

Vedior

J a a r v e r s l a g

www.vedior.com | Wereldwijde editie | Resultaten over 2006



THE FUTURE OF WORK

INHOUD

02	The future of work
03	Bedrijfsprofiel
04	Highlights 2006
06	Kerncijfers en netto-omzet per segment
08	Informatie voor aandeelhouders
12	Verslag van de Raad van Bestuur
12	Leden van de Raad van Bestuur
14	Vedior, where people matter
17	Analyse per segment
18	Operationele gang van zaken
25	Overnames en uitbreiding
26	Vooruitzichten
27	ICT en internet
28	Wetgeving
29	Personeel en organisatiestructuur
30	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
32	Risicomanagement
36	Verslag van de Raad van Commissarissen
36	Leden van de Raad van Commissarissen
42	Corporate Governance
47	Remuneratierapport
52	Jaarrekening 2006
52	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
53	Geconsolideerde balans
54	Geconsolideerd vermogensmutatieoverzicht
55	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
56	Toelichting
59	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening
66	Vennootschappelijke balans en toelichting
88	Overige gegevens
90	Verslag van Stichting
	Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior
94	Historisch overzicht

Een online-versie van dit jaarverslag is beschikbaar op
www.vedior-thefutureofwork.com



THE FUTURE OF WORK

Het thema van Vedior's jaarverslag 2006 is 'The future of work'.

Al ruim een eeuw voltrekken veranderingen zich in een steeds hoger tempo. Succesvolle bedrijven moeten kunnen inspelen op nieuwe marktomstandigheden en tegelijkertijd moeten ze voldoende flexibel zijn om bestand te zijn tegen de snelheid waarmee de veranderingen zich voordoen. Als aanbieder van personeelsdiensten op het gebied van zowel tijdelijk werk als vaste aanstellingen speelt Vedior een belangrijke rol bij het aanbieden van flexibele personeelsoplossingen aan werkgevers en flexibele arbeidsregelingen aan werknemers die aansluiten bij de vereisten van hun moderne levensstijl.

In ons jaarverslag gaan wij in op een aantal onderwerpen die aanzienlijke gevolgen zullen hebben voor de manier waarop wij werken en de manier waarop we in de toekomst werk zullen vinden. We gaan nader in op demografische ontwikkelingen, technologische innovatie, werkpatronen, globalisering en werkgerelateerde trends.

Het bedrijfsprofiel en de strategie van Vedior zijn ontwikkeld, rekening houdend met deze belangrijke toekomstige trends. Enerzijds zullen wij profiteren van de kortetermijnvraag naar onze diensten, anderzijds is onze strategische oriëntatie van dien aard dat wij een aanzienlijk voordeel kunnen halen uit langere termijn ontwikkelingen.

"Wat de toekomst betreft, zijn er drie soorten mensen: diegenen die het laten gebeuren, diegenen die ervoor zorgen dat het gebeurt en diegenen die zich afvragen wat er is gebeurd."

Citaat: John M. Richardson Jr.



BEDRIJFSPROFIEL

Vedior is één van de grootste uitzendorganisaties ter wereld en is een full-service aanbieder van personeelsdiensten, van tijdelijk werk tot vaste aanstellingen, in tal van bedrijfssectoren en onder een diverse portfolio van merknamen.

Met haar wereldwijde kantorennetwerk in Europa, Noord-Amerika, Australië, Azië, Zuid-Amerika en Afrika, vindt Vedior het beste talent voor werkgevers en de beste banen en tijdelijke aanstellingen voor kandidaten. Dit maakt ons tot een aantrekkelijke partner voor klanten die wij helpen bij het invullen van hun personeelsbehoeften zowel lokaal, regionaal, nationaal als internationaal.

Vedior heeft een leidende marktpositie bij het leveren van professionals, executives en specialisten in de sectoren informatietechnologie, gezondheidszorg, financiële administratie, techniek en onderwijs. Vedior beschikt eveneens over een belangrijk wereldwijd netwerk voor de plaatsing van personeel in de administratieve/secretariële en licht-industriële sectoren.

Daarnaast biedt de Groep een aantal additionele, aan HR-gerelateerde diensten waaronder interim management, outplacement, training, vendor management en het uitbesteden van bedrijfsprocessen.

Dankzij deze uitermate gediversifieerde businessmix kan Vedior ook aandeelhouders een evenwichtiger inkomensstroom bieden in een cyclische bedrijfstak.

