssystemen.

INTERNE ORGANISATIE

Holding en hoofdkantoren

Bij de beursgenoteerde holding United Services Group is de dagelijkse leiding in handen van de Group Executive Committee. Naast de twee leden van de Executive Board, Alex Mulder (CEO en president) en Ron Icke (CFO en Executive Vice President), maken Hans Coffeng, Yvan Dierckxsens, Leo Houwen en Erwin van Iersel hier deel van uit.

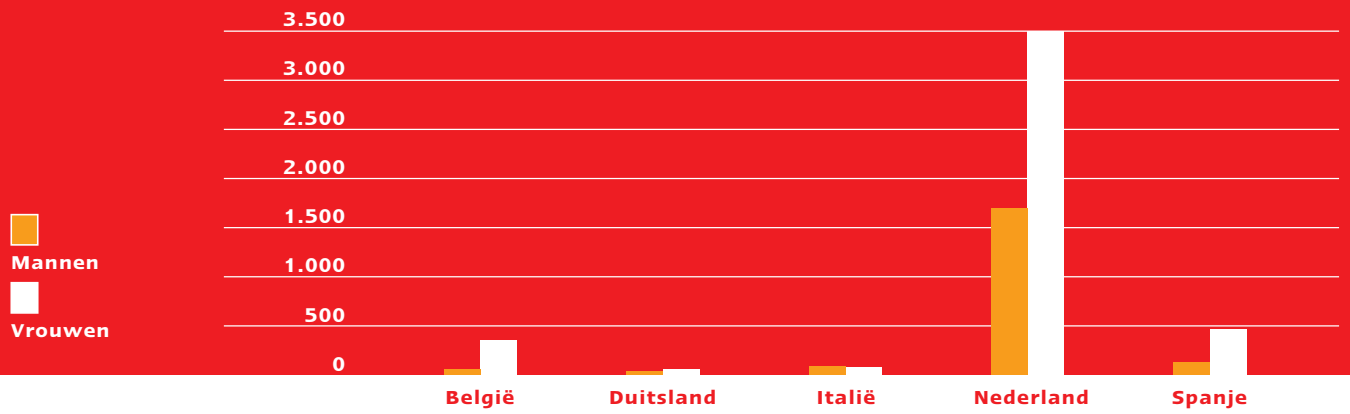
De hoofdkantoren voor de Nederlandse, Belgische, Duitse, Italiaanse en Spaanse organisaties faciliteren de werkschappen in de betreffende landen. In dit kader worden dien-

**'IEDEREEN KENT EN NEEMT HIER ZIJN
EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID'**

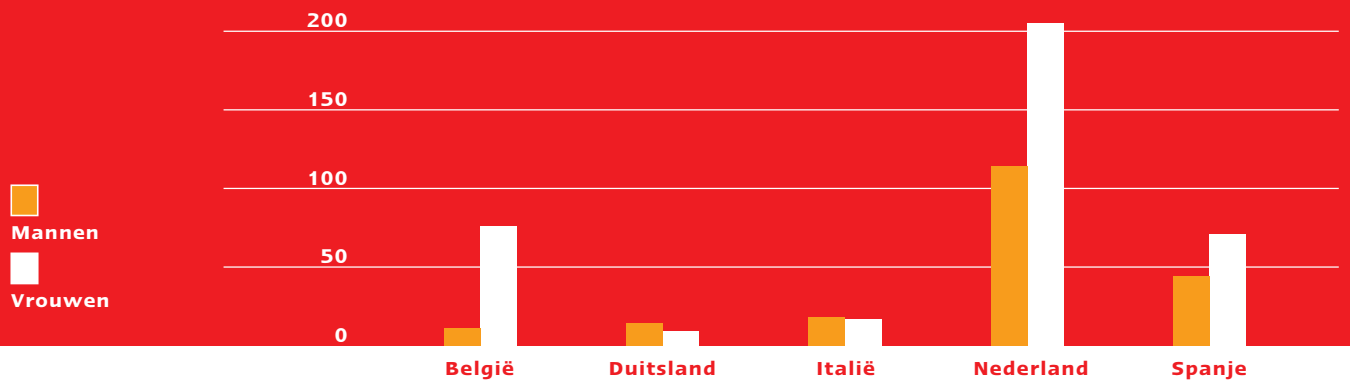
**USG &
STRATEGIE**

Erwin van Iersel, Executive Vice President, Group Executive Committee, pagina 33

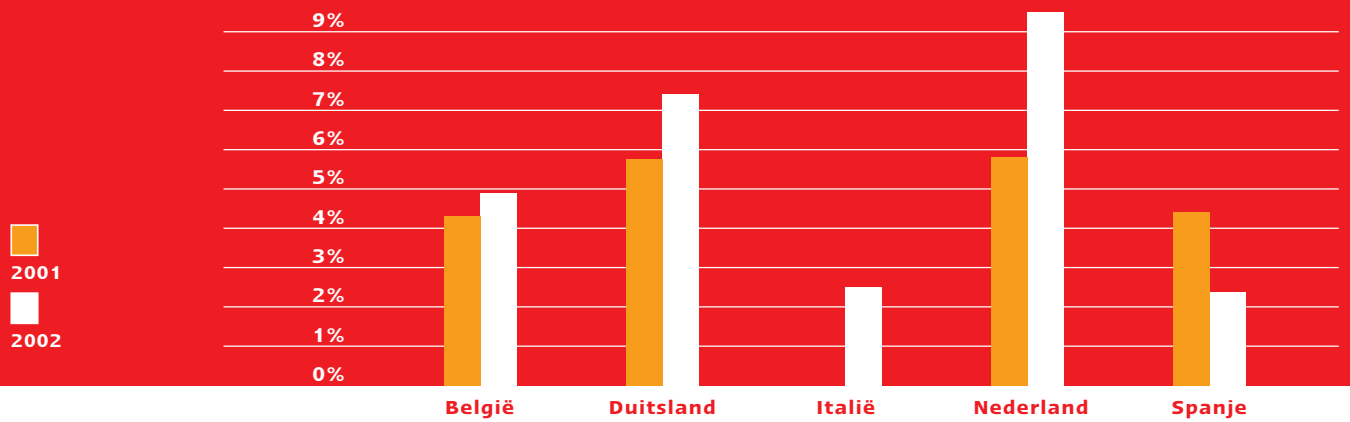
Vrouwelijke/mannelijke medewerkers per land 2002



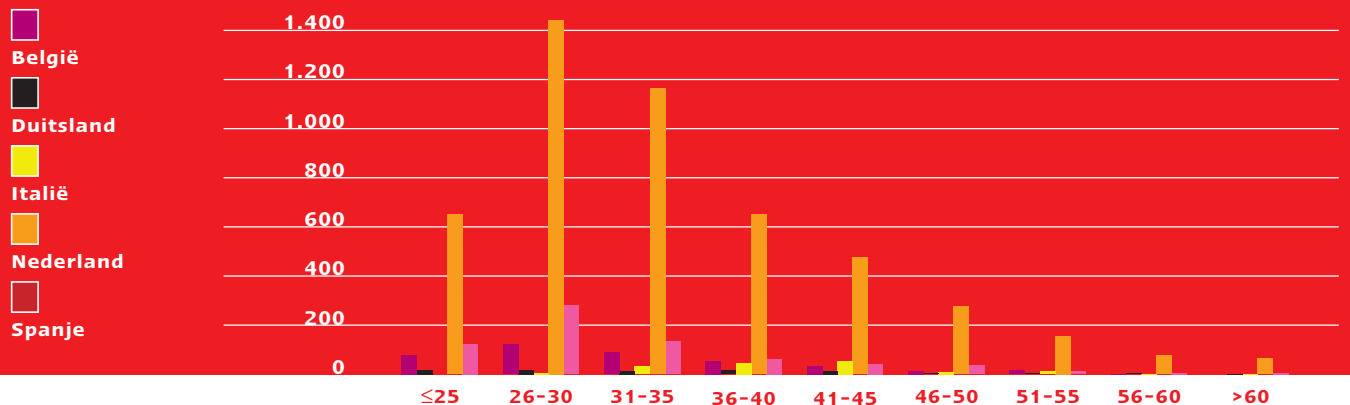
Vrouwelijke/mannelijke managers per land 2002



Ziekteverzuimpercentage per land inclusief zwangerschapsverlof 2001 versus 2002



Leeftijdsverdeling per land 2002



sten geleverd op het gebied van human resources, financiën, automatisering, opleidingen & trainingen en facilitaire diensten. Ook de afdelingen die zich bezighouden met research en development, alsmede internet, zijn hier gehuisvest.

Gezien de geografische spreiding van de Spaanse uitzendorganisaties Ecatemp en Tempíber zijn deze organisaties in 2002 samengevoegd. Conform de contractueel overeengekomen bepalingen bij de overname van Ecatemp en de strategie ten aanzien van het merk Unique, is de naam van betreffende organisatie met ingang van 1 januari 2003 gewijzigd in Unique. Tegelijkertijd zijn de backoffices van beide organisaties, alsmede die van People, per 1 januari 2003 samengevoegd en gevestigd in Madrid.

Human resources management

Naast de gekozen strategie van de organisatie wordt het onderscheidende vermogen in belangrijke mate bepaald door de inzet, de creativiteit, de betrokkenheid en de ondernemerszin van de medewerkers. Zij zijn de meest bepalende factor voor succes. Vanuit dat besef formuleert United Services Group op concernniveau het human resources-beleid. Het maakt een integraal onderdeel uit van het algemene strategische ondernemingsbeleid.

De wat abstract geformuleerde human resources-doelstelling, te weten: 'die condities creëren waardoor gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers zich langdurig aan ons binden', wordt door de managers van de verschillende werkmaatschappijen in concrete acties omgezet. Zij genieten daarbij een grote mate van vrijheid. Binnen een gevarieerd bedrijf als United Services Group vraagt een succesvol human resources-beleid om een gedifferentieerde aanpak.

Belangrijk is om het gemeenschappelijke pakket van normen, waarden en de daaruit volgende werkhouding te verankeren. Kernbegrippen als resultaatgericht, gedreven, integer, wederzijds respect en humorvol passen bij ons, en zijn geen loze kreten. We streven nadrukkelijk geen monocultuur na. Om op een snel veranderende markt succesvol te blijven moet de organisatie creatief en veranderingsgezind zijn én blijven. Daarvoor zijn verschillende typen mensen en subculturen nodig, die vanzelfsprekend moeten uitgaan van eenzelfde normen- en waardenpakket.

Van de managers van de verschillende werkmaatschappijen

wordt verwacht dat ze streven naar de juiste balans tussen de individuele belangen en het collectieve belang, gebaseerd op persoonlijke competenties en bedrijfsbrede ambities. In de visie van United Services Group moet een goed human resources-beleid ook gebaseerd zijn op een voortdurende dialoog met alle niveaus van de organisatie.

Kwaliteit versterken

In een werkveld waarin marktontwikkelingen, technologische trends, maatschappelijke veranderingen en persoonlijke wensen snel en ingrijpend veranderen, veroudert kennis snel. Daar komt nog bij dat United Services Group zelf een veeleisende organisatie is. Daarom worden in de volle breedte van het bedrijf veel mogelijkheden voor opleidingen geboden. De investeringen hiervoor liggen ruim boven het marktgemiddelde.

Aan de opleidings- en trainingsinspanningen binnen ons bedrijf ligt een duidelijk beleid ten grondslag. Bij de verschillende werkmaatschappijen wordt de behoefte aan opleidingen geïnventariseerd en vervolgens vertaald in opleidingsprogramma's. Ook wordt voortdurend bijgehouden wie de beste externe dienstverleners zijn. Intern werkt men aan een kwaliteitshandboek 'Verantwoord opleiden en trainen van medewerkers'. Alle inspanningen zijn erop gericht om structureel de kwaliteit van medewerkers te versterken en ervoor te zorgen dat de bedrijfscultuur gewaarborgd wordt.

De investeringen in opleidingen en trainingen hebben geleid tot een groot aantal cursussen op het gebied van commercie en marketing, management, automatisering en communicatieve vaardigheden. Ook worden er verschillende branchegerichte trainingen aangeboden. Verder is er het afgelopen jaar in samenspraak met de Group Executive Committee en met de afdeling Corporate Development stevig nagedacht over de eisen die mogen worden gesteld aan opleiding & training, wat geresulteerd heeft in een praktisch 'Modulair Managementprogramma'. Iedereen binnen de organisatie is het erover eens dat 'éducation permanente' een grote strategische waarde heeft.

Corporate culture

Bij opleiden en trainen gaat het niet alleen om het aanleren van nieuwe vaardigheden of het aanbieden van nieuwe kennis. Minstens zo belangrijk is dat medewerkers gereedschappen krijgen aangereikt om die nieuwe kennis en vaardighe-

den vast te verankeren in hun manier van werken. De eigen opleidingsafdeling heeft – voorzover ze de opleidingen niet zelf verzorgt – veel invloed op de uitvoering van de trainingen. Daardoor kan er maatwerk worden geleverd. De opleidingen worden precies aangepast aan de wensen en eisen van elke werkmaatschappij. Het gaat bij educatie binnen het concern niet alleen om 'denken en doen' (kennis en vaardigheden) maar zeker ook om 'voelen' (houding en persoonlijkheid). In alle opleidingen moet aandacht worden besteed aan aspecten als werkplezier van de medewerkers, hun ontwikkelingsbehoefte en hun binding met het bedrijf.