Het gebruik van verscheidene merken stelt Vedior in staat om personeelsdiensten aan te bieden die perfect zijn afgestemd op specifieke bedrijfssectoren. Door deze merken te voeren slaagt Vedior erin voor klanten de meest geschikte en bewaarde kandidaten aan te trekken. Terwijl elk merk binnen de Groep een eigen afzonderlijk karakter heeft, dat is toegesneden op de sector en het land in kwestie, zijn kwaliteit van dienstverlening en specialisatie kenmerkend voor een Vedior-bedrijf.

**Bedrijfsresultaat nam
autonoom met 17% toe
en netto-omzet steeg
autonoom met 8%**



**Met een stijging van 30%
vertegenwoordigt omzet
uit vaste aanstellingen nu
16,7% van de brutowinst**



**Conversieratio (bedrijfs-
resultaat gedeeld door
brutowinst) steeg in 2006
van 18,9% naar 20,3%**

**Bedrijfsresultaat steeg het
sterkst in de sectoren
financiële administratie,
traditioneel, techniek en
onderwijs**



**Wereldwijd netwerk
uitgebreid tot 48 landen**



**Winst per aandeel
steeg 26%**



12 acquisities afgerond



**Goede voortgang geboekt
bij het behalen van de
doelstellingen voor
de operationele marges**



RESULTATEN 2006

Kerncijfers

in miljoenen euro tenzij anders vermeld

	2006	2005
Winst- en verliesrekening		
Netto-omzet	7.660	6.851
Brutowinst	1.429	1.227
Bedrijfsresultaat	294	232
Bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten ¹⁾	289	232
Nettowinst ⁴⁾	186	158
Nettowinst exclusief bijzondere posten ^{1) 4)}	181	143
Kengetallen		
Autonome omzetstijging ten opzichte van vorig jaar	8%	7%
Autonome stijging bedrijfsresultaat exclusief bijzondere posten ¹⁾ ten opzichte van vorig jaar	17%	11%
Brutomarge	18,7%	17,9%
Operationele marge exclusief bijzondere posten ¹⁾	3,8%	3,4%
Balans		
Totaal vermogen ⁴⁾	1.159	1.030
Netto-rentedragende schuld	- 558	- 536
Belangrijke cijfers per gewoon aandeel (in €)		
Winst per aandeel ^{2) 4)}	1,09	0,93
Winst per aandeel exclusief bijzondere posten ^{1) 2) 4)}	1,06	0,84
(Voorgesteld) dividend per aandeel ³⁾	0,30	0,25
Overige informatie		
Gemiddeld aantal werknemers (in FTE)	14.366	12.779
Aantal vestigingen	2.433	2.276

¹⁾ Bijzondere posten betreft de boekwinst uit verkoop van deelnemingen.

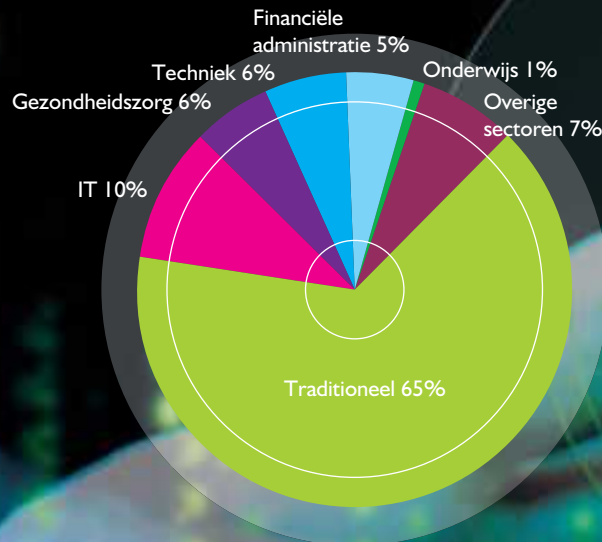
²⁾ Na preferent dividend.

³⁾ Zie paragraaf inzake dividend op pagina 89.

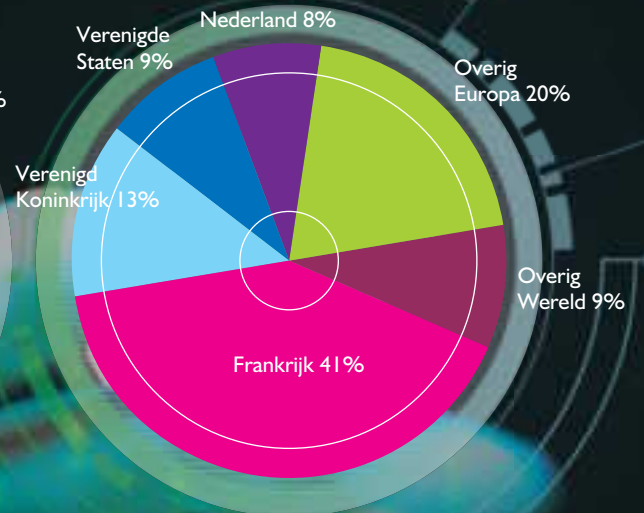
⁴⁾ Wij hebben onze grondslagen voor de verwerking van minderheidsbelangen aangepast.

Vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig aangepast. Zie pagina 56 voor nadere toelichting.

Netto-omzet per segment



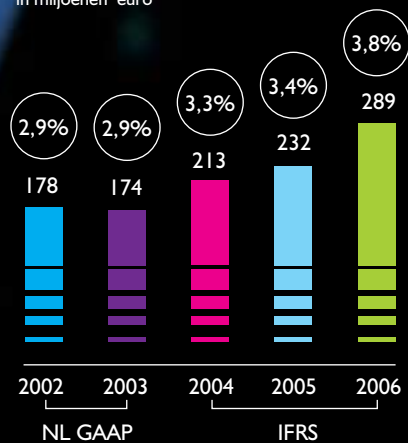
per sector



geografisch

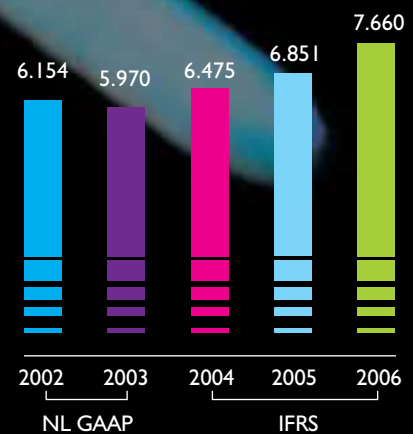
Bedrijfsresultaat / Operationele marge

in miljoenen euro



Netto-omzet

in miljoenen euro



INFORMATIE VOOR AANDEELHOUDERS

Investor relations

Vedior zoekt een open dialoog met investeerders en analisten terwijl tegelijkertijd de wettelijke verplichtingen inzake vertrouwelijkheid in acht worden genomen. Door actief te communiceren met bestaande en potentiële aandeelhouders, spant Vedior zich in om een goede verhouding te creëren tussen de werkelijke waarde en de beurswaarde van haar aandelen en om ervoor te zorgen dat investeerders risico's realistischer kunnen inschatten.

Vedior stelt alles in het werk om investeerders en analisten tijdig te voorzien van kwalitatieve en inhoudelijke informatie teneinde de kennis van de onderneming te verbeteren. Vedior zorgt ervoor dat een ieder gelijktijdig toegang heeft tot koersgevoelige informatie. Door contacten met de financiële wereld, verschaft Vedior informatie over de belangrijkste waardebepalers, over bedrijfsstrategie, over risico's en mogelijkheden en geeft Vedior inzicht in de belangrijkste verhoudingscijfers aan de hand waarvan de onderneming haar eigen prestaties meet.

Vedior is toegetreden tot een internationaal initiatief dat door IR Solutions (onderdeel van de London Stock Exchange) is geïntroduceerd en dat de Corporate Responsibility Exchange heet. Deze beurs biedt een doeltreffende manier om met beleggers en andere geïnteresseerden te communiceren over hoe individuele bedrijven omgaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De informatie die in de beurs wordt uitgewisseld is transparant en is in een dusdanig formaat gegoten, dat de informatie vergeleken kan worden met alle grote beoordelingssystemen en de meest invloedrijke codes op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Gedurende het verslagjaar heeft het hoger management regelmatig besprekingen gevoerd met financiële analisten en bestaande en potentiële institutionele beleggers. Het hoger management heeft eveneens deelgenomen aan een aantal congressen en aan groepsbijeenkomsten die waren georganiseerd door brokers in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Centraal Europa. Vedior stelt analisten en beleggers in de gelegenheid om leden van de Raad van Bestuur, leidinggevenden op holdingniveau, evenals operationele managers, te ontmoeten waarvan er een aantal heeft deelgenomen aan de bijeenkomsten in de loop van 2006.

Resultaten worden per kwartaal gepubliceerd, aangezien Vedior meent dat dit de financiële discipline vergroot en meer transparantie verschaft. Ieder kwartaal organiseert Vedior een conference call voor analisten en beleggers waarbij leden van de Raad van Bestuur de resultaten nader toelichten en eventuele vragen beantwoorden. Deze presentatie wordt simultaan via een webcast uitgezonden.