Vanuit deze filosofie zijn in 2002 diverse nieuwe opleidingsinitiatieven gelanceerd en werden bestaande opleidingen verbeterd en vernieuwd. Veel waardering was er vooral voor de verkooptrainingen, het management-developmentprogramma, de opleiding timemanagement en de 'coach the coach'-training. Ook ging er weer een nieuwe masterclass van start, waarbinnen talentvolle collega's uit verschillende werkmaatschappijen – de zogenaamde 'high potentials' – studeren op complexe thema's. Een van de onderwerpen is de corporate culture of bedrijfscultuur. Omdat de corporate culture in een periode van economische groeivertraging, toenemende concurrentie en interne veranderingen belangrijker wordt geacht dan ooit, vond men dat deze wel een nieuwe impuls kon gebruiken. De deelnemers van de masterclass kregen daarom de opdracht van de Group Executive Committee mee om zich een beeld te vormen van de kenmerken van de gewenste bedrijfscultuur en de manier waarop de werkmaatschappijen zich tot die cultuur zouden moeten verhouden. Bovendien diende de masterclass praktische aanbevelingen te doen die zouden kunnen leiden tot een verdere verrijking en uitbreiding van de corporate culture. De deelnemers aan de masterclass worden in beginsel voorbereid op belangrijke posities binnen hun werkmaatschappij of elders binnen de groep.

Een gerichte doorstroom van hooggekwalificeerde en met onze cultuur en werkmethoden bekende talenten krijgt

hierdoor in toenemende mate gestalte. Daarnaast is het positief om te constateren dat steeds meer medewerkers die eerder United Services Group verlieten om elders een baan te accepteren, de weg terug hebben weten te vinden. Naast het voordeel dat goed opgeleide mensen, met kennis van onze werkwijze, cultuur en procedures, weer beschikbaar komen, zien we dit ook als een bevestiging van de positieve uitstraling van ons bedrijf en de sterke positie op de arbeidsmarkt met een groeiende bekendheid.

Topbedrijf van de toekomst

In vervolg op de eerdere vermelding in '49 Beste Bedrijven' is United Services Group in 2002 opgenomen in het jaarboek 'Topbedrijven van de toekomst'. Jaarlijks worden maximaal 50 bedrijven geselecteerd die qua marktkeuze, interne organisatie en human resources-beleid de meeste kansen bieden aan ambitieuze professionals. Op de acht verschillende onderdelen scoorde USG hoog: 4 maal de maximale score van 5 sterren en 4 maal de submaximale score van 4 sterren. Een paar citaten uit het artikel gewijd aan United Services Group in het jaarboek 2002:

"Creativiteit en innovativiteit zijn belangrijke waarden. Nieuwe plannen en ideeën worden gewaardeerd, waarbij het niet uitmaakt wie met dat idee aankomt. Als een plan past binnen de strategische keuzen die we hebben gemaakt als onderneming, wordt daar serieus op ingegaan. Het argument wint, niet de strepen of de pet. We willen onze mensen de ruimte geven voor creatief ondernemerschap en spelen flexibel in op nieuwe plannen en ontwikkelingen. Een goed concept kan bij ons snel worden ingevoerd (...)

Wie een innovatief bedrijf wil zijn, heeft behoefte aan veranderingsgezinde medewerkers. United Services Group doet er veel aan om dat soort mensen aan zich te binden... die moet je stimuleren, faciliteren en motiveren. Het human resources-beleid is er dan ook op gericht om

**'DE MASTERCLASS VAN 2002 WAS EEN
HEEL BIJZONDERE ERVARING'**

Ron Zadelaar, Facility Manager bij United Services Netherlands, pagina 47

DE USG
CULTUUR

mensen te laten excelleren. Daarom is er veel aandacht voor opleidingsprogramma's en kijken we bij het invullen van functies eerst naar wie we in huis hebben voordat we extern gaan werven (...)

Terwijl het concern veel voor zijn medewerkers wil doen, vraagt het ook veel terug. Er wordt hier keihard gewerkt. Een van de oorzaken voor het succes is het feit dat de productiviteit enorm hoog ligt. We zijn mensgericht en mensvriendelijk, maar we hebben ook heel duidelijke commerciële doelstellingen. We hebben omschreven hoe de medewerkers moeten werken, welke doelen ze moeten halen. Die systematiek helpt bij het stellen van prioriteiten. Je moet het zien als een hulpmiddel om je werk goed te doen."

Waardering voor kunst

Bij United Services Group heeft kunst – in verschillende vormen – altijd een belangrijke rol gespeeld. Wie naar de aankleding van de kantoren kijkt, valt het gebruik van de moderne kunst direct op. Op alle werkplekken en in alle vergaderruimtes, maar ook in de gangen en bij de liften, zijn kunstwerken te bewonderen. In plaats van obligate kerstpakketten ontvangen medewerkers en relaties van United Services Group litho's of kunstboeken. Daarnaast zet de organisatie kunst in als het gaat om relatiemarketingactiviteiten. Een in het oog springend voorbeeld hiervan is de door de schilder Corneille ontworpen heteluchtballon – de PH-USG. Vanaf voorjaar 2002 worden verschillende relatie-evenementen van United Services Group en de werkmaatschappijen met deze luchtballon opgeluisterd.

Behalve als onderdeel van de uitstraling is kunst inmiddels een kenmerkend element binnen de cultuur van United Services Group. De kunst in de kantoren is ook bedoeld om de werknemers te motiveren en een prettige werkomgeving te realiseren. In vervolg op onderzoeken hiernaar wordt inmiddels ook bevestigd dat van kunst op de werkplek een positieve invloed uitgaat op de sfeer. De medewerkers waarderen de aandacht voor kunst. Ze geven aan dat ze trots zijn op hun werkplek en dat ze het leuk vinden om voor een bedrijf te werken dat zich op dit punt onderscheidt: 'Een bijzondere werkomgeving werkt uitermate motiverend. Bovendien straalt het gebruik van kunst professionaliteit en warmte uit.'

Persoonlijke betrokkenheid

Bedrijfscultuur heeft alles met sfeer en werkklimaat te

maken. De verschillende werkmaatschappijen binnen United Services Group zijn er stuk voor stuk sterk in om een soort wijgevoel te creëren. De persoonlijke betrokkenheid bij elkaar is groot. Het bedrijf als geheel heeft een platte organisatie. De lijnen zijn kort en de afstand tussen management en medewerkers wordt zo klein mogelijk gehouden. Men loopt gemakkelijk bij elkaar binnen en er is een levendige uitwisseling van informatie. Medewerkers noemen de sfeer open, informeel en mensgericht. Persoonlijke aandacht wordt belangrijk gevonden.

Ook naar buiten toe heeft die cultuur van persoonlijke betrokkenheid een belangrijke functie. Wanneer medewerkers zich graag identificeren met de organisatie waar zij werkzaam zijn, biedt dat ook commerciële kansen. Ze komen gemakkelijker zelf met plannen, zijn loyaal aan het bedrijf en blijven er langer werken. De persoonlijke sfeer wordt gespiegeld in de manier waarop medewerkers met opdrachtgevers omgaan. De dienstverleners van United Services Group streven naar persoonlijke banden met hun klanten. En zoiets onderscheidt je. Het afgelopen jaar zijn opdrachtgevers in een tegenvallende economie, waarin de concurrentie sterker was dan ooit, United Services Group trouw gebleven. Hoe dat komt? Het lijkt erop dat in de huidige concurrentieslag niet langer scherpe tarieven of onderscheidende marketingstrategieën de doorslag geven. Veel belangrijker is de uitstraling, ofwel de bedrijfscultuur. En in dat opzicht blijkt United Services Group zich keer op keer in positieve zin te onderscheiden van haar concurrenten.

Communicatie en informatie

In een op verandering en groei gerichte organisatie is communicatie van groot belang. Binnen het concern doen we er alles aan om iedereen op de hoogte te houden van plannen en ontwikkelingen. Zo worden regelmatig informatieve bijeenkomsten georganiseerd om medewerkers te informeren over ontwikkelingen en veranderingen bij United Services Group of de markt. Verder zijn er de succesvolle maandelijkse introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers met na afloop een informele kennismakingsborrel. Bij zulke gelegenheden zetten medewerkers van hoog tot laag zich in – inclusief de leden van de Group Executive Committee.

Informatie is verder beschikbaar in de verschillende bulletins. Zo is er het interne blad aan alle medewerkers van United Services Group 'United Clippings', waarin op een heldere en

aansprekende manier informatie over de verschillende werkmaatschappijen wordt gegeven. Daarnaast zijn er de informatiebulletins van de werkmaatschappijen zelf, zoals 'Unique Update' voor uitzendkrachten en 'Unique Mensen' voor de vaste medewerkers van Unique Uitzendburo, 'Start Fleks' en 'Start Sein' van Start, 'Secretary Vision' en 'Plus News' van Secretary Plus en 'U2US' van United Technical Solutions.

Ziekteverzuim

Arbeidsomstandigheden zijn in belangrijke mate mede bepalend voor de hoogte van het ziekteverzuim. In bedrijfs-economische zin is bij kennisintensieve organisaties uitval door ziekte rechtstreeks verbonden aan de te verlenen diensten, die in grote mate afhangen van de persoonlijke kwaliteit en kennis van de individuele medewerker. Het ziekteverzuim, inclusief zwangerschapsverlof, is in 2002 gestegen van 5,8% (2001) naar 9,5%. De stijging deed zich vooral voor in Nederland en werd in sterke mate beïnvloed door de overname van Start. Nu de onzekerheid voor de medewerkers van Start is weggenomen en het bedrijfsresultaat een positief beeld te zien zal geven, evenals de in de Start-organisatie genomen maatregelen, zal het percentage kunnen worden teruggebracht naar een aanvaardbaar niveau.

Medezeggenschap

Een grote mate van betrokkenheid weerspiegelt zich ook in de wijze waarop medewerkers zich verwant voelen met het reilen en zeilen van de organisatie, en daar ook over willen én kunnen meepraten. Om die reden besteedt United Services Group meer aandacht aan medezeggenschapsstructuren dan de wettelijke verplichting voorschrijft.

De medezeggenschapsstructuur binnen United Services Group bestaat uit een drietal Gemeenschappelijke Ondernemingsraden voor respectievelijk de activiteiten uitzending, techniek en algemeen (United Communications, United College, United Independent Services, United Services Netherlands en United Services Group) en een Groeps-ondernemingsraad die in het verslagjaar is voortgekomen uit de ondernemingsraden voor flexibele en vaste medewerkers bij Start.

Dit laatste lichaam is een belangrijk vehikel om de integratie van Start in de medezeggenschapsstructuur van United Services Group vorm te geven. In samenspraak met de verschillende ondernemingsraden is besloten om, naast afge-

vaardigden van de Gemeenschappelijke Ondernemingsraden (GemOR), ook vertegenwoordigers van de divisie United Temping Services zitting te laten nemen in de Centrale Ondernemingsraad (COR) van United Services Group.

De Gemeenschappelijke Ondernemingsraden hebben in 2002 diverse malen formeel vergaderd (gemiddeld maandelijks), waaronder verschillende keren met de betreffende bestuurders. In deze vergaderingen zijn onder meer zaken als het informeren van de medewerkers, ATV-regelingen, nieuwe salarissystemen, kinderopvangregeling en bonusregelingen aan de orde geweest. Voorts is veel aandacht besteed aan overleg over de financiële en personele ontwikkelingen binnen de divisie United Technical Services.

Ten behoeve van de communicatie met de medewerkers omtrent de aan de orde gestelde zaken brengen de Gemeenschappelijke Ondernemingsraden periodiek nieuwsbrieven uit.

De Centrale Ondernemingsraad heeft in het jaar 2002 zesmaal formeel overleg gehad met bestuurders. Onderwerpen van gesprek waren onder meer: de overname van Start en de gevolgen voor de rest van de groep, de financiële situatie van het bedrijf, en de veranderingen in de algemene arbeidsvoorwaarden als gevolg van de invoering van de wetten Verbetering Poortwachter en Arbeid en Zorg.

Voorts werd besloten om de samenstelling van de COR te wijzigen. Het zittende aantal van zeven leden zal met acht nieuwe leden worden uitgebreid. Dankzij deze uitbreiding denkt de COR gelijke tred te houden met de grotere complexiteit en omvang van de onderneming.

Investor relations

Belangrijke doelstelling van het investor relations-beleid is een toename van de naamsbekendheid en het voortdurend onder de aandacht brengen van de onderneming bij de financiële doelgroepen. Een goede communicatie, door persoonlijke contacten met analisten, institutionele en particuliere beleggers, leidt tot meer inzicht in de strategie en werkwijze van United Services Group. Ook een permanente benadering van de financiële pers is een belangrijke pijler in het investor relations-beleid.

De in 2002 vernieuwde website van United Services Group,

www.unitedservicesgroup.nl, wordt veelvuldig geraadpleegd en geeft actuele financiële informatie, nieuwe ontwikkelingen en informatie over de activiteiten van de organisatie. Het auditorium in het nieuwe hoofdkantoor wordt gebruikt om periodiek bijeenkomsten te organiseren voor geïnteresseerden, zoals particuliere beleggers en andere stakeholders. Voorts werd in 2002 een aantal succesvolle roadshows georganiseerd om institutionele beleggers en analisten te informeren over de meest recente ontwikkelingen en onze visie daarop.

In het jaar 2003 blijft vergroting van de bekendheid van de onderscheidende marktpositie van United Services Group een belangrijk aandachtspunt. Verwacht wordt dat de recente opname in het Midkapsegment van Euronext N.V. een positief effect heeft op de bekendheid, en dus de liquiditeit, van het aandeel United Services Group.

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

Resultaat

Op 23 mei 2002 is een belang van 51% genomen in het aandelenkapitaal van Start Holding. De resultaten zijn vanaf 1 juni 2002 in het geconsolideerde resultaat van United Services Group verwerkt.

In 2002 is de omzet, mede door de acquisitie van Start Holding (omzetbijdrage 504 miljoen euro), toegenomen tot 1.104 miljoen euro. Ten opzichte van 2001, met een omzet van 600 miljoen euro, betekent dit bijna een verdubbeling. Autonoom was sprake van een omzetzijging van circa 8%.

De Nederlandse uitzendmarkt kende over 2002 een daling van 6%. De Nederlandse uitzendondernemingen in het officesegment presteerden een belangrijk deel van het jaar nog boven de markt, doch de laatste maanden meer marktcon-

form. De autonome daling van de omzet in deze divisie (United Office Services) bedraagt circa 3,5%.

De omzet van Start in de divisie United Temping Services heeft zich gedurende het jaar beter ontwikkeld, waardoor de achterstand ten opzichte van de markt zichtbaar terugliep. Ondanks de sterke terugloop van de vraag naar uitzendkrachten is het verheugend te constateren dat bij beide uitzenddivisies de brutomarge over het jaar 2002 niet is afgenomen.

De Belgische uitzendmarkt is in het jaar 2002 gestabiliseerd ten opzichte van 2001. Onderliggend was sprake van een daling in het bediendensegment. De Belgische markt wordt gedomineerd door het industriële arbeiderssegment, te weten circa 70% van de totale uitzendmarkt.

Unique Interim heeft een andere samenstelling van omzet ten opzichte van de markt, mede door de concentratie in het MKB-segment, waarbij het aandeel van de bediendenomzet groter is. De autonome teruggang van de omzet in de divisie office van 3,2% wordt dan ook veroorzaakt door een andere omzetmix. Wel heeft Unique Interim in 2002 zijn brutomarge licht weten te verbeteren.

In Duitsland is sprake van slechte economische omstandigheden, waar op korte termijn geen verbetering valt te verwachten. Voor Unique Personal is het jaar 2002 wederom een moeilijk jaar geworden. In het afgelopen jaar is de infrastructuur aangepast en zijn belangrijke kostenbesparingen op het hoofdkantoor gerealiseerd.

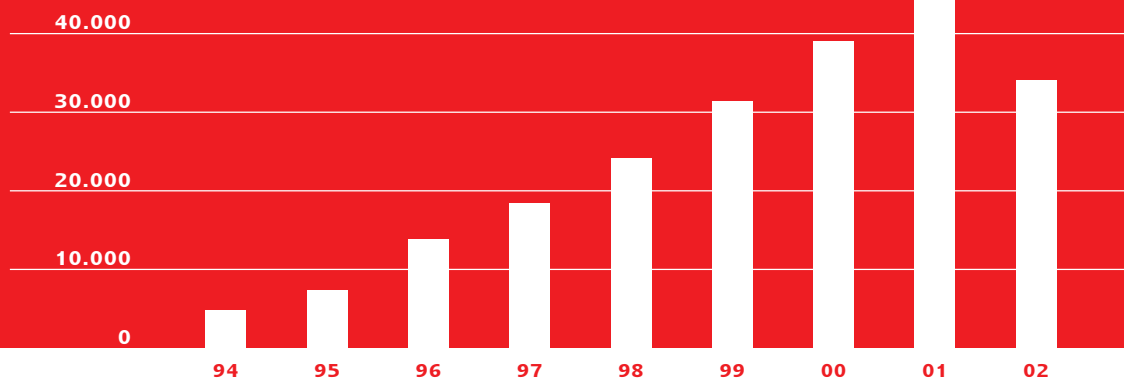
De Spaanse uitzendorganisaties Ecatemp en Tempiber zijn eind 2002 samengevoegd en opereren nu onder de naam Unique. Ook is het hoofdkantoor verhuisd naar het hoofdkantoor van People in Madrid. De combinatie heeft in 2002 goed gepresteerd en het rendement is zichtbaar verbeterd. Dit heeft met name te maken met de verschuiving van de focus bij het voormalig Ecatemp van industriële klanten naar klanten in het officesegment en intensieve bewerking van het midden- en kleinbedrijf.

'DE MIDKAP-NOTERING GEEFT MEER PUBLICITEIT'

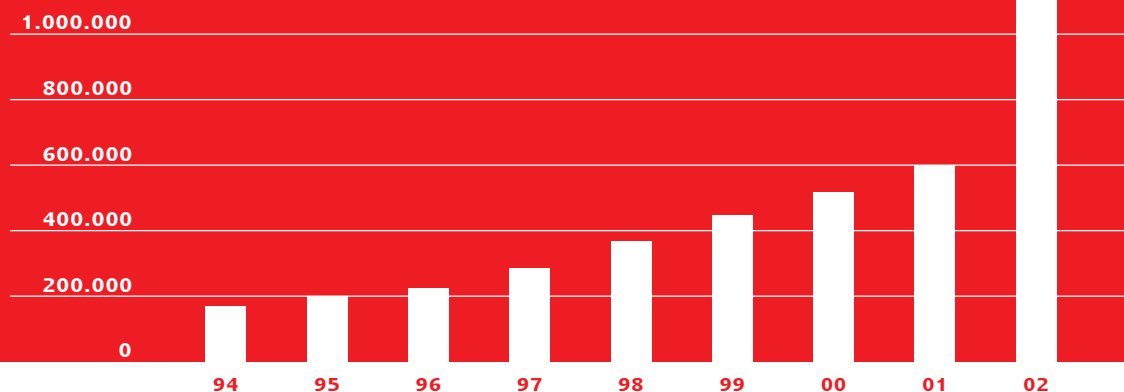
USG &
STRATEGIE

Leo Houwen, Executive Vice President, Group Executive Committee, pagina 31

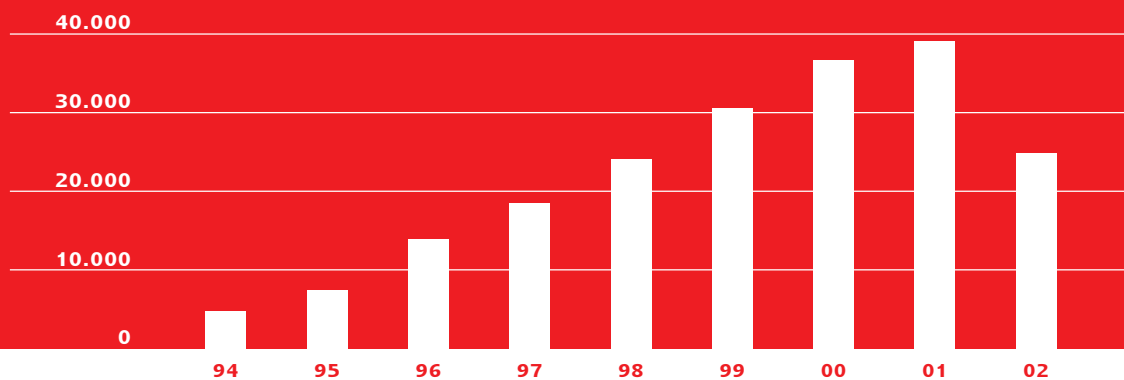
Nettowinst voor amortisatie goodwill 1994-2002 (in duizenden euro's)



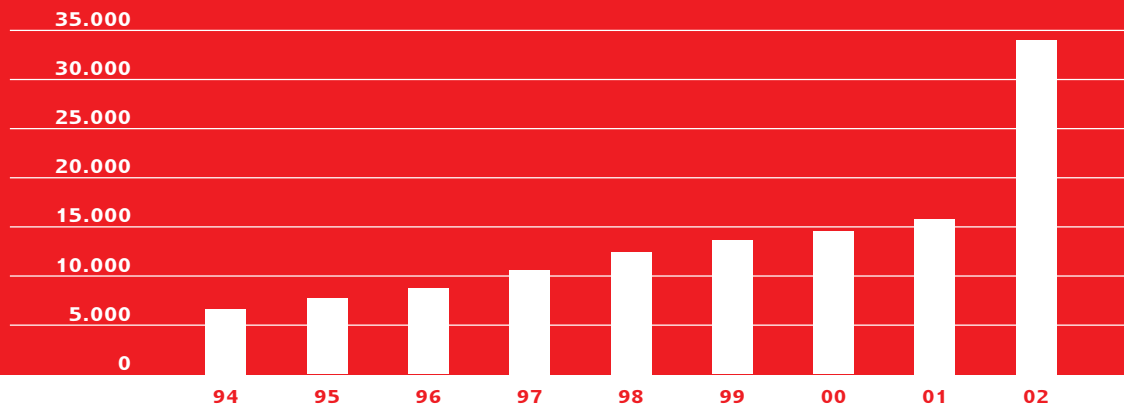
Netto-omzet 1994-2002 (in duizenden euro's)



Nettowinst 1994-2002 (in duizenden euro's)



Gemiddeld aantal (directe en indirecte) medewerkers 1994-2002



De Start-organisatie People in Spanje heeft in 2002 haar omzet zien dalen, als gevolg van het omzetverlies door de integratie van de uitzendorganisatie Quantum in People, waardoor in bepaalde vestigingsplaatsen omzetverlies werd geaccepteerd.

Ook voor 2003 zal door strategische beslissingen de omzet licht afnemen. Zo zal afscheid worden genomen van niet-renderende en slecht betalende klanten.

De technische divisie United Technical Services heeft met uitzondering van de specialisatie energy slecht gepresteerd. Zowel United Technical Solutions als Technicum heeft door een scherpe verslechtering van de marktomstandigheden met name na het eerste halfjaar een sterke negatieve ontwikkeling laten zien. De belangrijkste oorzaak hiervan was de grote toename van het aantal zogenaamde leegloopuren. Dit resulteerde in een sterk negatieve druk op de brutomarge, door het ontbreken van omzet, waar wel salarisbetalingen tegenover stonden. Deze leegloopproblematiek wordt inmiddels centraal gecoördineerd en is teruggebracht naar een aanvaardbare omvang. Globaal kan worden gesteld dat de teruggang in het bedrijfsresultaat van United Services Group toe te wijzen is aan genoemde ondernemingen. Naar verwachting zal de vraag naar technisch specialisten op korte termijn geen verbetering te zien geven.

De divisie United Communications, waaronder Telecom Direct en Call-IT, heeft door het verlies van een grote klant in het begin van het jaar bij Call-IT een teruggang in bedrijfsresultaat gekend. Als gevolg hiervan zijn door Call-IT maatregelen genomen om de capaciteit meer in overeenstemming te brengen met de vraag. De onderneming is hier goed in geslaagd en verwacht in 2003 ten minste een breakeven resultaat te behalen. Telecom Direct heeft ondanks moeilijke marktomstandigheden wederom zijn bedrijfsresultaat iets verbeterd. De verwachting is dat de onderneming zich in 2003 wederom in positieve zin zal onderscheiden.

In de divisie United College kende het Luzac College in 2002 een kleine groei in omzet. De lichte teruggang van leerlingen bij bestaande vestigingen kon worden opgevangen door de opening van nieuwe vestigingen. Het schooljaar 2003/2004 is naar verwachting het laatste jaar waarin het Luzac College de negatieve gevolgen van de wijziging van het onderwijssysteem zal voelen. InterCollege is in staat gebleken het aantal leerlingen te handhaven, c.q. licht uit te breiden, en zal dit naar verwachting in 2003 verder kunnen uit-

breiden. In deze aanloopfase heeft de organisatie nog een klein verlies gerealiseerd.

Bij United Services Group is de operationele marge, verhouding bedrijfsresultaat versus omzet, uitgekomen op 6,2% (2001: 12,3%). Dit heeft te maken met de lagere marge bij Start, en de afname van het bedrijfsresultaat in met name de technische divisie. De operationele marge van Start bedroeg over 2002 4,6%. De operationele marge van voormalige United Services Group-bedrijven bedraagt 7,6%. Niet alle ondernemingen hebben positief bijgedragen aan het resultaat.

Het geconsolideerde bedrijfsresultaat is afgenomen van 73,6 miljoen euro tot 68,6 miljoen euro. De bijdrage van Start aan dit resultaat bedraagt circa 23 miljoen euro.

De financieringslasten zijn, met circa 4,9 miljoen euro, gestegen ten opzichte van 2001, waaronder 1,6 miljoen euro rentelasten ten behoeve van Start. Voor het overige betreft het de toename bij United Services Group, doordat rente van de leningen, die aangetrokken zijn voor de acquisities 2001, nu voor een volledig jaar in rekening is gebracht.

De belastingdruk over het resultaat 2002 bedraagt 33,2% (2001: 34,4%) en is hiermee iets minder dan het nominale tarief. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door correcties uit voorgaande jaren.

De nettowinst voor amortisatie van goodwill bedraagt 34 miljoen euro en ligt in lijn met de lagere winstverwachting. In procenten van de omzet bedraagt deze 3,1% (2001: 7,7%). Het aandeel derden (Start) ad 6,9 miljoen euro heeft op de nettowinst voor amortisatie goodwill grote invloed.