Hoe certificaa houders hun stemrecht kunnen uitoefenen

Certificaten van gewone aandelen Vedior zijn effecten onder Nederlands recht en worden verhandeld op de beurs van Euronext Amsterdam. Houders van certificaten van aandelen hebben alle rechten die verbonden zijn aan de met deze certificaten corresponderende gewone aandelen, zoals het recht om een Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen en aldaar het woord te voeren en het recht om dividend en andere uitkeringen te ontvangen. Het stemrecht wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior ('de Stichting') (zie pagina 90 van dit jaarverslag) als zijnde de feitelijke houder van deze gewone aandelen. De Stichting zal echter, onder alle omstandigheden en zonder enige beperking, volmachten verlenen aan houders van certificaten van gewone aandelen die daarom verzoeken, zodat zij stemrecht kunnen uitoefenen op de met hun certificaten corresponderende gewone aandelen. De gewone aandelen worden niet verhandeld. Gezien het bovenstaande kan iedere houder van certificaten van gewone aandelen Vedior op de volgende wijzen het stemrecht uitoefenen tijdens een Algemene Vergadering van Aandeelhouders:

- De vergadering in persoon bijwonen;
- Een derde machtigen om de vergadering bij te wonen en namens hem te stemmen;
- De Stichting machtigen om te stemmen volgens zijn bindende stem-instructie middels een stemformulier.

Elke certificaa houder dient zijn certificaten te registreren conform vermeld in de oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Deze oproep en het instructieformulier alsmede alle andere documenten voor de vergadering worden tijdig voorafgaand aan de vergadering geplaatst op de website van Vedior www.vedior.com

Vedior (certificaten van) aandelen

Vedior kent twee soorten (certificaten van) aandelen:

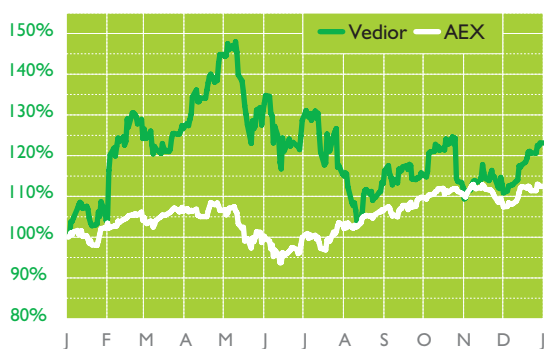
- (Certificaten van) gewone aandelen, genoteerd aan de beurs van Euronext Amsterdam, met een nominale waarde van € 0,05. Per einde boekjaar stonden hiervan 171.283.462 uit.
- Preferente aandelen B met een nominale waarde van € 100,00 in de vorm van niet-royeerbare certificaten. Het totale aantal bedraagt 27.000 met een totale nominale waarde van € 2.700.000. Deze aandelen worden per 1 juli 2007 ingekocht.

Ontwikkeling in het aantal uitstaande (certificaten van) gewone aandelen gedurende 2006

Per 31 december 2005.....	168.893.071
Uitgegeven in 2006	
● ten behoeve van het aandelenaankoopplan voor medewerkers in de Verenigde Staten.....	83.561
● ten behoeve van aandelen/optieplannen.....	2.306.830
Aantal uitstaande (certificaten van) gewone aandelen per 31 december 2006.....	171.283.462

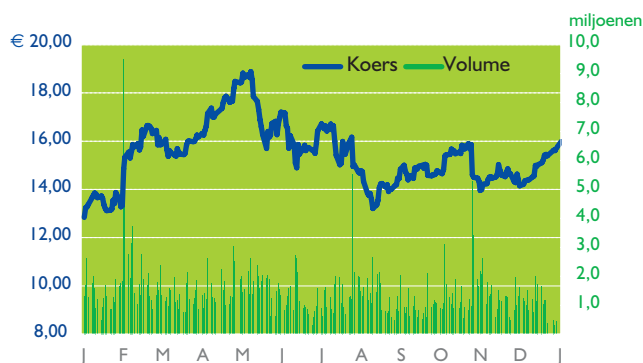
Koersontwikkeling januari-december 2006

Koersontwikkeling t.o.v. AEX ¹⁾ - 2006

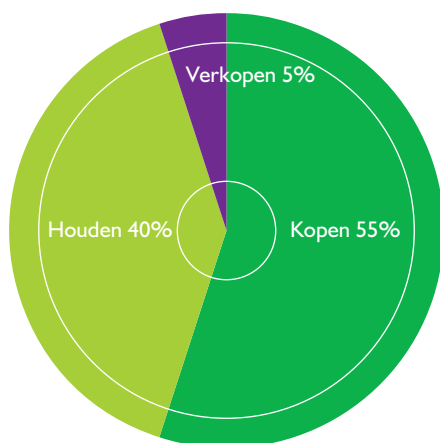


¹⁾ AEX: de 25 meest verhandelde fondsen op de beurs van Amsterdam.

Vedior-koers en dagelijkse volume



Aanbevelingen financiële analisten per 31 december 2006



Aantal aanbevelingen: 20

Dividend beleid

Vedior is voornemens elk jaar een licht hoger dividend uit te keren. De ratio kan variëren tussen 25% en 50% van de jaarlijkse netto uitkeerbare winst per aandeel. Het dit jaar voorgestelde dividend is gelijk aan 28% van de nettowinst per aandeel.

Historische beurskoersen

Slotkoers op 31 december 2002	€ 5,44
Slotkoers op 31 december 2003	€ 12,40
Slotkoers op 31 december 2004	€ 11,99
Slotkoers op 30 december 2005	€ 12,52
Slotkoers op 29 december 2006	€ 15,71

Kerngegevens per (certificaat van) gewoon aandeel

	IFRS			NL GAAP ³⁾	
	2006	2005	2004	2003	2002
Nettowinst ^{1) 2)} (in €)	1,06	0,84	0,63	0,47	0,46
(Voorgestelde) uitkering uit reserves/dividend (in €)	0,30	0,25	0,20	0,16	0,16
Gemiddeld aantal uitgegeven gewone aandelen (x 100.000)	170,7	167,9	165,5	163,5	161,3

¹⁾ Na aftrek preferente uitkeringen/dividenden exclusief bijzondere posten.

²⁾ 2005 en 2006 na wijziging waarderingsgrondslag minderheidsbelangen.

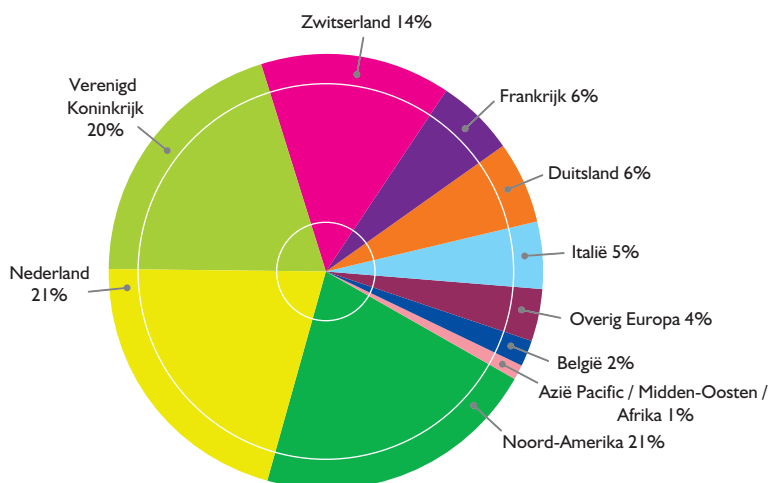
³⁾ Nettowinst vóór afschrijving goodwill en buitengewone resultaten.

Beursnotering

Certificaten van gewone aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en maken deel uit van de AEX index, de index van de 25 meest verhandelde fondsen op de beurs van Amsterdam, symbool VDOR. Opties op aandelen Vedior worden sinds 9 maart 1999 verhandeld op de Optiebeurs van Amsterdam; symbool: VDR.

Spreiding van het bezit van (certificaten van) gewone aandelen

Op basis van de informatie die Capital Precision in zijn 'Global Shareholder Identification Survey' van januari 2007 heeft verzameld, wordt een geschatte 8,3% van de uitstaande certificaten van gewone aandelen gehouden door particuliere beleggers in Nederland. De overige certificaten van gewone aandelen worden gehouden door institutionele beleggers, met de volgende geografische verdeling:



Bron: Capital Precision - Global Shareholder Identification Survey - januari 2007.

Aandeelhoudersbelangen

Per 31 december 2006 is het maatschappelijk kapitaal van Vedior als volgt verdeeld: 171.283.462 (certificaten van) gewone aandelen (76% van het stemrecht), en 27.000 (certificaten van) preferente aandelen B (24% van het stemrecht).

Uitsluitend certificaten van gewone aandelen worden verhandeld op de beurs van Euronext Amsterdam. De 'Free Float' wordt door Euronext Amsterdam als 100% beschouwd.