Balans, investeringen en financiering

In april van 2002 heeft United Services Group een succesvolle plaatsing van aandelen afgerond ter financiering van de overname van Start. De overname van 51% van Start is op 23 mei 2002 afgerond door storting van 50 miljoen euro op nieuw uitgegeven aandelen Start. Hiermee kwam 50 miljoen euro onmiddellijk beschikbaar voor de onderneming, waarmee een belangrijk deel van de herfinanciering van de onderneming werd gerealiseerd.

Op 4 maart 2003 heeft United Services Group het resterende belang van 49% van de aandelen Start verworven door uitoefening van de calloptie. De overname van het belang van 49% ad 100 miljoen euro wordt gefinancierd door mid-

del van een achtergestelde lening van de oud-aandeelhouder van Start, de Stichting Start. Deze lening draagt 4% rente en wordt in tien jaar afgelost, waarbij de aflossing twee jaar na de uitoefening van de calloptie aanvangt.

De goodwill bij de overname van Start is bij de eerste tranche zeer beperkt, doch zal bij de koop van de 49% aanmerkelijk groter zijn door de hoogte van de koopsom. De marktwaarde van Start ligt echter ook dan nog aanmerkelijk boven de verwerkte goodwill.

De totale goodwill is evenals voorgaande jaren getoetst op de juistheid van de waardering, de zogenaamde impairmenttoets. Voor slechts een klein bedrag heeft dit geleid tot een extra afschrijving van 0,7 miljoen euro in verband met gestaakte activiteiten.

De solvabiliteit bedraagt per 31 december 2002 30,5% (2001: 33,6%). De toename van de voorzieningen heeft met name te maken met de voorziene kosten van de integratie van de hoofdkantoren te Gouda en Almere, alsmede de kosten door overcapaciteit in onroerend goed in Gouda. Het merendeel van de voorzieningen is gevormd bij de fair value-berekening van Start op het moment van overname, waarop ook besluitvorming heeft plaatsgevonden ten aanzien van de te nemen maatregelen.

In de loop van 2002 is de syndicated loan geherfinancierd waarbij de leningsvoorwaarden, de convenanten, gekoppeld zijn aan de verhouding bedrijfsresultaat en nettorente alsmede de nettoschulden versus het bedrijfsresultaat voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA).

De activiteiten van Fa-med hebben ook in 2002 een belangrijke invloed op de balansverhoudingen. In de posten debiteuren en overige schulden is een bedrag opgenomen van 45 miljoen euro (2001: 32 miljoen euro) respectievelijk 27 miljoen euro (2001: 22 miljoen euro), waarover Fa-med het incassorisico draagt. De hiermee samenhangende omzet

van de medisch specialisten, welke Fa-med factort, bedraagt 300 miljoen euro (2001: 228 miljoen euro). In de winst- en verliesrekening van United Services Group wordt uitsluitend de door Fa-med in rekening gebrachte fee verantwoord.

De kasstroom uit operationele activiteiten over 2002 bedraagt 50 miljoen euro. Ten opzichte van het jaar 2001 betekent dit een verbetering van 11 miljoen euro. Deze kasstroom is aangewend voor investeringen in voornamelijk software en verbouwing van vestigingen, alsmede de acquisitie van Start. De financiering hiervan is via uitgifte van aandelen totstandgekomen. Voor het jaar 2003 wordt een investeringsvolume verwacht van circa 10 miljoen euro.

In de jaarrekening 2001 is een dividend verwerkt van 13,1 miljoen euro, waarbij ervan uitgegaan werd dat voor 25% contant dividend zou worden uitgekeerd. Uiteindelijk is het contante percentage uitgekomen op circa 23%. Als gevolg hiervan is 0,2 miljoen euro teruggevloeid naar de overige reserves.

Met ingang van het boekjaar 2003 zijn de richtlijnen voor de jaarverslaggeving op het gebied van verwerking van het dividend aangepast. Verwerking van een dividenduitkering, welke wordt vastgesteld na balansdatum, dient als gebeurtenis na balansdatum te worden verwerkt. Vooruitlopende hierop is de balans per 31 december 2002 opgemaakt vóór winstbestemming. Het effect hiervan op het vermogen per 31 december 2002 bedraagt bij een contantdividenduitkering van 40% een bedrag van 4,5 miljoen euro (2001: 3 miljoen euro).

In overeenstemming met de richtlijnen is de winst per aandeel berekend tegen het gemiddeld aantal uitstaande aandelen over 2002, van 21.853.174.

Personeel

Het gemiddeld aantal indirecte medewerkers nam toe van 1.784 tot 4.247. Het aantal uitzendkrachten en projectme-

**'SPAANSE MANAGERS ZIJN INMIDDELS
GEWEND AAN FLEXIBELE ARBEID'**

**USG INTER-
NATIONAAL**

Virgili Sáez, directeur Unique in Spanje, pagina 36

dewerkers op fulltime basis is gegroeid van 13.964 naar 29.722.

Deze sterke stijgingen kwamen voornamelijk tot stand door de overname van Start.

Dividend

Gedurende een lange reeks van jaren werd het uit te keren dividend bij United Services Group gesteld op 33,3% van de nettowinst. Dit zou voor het jaar 2002 een uit te keren dividend betekenen van 8,3 miljoen euro.

Zoals echter toegelicht in het verslag is 2002 een bijzonder jaar, met tegenvallende resultaten in de techniek en de overname van Start. Op basis hiervan wordt voorgesteld het uitkeringspercentage eenmalig te verhogen tot circa 46%, waarbij het totaal uit te keren dividend uitkomt op 11,3 miljoen euro. Per aandeel bedraagt het dividend 0,50 euro (2001: 0,65 euro), naar keuze in contanten of in aandelen.

VOORUITZICHTEN

Tegen de achtergrond van het vooralsnog uitblijven van economisch herstel is de verwachting gewettigd dat verdere afslankingsoperaties binnen het bedrijfsleven zullen leiden tot een verdere toename van de werkloosheid. Op korte termijn staan deze ontwikkelingen een krachtig herstel van de vraag naar flexibele arbeid in de weg, maar leiden ze op termijn ontegenzeggelijk tot een toename in de vraag naar uitzendkrachten en projectmedewerkers.

Na het voltooiën van de afslankingsoperaties zal de vraag naar uitzendkrachten en projectmedewerkers toenemen, bijvoorbeeld ter vervanging van zieke werknemers en het opvangen van werkpieken, projecten en vakanties. Ook zal men, gezien de onzekere economische situatie, in eerste instantie uitzendkrachten inzetten voor de voorlopige invulling van vaste vacatures.

Het is de verwachting dat een herstel zich het eerst zal voordoen in het zogenaamde vroegcyclische industriële segment. De dienstenportefeuille van de werkmaatschappij Start Nederland geeft ons de overtuiging dat deze werkmaatschappij een kansrijke uitgangspositie heeft om als eerste ten volle hiervan te kunnen profiteren.

Gezien de zeer onzekere economische situatie is het niet mogelijk om een uitspraak te doen over de omzet- en winstontwikkelingen voor het jaar 2003.

Almere, 19 maart 2003

Executive Board

Alex D. Mulder (CEO)

Ron Icke RA (CFO)

**‘ONZE MENSEN MOETEN ZICH BIJ ONS
THUIS VOELEN’**

**USG &
STRATEGIE**

Alex Mulder, CEO, pagina 21

JAARREKENING

| | |
|-----|--|
| 90 | Grondslagen van balanswaardering, resultaatbepaling en consolidatie |
| 92 | Geconsolideerde balans per 31 december 2002 voor winstbestemming |
| 94 | Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2002 |
| 95 | Geconsolideerd kasstroomoverzicht |
| 96 | Toelichting op de geconsolideerde balans |
| 102 | Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening |
| 106 | Vennootschappelijke balans per 31 december 2002 voor winstbestemming |
| 108 | Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2002 |
| 109 | Toelichting op de vennootschappelijke balans |

Grondslagen van balanswaardering, resultaatbepaling en consolidatie

Stelselwijziging

In lijn met de per 1 januari 2003 in werking getreden richtlijn voor de jaarverslaggeving is in de jaarrekening 2002 de bestemming van het resultaat niet langer verwerkt in de balans. Het effect hiervan op het eigen vermogen bedraagt ca 4,5 miljoen euro (40% contant dividend).

Algemeen

Bij het opstellen van de jaarrekening van United Services Group is ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening gebruikgemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Immateriële vaste activa

Onder goodwill wordt verstaan het verschil tussen de verwervingsprijs en de nettovermogenswaarde van de geacquireerde ondernemingen, respectievelijk de actuele waarde van de verkregen activa onder aftrek van de passiva, rekening houdend met daaraan gerelateerde belastingeffecten voorzover deze als realiseerbaar worden beschouwd. Op de aldus bepaalde goodwill worden de afschrijvingen in mindering gebracht. Afschrijving vindt lineair plaats over een periode van twintig jaar.

Jaarlijks vindt een beoordeling plaats of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen. Indien zich zodanige feiten of omstandigheden voordoen, dat gereede twijfel bestaat over de vraag of de boekwaarde kan worden terugverdiend, vindt zonodig een afwaardering plaats uit hoofde van bijzondere waardevermindering.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, verminderd met afschrijvingen, bepaald op basis van de geschatte levensduur. De afschrijvingen bedragen een percentage van de aanschaffingswaarde.

Financiële vaste activa

De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, berekend volgens de bij de onderneming geldende waarderingsgrondslagen. De vorderingen op groepsmaatschappijen zijn opgenomen tegen nominale waarde. De overige vorderingen zijn nagenoeg geheel tegen nominale waarde opgenomen.

Vorderingen, liquide middelen, schulden en overlopende activa en passiva

Vorderingen, liquide middelen, schulden en overlopende activa en passiva zijn opgenomen tegen de nominale waarde. Voor mogelijk oninbare vorderingen worden, indien noodzakelijk, voorzieningen getroffen.

Voorzieningen

De pensioenvoorzieningen zijn berekend op de actuariële waarde. De latente belastingverplichting is berekend tegen het geldende tarief voor het verschil tussen het commerciële en fiscale vermogen. De overige voorzieningen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-omzet en de kosten hiervan over het jaar, met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsystemen. Winsten op transacties worden genomen in het jaar waarin deze zijn gerealiseerd; verliezen in het jaar waarin ze voorzienbaar zijn.

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van geleverde diensten aan derden (exclusief groepsdiensten) onder aftrek van omzetbelasting en aan klanten verleende kortingen.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend op basis van het resultaat, rekening houdend met definitieve vrijstellingen. Bij de bepaling van de belastingpositie wordt rekening gehouden met aanwezige compensabele verliezen voorzover deze binnen een redelijke termijn verrekend kunnen worden.

Valutaomrekening

Activa en passiva aangehouden in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen geldend per balansdatum. Hieruit voortvloeiende koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Het omrekenen van de vermogensbestanddelen en resultaten van de buitenlandse groepsmaatschappijen geschiedt tegen de koers per balansdatum. Koersverschillen op vermogensbestanddelen voortvloeiend uit verschillende koersen per balansdata, primo en ultimo, worden in de overige reserves verwerkt.

Amortisatie

In de amortisatie goodwill wordt tevens de bijzondere waardevermindering op de goodwill opgenomen.

Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening 2002 omvat, naast de financiële cijfers van United Services Group, de financiële gegevens van de volgende (voornaamste) groepsmaatschappijen (tenzij anders vermeld is het aandelenbelang 100%). De volledige lijst van deelnemingen is gedeponereerd bij het Handelsregister.

Bij verkrijging van de zeggenschap of verliezen van zeggenschap in de loop van een boekjaar, door middel van verwerving of afstoting van de aandelen, worden de financiële gegevens van de betreffende onderneming in de consolidatie opgenomen vanaf het moment van zeggenschap of tot het moment van verlies daarvan.

- Ad Rem, Andelst
- Avenue Louise Interim, Brussel
- Call-IT International, Weert
- Fa-med, Amersfoort
- InterCollege Business School, Den Haag
- Luzac College Nederland, Den Haag
- Nieuw Abel Tasman College, Curaçao (51%)
- Secretary Plus Management Support, Den Haag
- Secretary Plus Management Support, Brussel
- Secretary Plus Management Support, Frankfurt
- Sesa Start España, Madrid
- Short Track Uitzendburo, Almere
- Start Societa di forniture di Lavoro Temporaneo, Milaan
- Start Uitzendbureau, Gouda
- Stichting Start Kans, Gouda
- Subcontract, Lissabon
- Technicum Uitzendburo, Almere
- Telecom Direct Almere, Almere
- Unique Interim, Brussel
- Unique Interim, Madrid
- Unique Nederland Beheer, Almere
- Unique Personal, Bornheim
- United Capacity, Amsterdam
- United ICT Solutions, Den Haag
- United ICT Solutions, Antwerpen
- United Independent Solutions, Almere
- United Technical Solutions, Almere
- United Technical Solutions, Antwerpen
- United Technical Solutions Energy, Beverwijk

Op 23 mei 2002 heeft United Services Group N.V. 51% van de aandelen in Start Holding B.V. (Start) verkregen. Vanaf 1 juni 2002 zijn de financiële gegevens van Start in de jaarrekening van United Services Group opgenomen. Het resterende belang bij de Stichting Start van 49% wordt als aandeel derden in deze jaarrekening gepresenteerd.

In het jaar 2003 heeft United Services Group op 4 maart de resterende 49% belang in Start verkregen.