Met name op basis van het bezit van (certificaten van) aandelen B zijn bij de Vennootschap in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht per 31 december 2006 de volgende belangen bekend en gemeld bij de Autoriteit Financiële Markten op 1 november 2006:

- Fortis Utrecht N.V. 5,74%
- ING Groep N.V. 10,22%

Financiële agenda

- Publicatie resultaten eerste kwartaal 2007 27 april 2007
- Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2007 27 april 2007¹⁾
- Ex-dividend datum 2 mei 2007
- Betaalbaarstelling dividend 9 mei 2007
- Publicatie halfjaarcijfers 2007 26 juli 2007
- Publicatie resultaten derde kwartaal 2007 25 oktober 2007
- Publicatie jaarcijfers 2007 7 februari 2008
- Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008 25 april 2008

¹⁾ In 2007 zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden worden op vrijdag 27 april in het Hilton Hotel in Amsterdam, vanaf 10.00 uur.

Relaties met beleggers en media/overige informatie

Nadere informatie over Vedior, zoals persberichten, presentaties, jaarverslagen en actuele koersinformatie is te vinden op de website van Vedior, **www.vedior.com**

- Inlichtingen voor beleggers en analisten: investor-relations@vedior.com
- Inlichtingen voor de media: press@vedior.com
- Telefoonnummer: + 31 (0)20 573 5600

Een online versie van dit jaarverslag is beschikbaar op **www.vedior-thefutureofwork.com**

Vedior streeft ernaar alle vragen zo volledig en snel mogelijk te beantwoorden zonder daarbij echter uit het oog te verliezen dat Vedior bepaalde verplichtingen heeft ten aanzien van koersgevoelige informatie.



MODERN TIMES

Flexibelere vormen van arbeid zijn het onvermijdelijke resultaat van demografische en technologische veranderingen.

Werknemers in vaste dienst zullen toegang hebben tot meer flexibele vormen van arbeid, zoals werken in deeltijd, flexwerk en duobanen. Toekomstgerichte bedrijven zullen ook andere niet-traditionele vormen van werk omarmen zoals sabbaticals, zelfstandige inroostering waarmee werknemers hun voorkeur kunnen aangeven voor bepaalde uren en de mogelijkheid om betaald (of onbetaald) verlof te nemen tijdens schoolvakanties.

Niet alleen het aantal uren van een werkdag zal veranderen. Belangrijke verbeteringen in telecommunicatie maken het voor miljoenen mensen al mogelijk om vanuit huis te werken. Deze flexibiliteit wordt in allerlei geledingen verwelkomd, maar een gevolg ervan is wel dat werk verwordt tot iets wat 'overal en nergens' gedaan kan worden (zoals vele gebruikers van PDA's zullen beamen!).

Tijdelijk werk en werk op contractbasis zal steeds meer beschouwd worden als een levensstijl en het verschil tussen vast en tijdelijk werk zal nagenoeg vervagen naarmate arbeidskrachten minder lang bij één werkgever blijven werken. Nieuwe spelers op de arbeidsmarkt, Generatie X en Generatie Y, zien werk meer als een contract en minder als een carrière. Werkgevers ontdekken nu al dat het concept werk voor jongeren niet dezelfde centrale rol speelt als voor hun voorgangers.

Hoogopgeleid en waardevol personeel hebben uiteenlopende behoeften aan vormen van werk, en inspelen op deze uiteenlopende behoeften zal een essentiële rol spelen in het wervingsbeleid van de toekomst. Vooruitgang impliceert flexibiliteit.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

[Leden van de Raad van Bestuur]

Frits Vervoort (44, Nederlands)

Lid van de Raad van Bestuur en Chief Financial Officer sinds oktober 2001. De heer Vervoort is verantwoordelijk voor control en reporting, fiscale zaken en treasury. De heer Vervoort trad in dienst bij Vedior in 1997 als corporate controller en werd in november 2000 benoemd tot financieel directeur. Hij is lid van het Koninklijk Nederlands Instituut voor Register Accountants. Van 1994 tot 1997 was hij financieel analist bij Vendex Food Group en Vendex International. Tussen 1985 en 1994 bekleedde hij verschillende functies bij Ernst & Young, Reed Elsevier en de Vrije Universiteit Amsterdam.

Philippe Salle (41, Frans)

Lid van de Raad van Bestuur sinds mei 2003. De heer Salle trad in dienst bij Vedior in 1999 als Voorzitter en Chief Executive van Expectra Groep in Frankrijk. In december 2002 werd hij tevens benoemd tot Voorzitter en Chief Executive Officer van Vedioorbis in Frankrijk, de grootste dochteronderneming binnen de Groep. Sinds 2006 is hij eveneens verantwoordelijk voor de Groepsactiviteiten in Italië, Spanje en Zwitserland. Voorheen bekleedde hij diverse functies bij Accenture en McKinsey.