Op 13 juni 2002 zijn alle aandelen in Kontek Engineering aan het management van de onderneming verkocht. De technisch georiënteerde en kapitaalintensieve activiteiten van Kontek pasten steeds minder bij de kernactiviteiten van de Groep. De omzet van Kontek bedroeg op jaarbasis 5 miljoen euro. De financiële gegevens van Kontek zijn tot 1 juni in de jaarrekening 2002 opgenomen.

Bij de consolidatie zijn onderlinge vorderingen en schulden alsmede de onderling geleverde diensten geëlimineerd.

United Services Group heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor het merendeel van haar Nederlandse dochterondernemingen voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden als bedoeld in artikel 403 lid 1 sub f van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Kasstroomoverzicht

Het overzicht van de kasstromen wordt in beginsel opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. De kasstroom uit operationele activiteiten wordt bepaald volgens de indirecte methode. Hierbij wordt het gerapporteerde resultaat aangepast voor resultaatcomponenten die niet hebben geleid tot ontvangsten en/of uitgaven gedurende het boekjaar. De post acquisitie van groepsmaatschappijen omvat de totale investering bij verwerving van de deelneming, derhalve inclusief betaalde goodwill. De in de geconsolideerde deelnemingen aanwezige geldmiddelen worden op de aankoop prijs in mindering gebracht.

Geconsolideerde balans per 31 december 2002 voor winstbestemming*

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Vaste activa | | |
| Immateriële vaste activa | 154.943 | 152.459 |
| Materiële vaste activa | 67.312 | 26.748 |
| Financiële vaste activa | 55.593 | 4.515 |
| | <u>277.848</u> | <u>183.722</u> |
| Vlottende activa | | |
| Vorderingen | | |
| Handelsdebiteuren | 283.502 | 142.779 |
| Overige vorderingen | 18.759 | 10.703 |
| Overlopende activa | 31.156 | 10.522 |
| | <u>333.417</u> | <u>164.004</u> |
| Liquide middelen | 17.613 | 19.751 |
| | <u>628.878</u> | <u>367.477</u> |

* 2001 op basis van gegevens na winstbestemming.

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|--|----------------|----------------|
| Eigen vermogen | 191.563 | 122.953 |
| Aandeel derden | 49.544 | |
| Vorzieningen | 25.687 | 11.806 |
| Langlopende schulden | 101.330 | 98.164 |
| Kortlopende schulden | | |
| Bankkrediet | 55.049 | 21.658 |
| Handelscrediteuren | 42.397 | 30.478 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 44.389 | 29.392 |
| Schuld inzake acquisities | 4.232 | 3.851 |
| Vooruit ontvangen bedragen | 7.463 | 6.993 |
| Pensioenen | 11.325 | 1.399 |
| Overige schulden | 79.950 | 31.467 |
| Overlopende passiva | 15.949 | 9.316 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 260.754 | 134.554 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 628.878 | 367.477 |

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2002

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|-----------|---------|
| Netto-omzet | 1.104.527 | 600.402 |
| Salariskosten | 859.320 | 432.442 |
| Afschrijvingen | 21.111 | 7.497 |
| Overige kosten | 155.491 | 86.905 |
| Bedrijfslasten | 1.035.922 | 526.844 |
| Bedrijfsresultaat | 68.605 | 73.558 |
| Financiële baten en lasten | | |
| Resultaat verkoop deelneming | 878 | |
| Rentebaten | 1.014 | 373 |
| Rentelasten | 9.190 | 3.679 |
| Uitkomst van de financiële baten en lasten | -7.298 | -3.306 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen | 61.307 | 70.252 |
| Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening | -20.377 | -24.156 |
| | 40.930 | 46.096 |
| Aandeel derden | -6.932 | |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill | 33.998 | 46.096 |
| Amortisatie goodwill | -9.170 | -7.016 |
| Nettowinst | 24.828 | 39.080 |
| WPA* na amortisatie goodwill in euro's | 1,14 | 1,94 |
| WPA* verwaterd (na toekenning opties) na amortisatie goodwill in euro's | 1,12 | 1,91 |

* 2002 op basis van het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, 2001 op basis van het ultimo aantal.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|---------|----------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | | |
| Bedrijfsresultaat | 68.605 | 73.558 |
| Amortisatie goodwill | -9.170 | -7.016 |
| Afschrijvingen | 30.281 | 14.513 |
| Veranderingen in voorzieningen | -10.312 | 1.530 |
| Veranderingen in werkkapitaal | 5.193 | -16.569 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 84.597 | 66.016 |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties | | |
| Resultaat verkoop deelneming | 878 | |
| Ontvangen interest | 1.014 | 373 |
| Betaalde interest | -9.190 | -3.679 |
| Betaalde winstbelasting | -20.377 | -24.156 |
| Aandeel derden in resultaat | -6.932 | |
| | <hr/> | <hr/> |
| | -34.607 | -27.462 |
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 49.990 | 38.554 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | | |
| Investerings in materiële vaste activa | -22.082 | -52.506 |
| Desinvesterings in materiële vaste activa | 955 | 39.281 |
| Acquisitie in groepsmaatschappijen | -59.339 | -95.277 |
| Toename financiële vaste activa | -2.488 | |
| | <hr/> | <hr/> |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | -82.954 | -108.502 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | | |
| Dividend | 221 | -2.204 |
| Financiering door/aflossing van leningen | 3.166 | 75.132 |
| Emissie van aandelen | 44.580 | |
| Kosten aandelen, valutawijzigingen | -1.018 | -52 |
| | <hr/> | <hr/> |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | 46.949 | 72.876 |
| Netto kasstroom | 13.985 | 2.928 |
| Netto kaspositie 1 januari | -1.907 | -4.835 |
| Bankkrediet Start bij overname | -49.514 | |
| | <hr/> | <hr/> |
| | -51.421 | -4.835 |
| Netto kaspositie 31 december | -37.436 | -1.907 |
| | <hr/> | <hr/> |
| Mutatie kaspositie, inclusief acquisitie Start | 13.985 | 2.928 |

Toelichting op de geconsolideerde balans

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Immateriële vaste activa

Stand per 1 januari 2002

| | |
|--------------------------|---------|
| Aanschafwaarde | 162.568 |
| Cumulatieve afschrijving | -10.109 |

Boekwaarde

152.459

Mutaties in boekwaarde

| | |
|-------------------------------|--------|
| Investerings | 14.299 |
| Consolidaties | 3.000 |
| Desinvesteringen | -5.645 |
| Afschrijvingen | -8.427 |
| Bijzondere waardevermindering | -743 |

Saldo

2.484

Stand per 31 december 2002

| | |
|--------------------------|---------|
| Aanschafwaarde | 173.623 |
| Cumulatieve afschrijving | -18.680 |

Boekwaarde

154.943

Afschrijvingspercentage

5

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

| | Gebouwen en terreinen | Andere vaste bedrijfsmiddelen | Totaal |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------------------|---------------|
| Materiële vaste activa | | | |
| Stand per 1 januari 2002 | | | |
| Aanschafwaarde | 1.017 | 56.881 | 57.898 |
| Cumulatieve afschrijving | -138 | -31.012 | -31.150 |
| Boekwaarde | 879 | 25.869 | 26.748 |
| Mutaties in boekwaarde | | | |
| Investeringen | 15 | 22.067 | 22.082 |
| Consolidaties | | 40.548 | 40.548 |
| Desinvesteringen | | -955 | -955 |
| Afschrijvingen | -70 | -21.041 | -21.111 |
| Saldo | -55 | 40.619 | 40.564 |
| Stand per 31 december 2002 | | | |
| Aanschafwaarde | 1.032 | 180.715 | 181.747 |
| Cumulatieve afschrijving | -208 | -114.227 | -114.435 |
| Boekwaarde | 824 | 66.488 | 67.312 |
| Afschrijvingspercentages | 2,5 | 10 - 33,3 | |
| | | 2002 | 2001 |
| Financiële vaste activa | | | |
| Belastingvordering | | 54.376 | 4.515 |
| Depotrekening | | 1.217 | |
| | | 55.593 | 4.515 |

Toelichting op de geconsolideerde balans

Belastingvordering

De belastingvordering is een latente belastingvordering, betrekking hebbend op de Duitse holding, Start Nederland en Start Spanje, uit hoofde van fiscaal afschrijfba-
re goodwill en verliescompensatie.

Depotrekening

De onder dit hoofd opgenomen depotrekening, aangehouden bij een verzeke-
ringsmaatschappij, zal worden aangewend ter financiering van de aanpassing van
ingegane pensioenen, waarvoor een voorziening is opgenomen.

Handelsdebiteuren

De handelsdebiteuren zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde, onder aftrek
van een voorziening van mogelijke oninbaarheid.

Overige vorderingen

Onder deze post is een belastingpost van 12,1 miljoen euro (2001: 0,7 miljoen
euro) opgenomen, uit hoofde van binnen één jaar te realiseren verliescompen-
satie. Deze post is nagenoeg geheel toe te schrijven aan Start. Het langlopende
deel is verwerkt onder de financiële vaste activa.

Liquide middelen

Onder liquide middelen zijn opgenomen de bedragen die worden aangehouden op
bankrekeningen.

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Eigen vermogen

Voor een specificatie wordt verwezen naar de vennootschappelijke balans.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden zijn de volgende leningen opgenomen:

| | Schulden 2002 | Rente 2002 | Schulden 2001 | Rente 2001 |
|---------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Syndicated loan | 100.000 | euribor + 1,25% | 86.136 | euribor + 1,25% |
| Vastrentende lening | 283 | 6,50% | 4.500 | 5,28% |
| Roll-over lening | | | 6.807 | euribor + 0,85% |
| Hypothecaire lening | 141 | 6,875% | 309 | 6,875% |
| Investeringskrediet | 860 | 4,25%-5,25% | | |
| Leasingschulden | 46 | 7,75% | 412 | 7,65% |
| | 101.330 | | 98.164 | |

In 2002 zijn de syndicated loan, de vastrentende lening en de roll-over lening volledig afgelost. Hiervoor in de plaats is één nieuwe lening afgesloten onder de volgende voorwaarden en condities:

| | |
|-----------------------|--|
| Hoofdsom: | 100 miljoen euro |
| Aflossing: | In 16 termijnen van 6,25 miljoen euro, waarbij de eerste termijn vervalt op 28 februari 2004 en de laatste termijn op 28 november 2007 |
| Rentepercentage: | Euribor + 1,25% |
| Financiële condities: | Interest Cover Ratio, Ebit to Net Internet Expense moet groter zijn dan 5:1 Total Net Debt to Ebitda moet voor 2002 kleiner zijn dan 2,25:1 en voor de jaren daarna 2:1 |

De overige langlopende schulden hebben een gemiddelde resterende looptijd van 2,5 jaar.

Het kortlopende deel van bovengenoemde leningen is opgenomen onder de post bankkrediet bij de kortlopende schulden.

Circa 75% van het renterisico op de syndicated loan is afgedekt door middel van een renteswap, waarbij de rente is vastgezet op 5,8%. De resterende looptijd bedraagt 4 jaar, waarbij de vermindering van de renteswap is gerelateerd aan de aflossingen van de syndicated loan.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|--|---------------|---------------|
| Voorzieningen | | |
| De specificatie per 31 december luidt als volgt: | | |
| Reorganisatievoorziening | 22.584 | |
| Overnameverplichtingen | | 8.743 |
| Pensioenen | 1.230 | 5 |
| Latente belastingverplichtingen | 575 | 439 |
| Groot onderhoud | 45 | 45 |
| Overige voorzieningen | 1.253 | 2.574 |
| | <u>25.687</u> | <u>11.806</u> |

Het verloop van de voorzieningen kan als volgt nader worden geanalyseerd:

| | 2002 |
|---|---------------|
| Stand per 1 januari 2002 | 11.806 |
| Acquisitie | 30.409 |
| Afname voorziening overnameverplichtingen | -8.743 |
| Aanwending voorzieningen | -7.785 |
| | <u>25.687</u> |

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op de kosten voortvloeiende uit de integratie tussen Start en het hoofdkantoor van United Services Group, alsmede verdere herstructurering.

De voorziening voor ingegane pensioenen bestaat uit verplichtingen die actuarieel berekend zijn tegen een rekenrente van 4%.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen is berekend op basis van het geldende tarief voor het verschil tussen het fiscale en commerciële vermogen.

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

Bankkrediet

Hierin zijn de voor 2003 verschuldigde aflossingen op de langlopende rekeningen opgenomen tot een bedrag van 15,1 miljoen euro.

De overige 40,0 miljoen euro betreffen debetstanden in rekening-courant van enkele banken. De rente die hierover is verschuldigd ligt gemiddeld op euro-basis-rente plus 1,25%. De totale financieringsruimte in rekening-courant bedraagt 145 miljoen euro.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, alsmede lease- en overige verplichtingen, bedraagt circa 43 miljoen euro (2001: 21 miljoen euro). De verplichtingen hebben een looptijd van gemiddeld 4,0 jaar.