Op 6 maart 2007 is bekend gemaakt dat de heer Salle per 30 april 2007 terugtreedt als lid van de Raad van Bestuur omdat hij een functie buiten de onderneming heeft aanvaard.

Brian Wilkinson (50, Brits)

Lid van de Raad van Bestuur sinds mei 2003. De heer Wilkinson trad in 1999 in dienst van de Groep als UK Development Manager en is sinds mei 2002 als Zone Manager verantwoordelijk voor activiteiten in het Verenigd Koninkrijk, Ierland, Australië, Nieuw-Zeeland, India, Singapore, Hong Kong, het Midden-Oosten, Sri Lanka en Maleisië. Sinds 2006 is hij eveneens verantwoordelijk voor de Groepsactiviteiten in Portugal en Scandinavië. Hij heeft 26 jaar ervaring in de uitzendsector en was voorheen President van de 'Recruitment and Employment Confederation', die de uitzendsector in het Verenigd Koninkrijk vertegenwoordigt.



Peter Valks (48, Nederlands)

Lid van de Raad van Bestuur sinds mei 2003.

De heer Valks is verantwoordelijk voor alle werkmatschappijen in de Benelux alsook voor business development in opkomende markten in het Verre Oosten, waaronder Japan. Sinds 2006 is hij eveneens verantwoordelijk voor de Groepsactiviteiten in Duitsland, Griekenland, Turkije en verscheidene landen in Centraal-Europa. De heer Valks trad in dienst bij Vedior in 2000 als Algemeen Directeur van Vedior in Nederland. Voordien was hij werkzaam als Nederlands diplomaat in verscheidene landen en vervolgens in verschillende managementfuncties bij ING.

Zach Miles (57, Brits)

Voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer sinds februari 2004 en lid van de Raad van Bestuur sinds december 1999. Hij is verantwoordelijk voor de algehele Groepsactiviteiten, ontwikkeling en implementatie van de Groepsstrategie en corporate planning en business development. De heer Miles was Chief Financial Officer van december 1999 tot oktober 2001. In 1988 trad de heer Miles in dienst bij Select Appointments (welk bedrijf in 1999 door Vedior werd overgenomen) als financieel directeur en lid van de Raad van Bestuur. Voordat hij bij Select in dienst trad, was hij partner bij Arthur Andersen. Hij is een 'Chartered Accountant' in het Verenigd Koninkrijk.

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders die wordt gehouden op 27 april 2007, zal de Raad van Commissarissen de heer Gregory A. Netland voordragen als lid van de Raad van Bestuur. De heer Netland (45, Amerikaans) is Chief Executive van Vedior Noord-Amerika sinds 2003, waar onder zijn leiding in een aantal gespecialiseerde markten sterke groei door overnames alsook autonome groei werd bereikt. Voor zijn benoeming tot Chief Executive Officer van Vedior Noord-Amerika, was hij Chief Operating Officer en Executive Vice President voor Business Development van deze dochteronderneming.

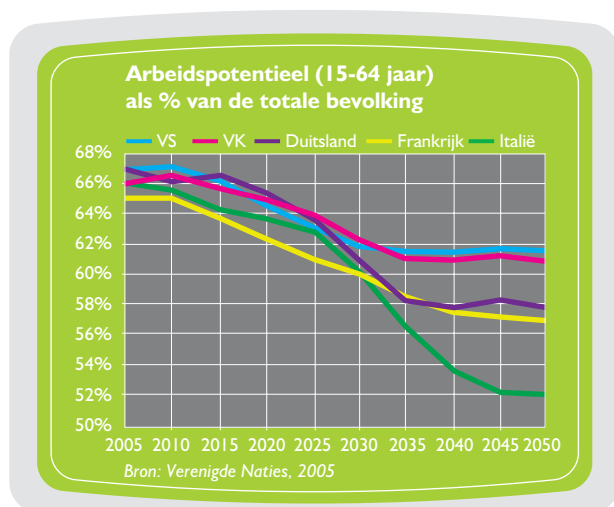
Vedior is een internationale uitzendorganisatie die werkzoekenden helpt hun ambities te vervullen en die hun werkbehoeften afstemt op hun levensstijl. Wij beschikken over een wereldwijd kantorennetwerk in Europa, Noord-Amerika, Australië, Azië, Zuid-Amerika en Afrika. Wij hebben een diverse portfolio van merknamen, afgestemd op een breed scala van bedrijfssectoren, bedoeld om bekwame kandidaten aan te trekken en aan werkgevers een uitgebreid scala diensten aan te bieden, zodat hun HR-management kan worden verbeterd en kan worden voldaan aan hun personeelsbehoeften.