Met betrekking tot de aankoop van Call-IT International B.V. bestaat een vaste nabetalingsverplichting ter grootte van 3,6 miljoen euro. Deze verplichting zal worden voldaan in 4 jaarlijkse termijnen in de vorm van aandelen United Services Group N.V. De uitgiftekoers wordt gesteld op het gemiddelde van de slotkoersen gedurende 3 weken voorafgaande aan het moment van betaling.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Segmentatie naar activiteit

| | United Office Services | | United Temping Services | | United Technical Services | |
|---|------------------------|---------|-------------------------|------|---------------------------|---------|
| | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 |
| Netto-omzet | 428.171 | 395.409 | 503.922 | | 130.249 | 166.079 |
| Bedrijfsresultaat | 39.257 | 45.018 | 22.957 | | 2.576 | 19.993 |
| Bedrijfsresultaat in procenten van de omzet | 9,2% | 12,3% | 4,6% | | 2,0% | 13,2% |
| Geïnvesteed vermogen | 83.774 | 83.183 | 173.293 | | 26.171 | 31.263 |
| Investeringen | 1.913 | 22.565 | 11.189 | | 5.093 | 4.747 |
| Afschrijvingen | 7.665 | 5.642 | 11.878 | | 1.451 | 1.170 |
| Personeel op fulltime basis | 12.732 | 11.565 | 17.699 | | 2.780 | 3.527 |

Segmentatie geografisch

| | Nederland | | België | | Duitsland | |
|-----------------------------|-----------|---------|---------|---------|-----------|--------|
| | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 |
| Netto-omzet | 779.739 | 407.455 | 144.276 | 145.163 | 26.547 | 32.184 |
| Geïnvesteed vermogen | 329.776 | 214.605 | 21.901 | 20.013 | 23.761 | 16.998 |
| Investeringen | 32.710 | 116.543 | 678 | 13.909 | 121 | 1.513 |
| Personeel op fulltime basis | 20.912 | 10.157 | 3.966 | 4.023 | 860 | 1.148 |

| United Communications | | Overige activiteiten | | Hoofdkantoor | | Totaal | |
|-----------------------|--------|----------------------|--------|--------------|---------|-----------|---------|
| 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 |
| 15.945 | 12.988 | 26.240 | 25.926 | | | 1.104.527 | 600.402 |
| 692 | 4.456 | 3.353 | 4.553 | -230 | -462 | 68.605 | 73.558 |
| 4,3% | 34,3% | 12,8% | 17,6% | | | 6,2% | 12,3% |
| 10.212 | 8.013 | 16.663 | 15.667 | 113.060 | 116.455 | 423.173 | 254.581 |
| 477 | 41 | 1.308 | 3.612 | 16.401 | 101.043 | 36.381 | 132.008 |
| 961 | 100 | 2.203 | 2.151 | 6.123 | 5.450 | 30.281 | 14.513 |
| 359 | 206 | 192 | 271 | 207 | 179 | 33.969 | 15.748 |

| Spanje | | Italië | | Overige landen | | Totaal | |
|---------|--------|--------|------|----------------|-------|-----------|---------|
| 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 | 2002 | 2001 |
| 136.104 | 12.288 | 11.486 | | 6.375 | 3.312 | 1.104.527 | 600.402 |
| 43.768 | 2.739 | 3.608 | | 359 | 226 | 423.173 | 254.581 |
| 2.664 | | 145 | | 63 | 43 | 36.381 | 132.008 |
| 7.053 | 352 | 516 | | 662 | 68 | 33.969 | 15.748 |

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Werknemers

Gedurende 2002 hadden United Services Group en haar groepsmaatschappijen op basis van fulltime equivalenten gemiddeld 4.247 werknemers in dienst (2001: 1.784). Het aantal uitzendkrachten en projectmedewerkers, eveneens op fulltime basis, bedroeg 29.722 (2001: 13.964).

In het boekjaar werden de volgende bedragen uitgekeerd:

| | 2002 | 2001 |
|---------------------|----------------|----------------|
| Lonen en salarissen | 645.598 | 353.859 |
| Sociale lasten | 197.294 | 75.279 |
| Pensioenlasten | 16.428 | 3.304 |
| | 859.320 | 432.442 |

Beloning bestuurders en commissarissen

De individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur die gedurende dit jaar in functie waren is als volgt:

| | Vaste beloning | Variabele beloning | Totaal | Opties |
|----------------------|----------------|--------------------|------------------|----------------|
| A.D. Mulder | 333.528 | 68.605 | 402.133 | 37.334 |
| Y.L.M.E. Dierckxsens | 285.881 | 68.605 | 354.486 | 18.500 |
| L.W. Houwen | 285.881 | 68.605 | 354.486 | 37.333 |
| R. Icke | 285.881 | 68.605 | 354.486 | 37.333 |
| | | | 1.465.591 | 130.500 |

De variabele beloning betreft een percentage van het resultaat van de groep als geheel.

In het kader van het optieplan zijn aan de leden van de Raad van Bestuur in totaal 24.000 onvoorwaardelijke opties (2001: 24.000 stuks) toegekend. In 2001 bedroeg de bestuurdersbeloning 1.366.342 euro.

De individuele beloning van de leden van de Raad van Commissarissen die gedurende dit jaar in functie waren is als volgt:

| | Periodieke beloning |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Drs. C.J. Brakel | 27.227 |
| Prof. dr. M.H. Battaille | 18.151 |
| Drs. J.H. van Heijningen Nanninga | 18.151 |
| Prof. dr. C.N.A. Molenaar | 18.151 |
| | 81.680 |

De beloning voor de Raad van Commissarissen over 2001 bedroeg in totaal 75.960 euro.

Resultaat verkoop deelneming

Onder deze post is de winst opgenomen met betrekking tot de verkoop van de aandelen Kontek Engineering.

| | 2002 | 2001 |
|---|---------------|---------------|
| Belastingen | | |
| Verschuldigde vennootschapsbelasting over het resultaat | 20.834 | 25.625 |
| Vennootschapsbelasting uit hoofde van liquidaties | 6 | -635 |
| Vennootschapsbelasting over voorgaande jaren | -463 | -834 |
| | 20.377 | 24.156 |
| | | |
| Gemiddeld nominaal percentage | 34,0% | 36,5% |
| Uit hoofde van liquidaties | 0,0% | -0,9% |
| Over voorgaande jaren | -0,8% | -1,2% |
| | 33,2% | 34,4% |

Het gemiddeld nominaal percentage betreft het gemiddelde percentage van de geldende tarieven van de landen, waar United Services Group N.V. actief is, waarbij rekening is gehouden met de per land geldende regels omtrent niet-aftrekbare posten dan wel extra aftrekposten.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2002 voor winstbestemming*

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|----------------|----------------|
| Vaste activa | | |
| Immateriële vaste activa | 63.171 | 52.062 |
| Materiële vaste activa | 90 | 114 |
| Financiële vaste activa | | |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen | 102.092 | 45.281 |
| Vorderingen/schulden groepsmaatschappijen | 109.524 | 98.796 |
| | <u>211.616</u> | <u>144.077</u> |
| Vlottende activa | | |
| Vorderingen | | |
| Overige vorderingen en overlopende activa | 15.052 | 18.929 |
| Liquide middelen | <u>9.799</u> | <u>3.367</u> |
| | 299.728 | 218.549 |

* 2001 op basis van gegevens na winstbestemming.

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|---------|---------|
| Eigen vermogen | | |
| Gestort en opgevraagd kapitaal | 22.684 | 20.191 |
| Agio | 73.829 | 32.761 |
| Overige reserves | 70.222 | 70.001 |
| Onverdeelde winst | 24.828 | |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 191.563 | 122.953 |
| Vorzieningen | 150 | 349 |
| Langlopende schulden | 100.000 | 87.792 |
| Kortlopende schulden | | |
| Bankkrediet | 6.807 | |
| Overige schulden en overlopende passiva | 1.208 | 7.455 |
| | <hr/> | <hr/> |
| | 299.728 | 218.549 |

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2002

Bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|--|---------------|---------------|
| Resultaat uit deelnemingen na belastingen | 25.469 | 42.248 |
| Resultaat United Services Group na belastingen | -641 | -3.168 |
| Nettowinst | 24.828 | 39.080 |

Toelichting op de vennootschappelijke balans

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Algemeen

De waarderingsgrondslagen voor de activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat zijn hiervoor vermeld onder 'Grondslagen van balanswaardering, resultaatbepaling en consolidatie'.

| | Vorderingen op groeps- maatschappijen | Deelnemingen in groeps- maatschappijen | Totaal |
|--|---|--|----------------|
| Boekwaarde per 1 januari 2002 | 98.796 | 45.281 | 144.077 |
| Resultaat 2002 | | 25.469 | 25.469 |
| Verwerving deelnemingen | | 44.335 | 44.335 |
| Verkoop deelnemingen | | -998 | -998 |
| Dividenden | | -11.995 | -11.995 |
| Mutaties rekening-courant | 10.728 | | 10.728 |
| Boekwaarde per 31 december 2002 | 109.524 | 102.092 | 211.616 |

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2002 96.000.000 euro, verdeeld in 96.000.000 aandelen van elk nominaal 1,00 euro.

De mutatie in het gestorte en opgevraagde kapitaal over 2002 is als volgt:

| | Aantal aandelen | Nominale waarde |
|---|--------------------|--------------------|
| Stand per 1 januari 2002 | 20.190.918 | 20.191 |
| Stockaandelen | 469.233 | 469 |
| Emissie d.d. 24 april 2002 | 1.998.901 | 1.999 |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 25.250 | 25 |
| Stand per 31 december 2002 | 22.684.302 | 22.684 |

Toelichting op de vennootschappelijke balans

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

Agio

Het verloop over 2002 is als volgt:

| | |
|---|--------|
| Stand per 1 januari 2002 | 32.761 |
| Stockaandelen | -469 |
| Emissie | 41.977 |
| Emissie als gevolg van uitoefening opties | 578 |
| Overige mutaties | -1.018 |
| | <hr/> |
| Stand per 31 december 2002 | 73.829 |

Overige reserves

Het verloop over 2002 is als volgt:

| | |
|----------------------------|--------|
| Stand per 1 januari 2002 | 70.001 |
| Dividend 2001 | 221 |
| | <hr/> |
| Stand per 31 december 2002 | 70.222 |

Onverdeelde winst

| | |
|----------------|--------|
| Resultaat 2002 | 24.828 |
|----------------|--------|

Optierechten

Optierechten zijn toegekend op aandelen United Services Group N.V. met een uitoefenperiode van vijf jaar. In 2002 werden 81.452 rechten op aandelen United Services Group toegekend. In 2002 zijn 25.250 optierechten uitgeoefend en zijn 6.981 optierechten vervallen. Per 31 december 2002 staan 309.086 opties uit.

| Aantal opties | Bestuurders | Directies werkmatschappijen | Overige personeelsleden | Koers | Vervaldatum |
|---------------|-------------|-----------------------------|-------------------------|---------|---------------|
| 65.000 | 42.500 | 15.000 | 7.500 | € 26,32 | 8 mei 2003 |
| 46.922 | 19.500 | 8.250 | 19.172 | € 25,84 | 4 mei 2004 |
| 51.034 | 20.500 | 17.000 | 13.534 | € 25,75 | 26 april 2005 |
| 65.133 | 24.000 | 20.000 | 21.133 | € 21,70 | 28 april 2006 |
| 80.997 | 24.000 | 35.000 | 21.997 | € 23,20 | 25 april 2007 |
| <hr/> | <hr/> | <hr/> | <hr/> | | |
| 309.086 | 130.500 | 95.250 | 83.336 | | |

Almere, 19 maart 2003

Raad van Commissarissen

Drs. C.J. Brakel (*voorzitter*)

Prof. dr. M.H. Battaille de Stappens de Nieuwenhove

Drs. J.H. van Heijningen Nanninga MBA

Mevrouw ir. M.E. van Lier Lels

Prof. dr. C.N.A. Molenaar

Prof. dr. B. de Vries

Executive Board

A.D. Mulder (*CEO*)

R. Icke RA (*CFO*)

Gebeurtenissen na balansdatum

Uitoefening calloptie Start Holding B.V.

Op 4 maart 2003 heeft United Services Group de calloptie met betrekking tot de aandelen Start Holding B.V. uitgeoefend. Het nog niet in bezit zijnde belang van 49% is met de uitoefening van de optie verkregen.

De kostprijs voor dit belang bedraagt 100 miljoen euro en wordt door middel van een achtergestelde lening van de Stichting Start, voormalig aandeelhouder van Start Holding, gefinancierd.

De condities van deze lening zijn volledige achterstelling, rentepercentage 4% en aflossing in 10 jaar, aan te vangen 2 jaar na uitoefening van de optie.

Verwerking dividend

Met ingang van 2002 wordt het voorstel voor het over het boekjaar aan de houders van gewone aandelen uit te keren slotdividend niet langer gepresenteerd onder kortlopende schulden, maar blijft het verantwoord in het eigen vermogen totdat in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een besluit hierover is genomen. Deze presentatiewijziging heeft als gevolg een hoger eigen vermogen per ultimo 2002 van 4,5 miljoen euro (contant dividend 40%). Toepassing van deze presentatiewijziging voor het boekjaar 2001 zou tot een hoger eigen vermogen van 3,1 miljoen euro hebben geleid.

Accountantsverklaring

Opdracht

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2002 van United Services Group N.V. te Almere gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de Executive Board van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de Executive Board van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat deze jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2002 en van het resultaat over 2002 in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Amsterdam, 19 maart 2003

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling

Artikel 27

- Lid 1. Van de winst, die in het laatst verstreken boekjaar is behaald, zullen zodanige bedragen worden gereserveerd als de directie onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen zal bepalen.
- Lid 2. De daarna resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
- Lid 3. De vennootschap kan doch slechts op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen aan de aandeelhouders besluiten tot het doen van uitkeringen ten laste van reserves welke niet krachtens de wet dienen te worden aangehouden.
- Lid 4. De vennootschap kan aan de aandeelhouders slechts uitkeringen doen voorzover haar vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

Artikel 28

- Lid 3. De directie kan, onder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, een interim-dividend uitkeren, met inachtneming van het bepaalde in artikel 105, Boek 2, Burgerlijk Wetboek.
- Lid 4. De Algemene Vergadering kan, mits op voorstel van de directie en na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten dat dividenden geheel of gedeeltelijk in de vorm van aandelen in het kapitaal van de vennootschap zullen worden uitgekeerd.

Winstbestemming

Voorgesteld wordt een dividenduitkering van 0,50 euro per gewoon aandeel in contanten dan wel in aandelen naar keuze. Bij 22.684.302 aandelen betekent dit 11.342.151 euro dividend.

MEERJAREN OVERZICHT

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

| | 2002 | 2001 |
|---|----------------|----------------|
| Geconsolideerde winst- en verliesrekening | | |
| Netto-omzet | 1.104.527 | 600.402 |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar | 84,0% | 15,9% |
| Bedrijfsresultaat | 68.605 | 73.558 |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar | -6,7% | 18,4% |
| In procenten van de netto-omzet | 6,2% | 12,3% |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen | 40.930 | 46.096 |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill | 33.998 | 46.096 |
| Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar | -26,2% | 18,1% |
| In procenten van de netto-omzet | 3,1% | 7,7% |
| Cashflow | 55.109 | 53.593 |
| Dividend | 11.342 | 13.124 |
| Dividend/nettowinst | 45,7% | 33,6% |
| Geconsolideerde balans | | |
| Vaste activa | 277.848 | 183.722 |
| Werkkapitaal | 90.276 | 49.201 |
| | 368.124 | 232.923 |
| Eigen vermogen | 191.563 | 122.953 |
| Aandeel derden | 49.544 | |
| Lang vreemd vermogen | 127.017 | 109.970 |
| | 368.124 | 232.923 |
| Overige kengetallen | | |
| Eigen vermogen/totaal vermogen | 30,5% | 33,5% |
| Eigen vermogen/geïnvesteed vermogen | 45,3% | 48,3% |
| Vlottende activa/vlottende passiva | 1,35 | 1,37 |
| Aantal aandelen | 22.684.302 | 20.190.918 |
| Per aandeel in euro's | | |
| 2002 op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen | | |
| Nettowinst voor amortisatie goodwill | 1,56 | 2,28 |
| Nettowinst | 1,14 | 1,94 |
| Dividend | 0,50 | 0,65 |
| Eigen vermogen | 8,77 | 6,09 |
| Cashflow | 2,52 | 2,65 |

| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 517.969 | 446.794 | 367.552 | 284.108 | 224.473 | 199.388 | 169.464 |
| | 15,9% | 21,6% | 29,4% | 26,6% | 12,6% | 17,7% | |
| | 62.139 | 46.992 | 37.159 | 26.259 | 19.274 | 9.666 | 6.856 |
| | 32,2% | 26,5% | 41,5% | 36,2% | 99,4% | 41,0% | |
| | 12,0% | 10,5% | 10,1% | 9,2% | 8,6% | 4,8% | 4,0% |
| | 39.018 | 31.441 | 24.647 | 18.824 | 14.841 | 7.480 | 4.905 |
| | 39.018 | 31.441 | 24.083 | 18.472 | 13.873 | 7.404 | 4.825 |
| | 24,1% | 30,6% | 30,4% | 33,2% | 87,4% | 53,5% | |
| | 7,5% | 7,0% | 6,6% | 6,5% | 6,2% | 3,7% | 2,9% |
| | 44.340 | 37.720 | 28.356 | 21.575 | 16.160 | 9.816 | 7.548 |
| | 12.208 | 10.192 | 8.027 | 6.131 | 1.673 | 2.775 | 1.726 |
| | 33,3% | 33,2% | 33,3% | 33,2% | 12,1% | 37,5% | 35,8% |
| | 111.524 | 66.214 | 13.036 | 8.673 | 8.303 | 7.085 | 5.005 |
| | 5.425 | 8.551 | 13.010 | 17.820 | 14.303 | 14.935 | 15.257 |
| | 116.949 | 74.765 | 26.046 | 26.493 | 22.606 | 22.020 | 20.262 |
| | 86.129 | 51.450 | 23.891 | 24.180 | 18.255 | 19.509 | 17.369 |
| | 30.820 | 23.315 | 2.155 | 2.313 | 4.351 | 2.511 | 2.893 |
| | 116.949 | 74.765 | 26.046 | 26.493 | 22.606 | 22.020 | 20.262 |
| | 37,9% | 31,6% | 23,3% | 33,9% | 26,0% | 34,9% | 35,7% |
| | 65,0% | 64,3% | 78,1% | 84,4% | 76,1% | 87,3% | 77,2% |
| | 1,05 | 1,10 | 1,17 | 1,40 | 1,30 | 1,44 | 1,54 |
| | 19.690.919 | 19.230.500 | 18.973.812 | 17.321.455 | 16.983.365 | 16.832.685 | 16.733.450 |
| | 1,98 | 1,63 | 1,36 | 1,07 | 0,82 | 0,44 | 0,29 |
| | 1,86 | 1,58 | 1,36 | 1,07 | 0,82 | 0,44 | 0,29 |
| | 0,62 | 0,53 | 0,42 | 0,35 | | | |
| | 4,37 | 2,67 | 1,35 | 1,40 | 1,08 | 1,15 | 1,04 |
| | 2,25 | 1,96 | 1,60 | 1,24 | 0,95 | 0,59 | 0,45 |

COMMISSARISSEN & BESTUUR

Profiel Raad van Commissarissen

Drs. C.J. Brakel (1937) is sinds medio 1998 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij bekleedde tot eind 1999 de functie van voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer N.V. Hieraan voorafgaand werkte hij onder andere bij Shell en Elsevier. De heer Brakel is econoom en bekleedt commissariaten bij onder andere Aalbers Industries N.V., Athlon Groep N.V., Kappa Holding B.V. en Koninklijke Numico N.V. De zittingsperiode eindigt in het jaar 2006.

Prof. dr. M.H. Battaille de Stappens de Nieuwenhove (1934) is commissaris sinds 1998 en bekleedt diverse bestuurs- en directiefuncties, onder andere bij Inex Group België, Van Beveren Aluminium België en Acacia Holdings (Verenigde Staten en Hongkong). De heer Battaille is daarnaast verbonden aan de faculteit Executive Programs van de Pennsylvania State University. De zittingsperiode eindigt in het jaar 2006.

Drs. J.H. van Heijningen Nanninga MBA (1946) is sinds april 2001 commissaris. Hij is werkzaam als partner van Egon Zehnder International en beschikt derhalve over een brede expertise op het gebied van personeel en organisatie. De heer Van Heijningen Nanninga is onder meer lid van de Raad van Commissarissen bij Exact Holding N.V., Krauthammer (Brussel) en European Estate Publishers B.V. Daarnaast is hij actief als lid van diverse stichtingen en verenigingen, waaronder de United World College Foundation en de Vereniging Rembrandt. De zittingsperiode eindigt in het jaar 2005.

Mevrouw ir. M.E. van Lier Lels (1959) is sinds december 2002 commissaris. Zij studeerde in 1979 af aan de HTS en in 1986 aan Technische Universiteit te Delft. Sindsdien bekleedde zij diverse bestuursfuncties bij onder meer Koninklijke Nedlloyd, Van Gend & Loos en Deutsche Post Euro Express. Mevrouw Van Lier Lels is werkzaam als Executive Vice President en COO bij Schiphol Group en is daarnaast lid van de Raad van Toezicht bij de Technische Universiteit Delft, lid van de Raad van Commissarissen van KPN en lid van de adviesraad van Rabobank Nederland. De zittingsperiode van mevrouw Van Lier Lels eindigt in het jaar 2006.

Prof. dr. C.N.A. Molenaar (1949) is sinds april 2000 commissaris bij de vennootschap. Hij promoveerde in januari 1997 op de toepassingsmogelijkheden van informatietechnologie op marketing. In maart 1999 is de heer Molenaar

benoemd tot hoogleraar e-marketing aan de faculteit bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De heer Molenaar is zelfstandig consultant voor internet- en e-marketingtoepassingen. Hieraan voorafgegaan was hij directeur en oprichter van OneZone interactive marketing en Ogilvy & Mather Dataconsult. De zittingsperiode eindigt in het jaar 2004.

Prof. dr. B. de Vries (1939) is sinds december 2002 commissaris bij de vennootschap. De heer De Vries voltooide zijn studie economie cum laude in 1964, promoveerde in 1975 aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, was van 1989 tot en met 1994 minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en bekleedt op dit moment diverse bestuurs- en directiefuncties. Naast zijn voorzitterschap van onder meer de Stichting Start en Start Foundation bekleedt hij commissariaten bij Imtech N.V., F. van Lanschot Bankiers N.V., Eneco N.V., Quest International Nederland en Travel Unie International Nederland. De zittingsperiode van de heer De Vries eindigt in het jaar 2006.

Profiel Executive Board

Alex D. Mulder (1946) startte op 26-jarige leeftijd met Unique Uitzendburo. Van 1972 tot 1996 ontwikkelde Unique zich tot een toonaangevende speler op de arbeidsmarkt met 114 vestigingen in Nederland en België. In 1997 volgde de fusie met Goudsmit N.V. en ontstond de beursgenoteerde onderneming United Services Group, waarvan Alex Mulder binnen de Executive Board de functie van CEO en President bekleedt. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de strategie, human resources en acquisities. Tevens is hij voorzitter van de Group Executive Committee.

Ron Icke RA (1957) is gedurende een periode van veertien jaar werkzaam geweest als accountant bij het huidige Price-waterhouseCoopers. In 1986 is hij als registeraccountant bij het NIVRA afgestudeerd. Naast de algemene controlepraktijk heeft hij zich in deze periode voornamelijk beziggehouden met overnameonderzoeken. In 1991 maakte Ron Icke de overstap van de accountancy naar Goudsmit, waar hij tot directeur werd benoemd. Sinds de fusie in 1997 tussen Goudsmit en Unique International is Ron Icke als CFO verantwoordelijk voor de financiën & administratie, acquisities, legal en investor relations. Tevens is hij lid van de Group Executive Committee.

Profiel Group Executive Committee

De Group Executive Committee bestaat uit de Executive Board en:

Drs. Hans H.W.H. Coffeng (1967) liep in 1993 stage bij Unique Nederland ter voltooiing van zijn studie Organisatie- en Arbeidssociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na een carrière van intercedent tot algemeen directeur van Unique Nederland in 2000 werd hij in 2001 benoemd tot divisie-directeur van de divisie United Office Services en per 1 januari 2003 tot lid van de Group Executive Committee en Executive Vice President van United Services Group. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de Nederlandse en Duitse werkmaatschappijen van de divisies United Office Services en United Technical Services.

Yvan L.M.E. Dierckxsens (1961) werkt sinds 1989 als directeur van de Belgische uitzendbedrijven van United Services Group en was vanaf 1999 als divisiedirecteur van België verantwoordelijk voor ongeveer een kwart van de jaaromzet van

het concern. Yvan Dierckxsens is sinds 2001 voorzitter van Federgon, de branchevereniging voor uitzendarbeid, werving & selectie, outplacement, projecten, detachering en interim-management in België. Hij maakt sinds 2000 deel uit van de Group Executive Committee van United Services Group en is hierin als Executive Vice President verantwoordelijk voor de werkmaatschappijen in België, Spanje en Portugal.

Leo W. Houwen (1949) heeft na zijn middelbareschoolopleiding diverse commerciële functies vervuld. In 1975 startte hij bij Interlance Uitzendburo als districtsmanager. Via de functie van commercieel directeur werd hij in 1980 benoemd tot algemeen directeur van Interlance dat werd geacquireerd door Vedior Holding. In 1989 maakte Leo Houwen als algemeen directeur bij Vedior Uitzendbureaux de overstap naar Unique Uitzendburo, waar hij sinds 1992 deel uitmaakt van de Raad van Bestuur. Leo Houwen is vanaf 1994 lid van het dagelijks bestuur van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU), thans in de functie van vice-voorzitter. Binnen de Group Executive Committee van United Services Group is hij als Executive Vice President verantwoordelijk voor corporate marketing, communications, development en investor relations.

Erwin van Iersel MBA (1962) startte zijn carrière in het uitzendwezen in 1989 als vestigingsmanager bij Start. Naast de diverse functies die hij gedurende deze periode bij Start heeft vervuld, zoals districtsmanager, regiodirecteur, algemeen directeur van Start Nederland en algemeen directeur Start Holding, heeft hij diverse studies afgerond, waaronder de studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Hogeschool en MBA. Per 1 januari 2003 is hij benoemd tot lid van de Group Executive Committee en Executive Vice President. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de divisie United Temping Services (Start-organisaties) in Nederland en Italië.

MANAGEMENT

United Services Group

United Services Group
United Services Group
United Services Group

L. van Bekkum
Mevrouw E. de Boer
J. van Duijn

Corporate Director Sales & Operations
Corporate Director Human Resources
Corporate Director Finance,
Administration & ICT
Corporate Director Legal & Acquisitions
Corporate Director Corporate Affairs
Corporate Director Financial
Research & Development

United Services Group
United Services Group
United Services Group

Mr. A.J. Jongsma MBA
Mevrouw S.L. Kleijn
D. Verbruggen

Nederland

United College

InterCollege, Luzac College,
Nieuw Abel Tasman College

Drs. A.L.J. Busselman

Algemeen directeur

United Communications

Call-IT International
Telecom Direct

P.C.L. Heijn
Mevrouw C. Bosman

Algemeen directeur
Algemeen directeur

United Independent Services

Fa-med
United Independent Solutions

Dr. H. Dennert
Dr. H. Dennert

Algemeen directeur
Algemeen directeur

United Office Services

Ad Rem
Secretary Plus
Short Track
Unique Nederland
United Capacity

Mevrouw drs. K. Korstanje
Mevrouw J.E. Steenveld
Mevrouw J.H.M. Wijburg
Mevrouw D. Bekhuis
M. de Lassacquère

Algemeen directeur
Algemeen directeur
Algemeen directeur
Algemeen directeur
Algemeen directeur

United Technical Services

Technicum
United ICT Solutions
United Technical Solutions
United Technical Solutions Energy

L. van Bekkum
Drs. N. Totaro
Drs. N. Totaro
J. Smit

Algemeen directeur a.i.
Algemeen directeur
Algemeen directeur
Algemeen directeur

United Temping Services

BTO
Proflex
Start Nederland
Stichting Start Kans
TopStart

R.H. Westenbrink
J. Bolt
Ing. A.F.E. de Jong MBA
W.B. Altena MBA
J. Lodewijks

Directeur
Commercieel directeur
Algemeen directeur
Directeur
Directeur

België

United Office Services

| | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Avenue Louise Interim | Mevrouw C. van den Eynde | Algemeen directeur |
| Secretary Plus | Mevrouw C. van den Eynde | Algemeen directeur |
| Unique Interim | F. Sepulchre | Commercieel directeur |
| United Capacity | X.A.J. Vandewiele | Algemeen directeur |

United Technical Services

| | | |
|----------------------------|-------------------|--------------------|
| United ICT Solutions | X.A.J. Vandewiele | Algemeen directeur |
| United Technical Solutions | X.A.J. Vandewiele | Algemeen directeur |

Duitsland

United Office Services

| | | |
|-----------------|-------------|--------------------|
| Secretary Plus | J. Harder | Algemeen directeur |
| Unique Personal | R. Deichert | Algemeen directeur |

Italië

United Temping Services

| | | |
|-------|--------------|--------------------|
| Start | M. Gamberini | Algemeen directeur |
|-------|--------------|--------------------|

Portugal

United Temping Services

| | | |
|----------------|----------|--------------------|
| Start Portugal | G. Soria | Algemeen directeur |
|----------------|----------|--------------------|

Spanje

United Office Services

| | | |
|--------|---------|--------------------|
| Unique | V. Sáez | Algemeen directeur |
|--------|---------|--------------------|

United Temping Services

| | | |
|--------|----------|--------------------|
| People | G. Soria | Algemeen directeur |
|--------|----------|--------------------|

ACTIVITEITEN WERKMAATSCHAPPIJEN

Ad Rem

(Nederland)

Regionaal uitzendbureau dat actief is in algemene uitzending, werving & selectie, payroll services, detachering en projecten, gericht op het officesegment met als aandachtsgebied hoger kaderpersoneel

Avenue Louise Interim

(België)

Specialist in het uitzenden van meertalige topsecretaresses

Call-IT International

(Nederland & België)

Customer contact-center dat de totale dienstverlening verzorgt op het gebied van telefonische verkoop, personeelwerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling, en de aansluitende direct mail-acties

Fa-med

(Nederland)

Gespecialiseerde factoringmaatschappij, die de volledige debiteurenportefeuille uit handen neemt en zorgt voor correcte facturering, inning en betaling voor medisch specialisten en zelfstandig ondernemers zonder personeel

InterCollege

(Nederland)

Business school op hbo-niveau, gericht op opleidingen voor management-, marketing- en communicatiefuncties

Luzac College

(Nederland & België)

Opleidingen in het voortgezet onderwijs

Proflex

(Nederland)

Het inhouse organiseren van flexarbeid bij opdrachtgevers

Secretary Plus

(Nederland, België & Duitsland)

Bureau gespecialiseerd in het plaatsen, opleiden en begeleiden van secretaresses en management assistierend personeel

Short Track

(Nederland)

Regionaal uitzendbureau gericht op algemene uitzending, detachering, payroll services, werving & selectie en projecten

Start

(Nederland, Italië, Spanje & Portugal)

Algemeen uitzendbureau, onder meer gericht op uitzending, detachering, payroll services, reïntegratie, opleidingen en loopbaaninterventie, dat zich daarnaast richt op specifieke markten, zoals transport & logistiek, techniek, bouw, horeca, zorg, callcenters, onderwijs en overheid

Start Kans

(Nederland)

Specialist in het vinden en behouden van betaalde banen voor werkzoekenden die als gevolg van een arbeidshandicap hierin belemmerd worden

Start Opleidingen

(Nederland)

Opleidingen op diverse gebieden, zoals techniek en de bijbehorende arbeidsomstandigheden, de transportsector, scholing en bijscholing van medewerkers in de gezondheidszorg en verkorte opleidingen voor de kraamzorg, thuiszorg en kinderopvang

Technicum

(Nederland)

Uitzending en detachering van technici op lbo- en mbo-niveau

Telecom Direct

(Nederland)

Customer contact-center dat de totale dienstverlening verzorgt op het gebied van telefonische verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling, en de aansluitende direct mail-acties

TopStart

(Nederland)

Intermediair voor het werven, selecteren en detacheren van hoger opgeleiden in uiteenlopende branches

Unique

(Nederland, België, Duitsland & Spanje)

Uitzending, payroll services, werving & selectie, detachering, projecten en vertrekbemiddeling gericht op het officesegment en de techniek, met als specialisaties secretariael, financieel, telecommunicatie en medisch personeel, alsmede anderstalig kantoorpersoneel

United Capacity

(Nederland & België)

Detachering en werving & selectie van kaderpersoneel in de marketing, communicatie- en salesbranche, alsmede finance, legal en human resources management

United ICT Solutions

(Nederland & België)

Specialist in projectondersteuning, consultancy en detachering van ervaren IT-professionals

United Independent Solutions

(Nederland)

Ondersteuning en facilitering van zelfstandig ondernemers zonder personeel

United Technical Solutions

(Nederland & België)

Technisch specialist in projecten en detachering gericht op de vakgebieden bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie en telecommunicatie

**United Technical Solutions
Energy**

(Nederland, Duitsland & Groot-Brittannië)

Technisch specialist in projecten en detachering gericht op de vakgebieden olie- en gasindustrie, scheepvaart en aanverwante ingenieursbureaus

HOOFDKANTOREN WERKMAATSCHAPPIJEN

Nederland

Ad Rem

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 93 00
F +31 (0)36 529 93 09
E info@adremuitzendbureau.nl
I www.adremuitzendbureau.nl

Call-IT International

Postbus 104, 6000 AC Weert,
Nederland
Schatbeurderslaan 10, 6002 ED Weert,
Nederland
T +31 (0)495 54 77 00
F +31 (0)495 54 84 11
E info@call-it.com
I www.call-it.com

Fa-med

Postbus 1570, 3800 BN Amersfoort,
Nederland
Larikslaan 2, 3833 AM Leusden,
Nederland
T +31 (0)33 434 52 00
F +31 (0)33 434 52 20
E info@famed.nl
I www.famed.nl

InterCollege

Laan van Meerdervoort 2a,
2517 AJ Den Haag, Nederland
T +31 (0)70 345 11 10
F +31 (0)70 302 06 49
E info@intercollege.nl
I www.intercollege.nl

Luzac College / Nieuw Abel Tasman College

Postbus 82284, 2508 EG Den Haag,
Nederland
Laan van Meerdervoort 2,
2517 AJ Den Haag, Nederland
T +31 (0)70 350 84 55
F +31 (0)70 350 84 59
E succes@luzac.nl
I www.luzac.nl

Proflex

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 538 24 00
F +31 (0)36 538 24 09
E info@pro-flex.com
I www.pro-flex.com

Secretary Plus

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 90 80
F +31 (0)36 529 90 99
E info@secretary-plus.nl
I www.secretary-plus.com

Short Track

Postbus 151, 1300 AD Almere,
Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 99 00
F +31 (0)36 529 99 09
E info@shorttrack.nl
I www.shorttrack.nl

Start

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 99 50
F +31 (0)36 529 99 59
E info@start.nl
I www.start.nl

Start Kans

Kampenringweg 43, 2803 PE Gouda,
Nederland
T +31 (0)182 69 56 11
F +31 (0)182 69 54 69
E info@start.nl
I www.start-kans.nl

Technicum

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 91 00
F +31 (0)36 529 91 09
E info@technicum.nl
I www.technicum.nl

Telecom Direct

Kerkstraat 12, 1354 AB Almere,
Nederland
T +31 (0)36 531 06 03
F +31 (0)36 531 95 12
E info@tda.nl
I www.telecom-direct.nl

TopStart

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 538 23 00
F +31 (0)36 538 23 09
E info@start.nl
I www.start.nl

Unique Nederland

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 90 00
F +31 (0)36 529 90 09
E info@unique.nl
I www.unique.nl

United Capacity

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 93 50
F +31 (0)36 529 93 59
E info@unitedcapacity.nl
I www.unitedcapacity.nl

United ICT Solutions

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 91 50
F +31 (0)36 529 91 59
E info@unitedict.nl
I www.unitedictsolutions.nl

United Independent Solutions

Postbus 1570, 3800 BN Amersfoort,
Nederland
Larikslaan 2, 3833 AM Leusden,
Nederland
T +31 (0)33 434 52 00
F +31 (0)33 434 52 20
E info@unitedindepentsolutions.nl
I www.unitedindepentsolutions.nl

United Technical Solutions

Postbus 1, 1300 AA Almere, Nederland
P.J. Oudweg 61, 1314 CK Almere,
Nederland
T +31 (0)36 529 92 00
F +31 (0)36 529 92 09
E info@unitedts.nl
I www.unitedtechnicalsolutions.nl

United Technical Solutions Energy

Postbus 208, 1940 AE Beverwijk,
Nederland
Handelskade 6, 1948 NA Beverwijk,
Nederland
T +31 (0)251 26 24 00
F +31 (0)251 26 24 09
E info@utsenergy.com
I www.utsenergy.com

België**Avenue Louise Interim**

Avenue Louise 207, bus 14,
1050 Brussel, België
T +32 (0)2 640 91 91
F +32 (0)2 646 44 41
E info@avenuelouiseinterim.be
I www.avenuelouiseinterim.be

Secretary Plus

Luchthavenlaan 10, 1800 Vilvoorde,
België
T +32 (0)2 600 71 40
F +32 (0)2 600 71 19
E info@secretary-plus.be
I www.secretary-plus.com

Unique Interim

Luchthavenlaan 10, 1800 Vilvoorde,
België
T +32 (0)2 600 70 00
F +32 (0)2 600 70 09
E info@unique-interim.be
I www.unique.be

United Capacity

Luchthavenlaan 10, 1800 Vilvoorde,
België
T +32 (0)2 600 71 30
F +32 (0)2 600 71 39
E info@unitedcapacity.be
I www.unitedcapacity.be

United ICT Solutions

Luchthavenlaan 10, 1800 Vilvoorde,
België
T +32 (0)2 600 71 10
F +32 (0)2 600 71 19
E brussels@unitedict.be
I www.unitedictsolutions.be

United Technical Solutions

Luchthavenlaan 10, 1800 Vilvoorde,
België
T +32 (0)2 600 71 20
F +32 (0)2 600 71 29
E brussels@unitedts.be
I www.unitedtechnicalsolutions.be

Duitsland**Secretary Plus**

Schumannstrasse 56, 60325 Frankfurt,
Duitsland
T +49 (0)69 97 40 58 44
F +49 (0)69 97 40 58 45
E frankfurt@secretary-plus.de
I www.secretary-plus.com

Unique Personal

Johann-Philipp-Reis-Straße 8,
53332 Bornheim, Duitsland
T +49 (0)22 22 97 60
F +49 (0)22 22 97 64 04
E info@unique-personal.de
I www.unique-personal.de

Italië**Start**

Centro Direzionale Milanofiori,
Strada 4-pal. Q5, 20089 Rozzano (MI),
Italië
T +39 (0)2 575 93 41
F + 39 (0)2 575 93 42 45
E info@start-italia.it
I www.start-italia.it

Portugal**Start**

Rua Joaquim António de Aguiar,
n° 66-2° eqz., 1070-153 Lissabon,
Portugal
T +35 (0)1 213 71 25 30
F +35 (0)1 213 71 25 40
E startlisboa@start.pt
I www.start-international.com

Spanje**People**

c/Arequipa, 1 Esc. 3 Planta 5a,
28043 Madrid, Spanje
T +34 (0)91 382 22 30
F +34 (0)91 382 22 40
E marketing@people-ett.com
I www.people-ett.com

Unique

c/Arequipa, 1 Esc. 3 Planta 5a, 28043
Madrid, Spanje
T +34 (0)9 13 82 22 30
F +34 (0)9 13 82 22 40
E info@unique.es
I www.unique.es

United Services Group N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland
T +31 (0)36 529 95 00
F +31 (0)36 529 95 09
E info@unitedsg.nl
I www.unitedservicesgroup.nl

Design Odette Koldewey, SOK Visueel Management
Druk Drukkerij De Bussy Ellerman Harms BV
Eindredactie Bert Bukman
Fotografie Martijn Steiner Lovisa
Teksten Hans Kops corporate communications