Volgens ons draait werving nu eenmaal om mensen. Werving is bij uitstek een 'people business'. Onze reputatie staat of valt met ons vermogen om de juiste mensen te koppelen aan de wensen van onze klanten. Wij vertrouwen ook op de toewijding en het talent van onze eigen consultants, want zij zijn tenslotte degenen die instaan voor de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening.

War for talent

Vraag een willekeurige chief executive wat de belangrijkste troef in zijn onderneming is en het antwoord luidt gewoonlijk 'mensen'. Zij zien in dat het succes van ondernemingen in de toekomst wordt bepaald door het op doeltreffende wijze kunnen vinden en aan zich binden van gekwalificeerd personeel. Vedior beschikt over een uniek profiel en een strategie waarmee we op efficiënte wijze schaars talent kunnen vinden. Hierin onderscheiden wij ons van andere uitzendorganisaties. Onze aanwezigheid in diverse sectoren en onze uitgebreide geografische dekking, maakt ons een aantrekkelijke partner voor de meest uiteenlopende bedrijven, van multinationals tot kleine lokale werkgevers.

Volgens demografische voorspellingen zal in veel landen de omvang van de beroepsbevolking aanzienlijk dalen en zal er een steeds nijpender tekort ontstaan aan gekwalificeerd personeel. Vedior bevindt zich in het centrum van deze 'war for talent', opererend in een belangrijke en dynamische bedrijfstak. Met het toenemend tekort aan gekwalificeerd personeel, schakelt een toenemend aantal werkgevers ons in bij het werven van personeel en het beheersen van hun HR behoeften.



Onze diensten

Een Vedior-bedrijf wordt gekenmerkt door gemeenschappelijke elementen zoals *kwaliteit van dienstverlening* en *specialisatie*.

In de verschillende sectoren waarin we werkzaam zijn krijgen we te maken met de meest uiteenlopende eigenschappen van klanten en kandidaten. Werkzoekenden stellen het op prijs als een uitzendbureau hun beroep, trends, kwalificaties en het branchespecifieke jargon kent. Specialisten zoeken nu eenmaal specialisten. Wij geloven dat een hoogwaardige en geloofwaardige dienstverlening binnen elk van onze marktsectoren, het beste bewerkstelligd kan worden door middel van afzonderlijke vestigingen, afzonderlijk personeel, afzonderlijke wervings- en verkoopstrategieën en, logischerwijs, afzonderlijke merknamen.

Omdat in de toekomst een extreem tekort aan gekwalificeerd personeel dreigt te ontstaan, is de belangrijkste kracht van de Vedior-merken hun vermogen om kandidaten aan te trekken, in het bijzonder het aantrekken van die kandidaten die over toenemend schaarse en hooggewaardeerde vaardigheden beschikken.

Vedior is uitstekend gepositioneerd om diensten te bieden aan werkgevers die personeel nodig hebben in tal van bedrijfssectoren en met een brede range van disciplines. Dankzij onze diensten met toegevoegde waarde kunnen we werkgevers zowel lokaal, regionaal, nationaal of internationaal, helpen de werving van vast of tijdelijk personeel te vereenvoudigen, te stroomlijnen of samen te voegen. Met de door ons ter beschikking gestelde instrumenten kunnen onze klanten hun personeelsbestand beter selecteren, optimaliseren, beoordelen en aansturen. Onder deze diensten vallen bijvoorbeeld audit, beoordeling, inzet, kwaliteitscontrole en rapportage over het personeelsbestand.

Samenwerken met een groot aantal 'recruitment vendors' kan de middelen en de efficiëntie van een bedrijf nadelig beïnvloeden. Ons Vedior1-programma beheert en coördineert alle personeelsdiensten ten behoeve van onze klanten aan de hand van een shortlist van voorgestelde 'vendors'. Onze oplossingen op maat bieden werkgevers één enkel contactpunt en een toegewijd team van specialisten, die hen helpen met een betere coördinatie en beheersing van hun personeelsbehoeften. Dankzij Vedior1 kunnen werkgevers aan personeelszaken gerelateerde werkzaamheden uitbesteden zonder dat ze controle verliezen, terwijl de efficiëntie van hun bedrijf toeneemt. Daarnaast beschikt Vedior over een gespecialiseerd en toegewijd team dat borg staat voor een uitstekende dienstverlening aan multinationale klanten.

Uitzendwerk

Het verschil tussen uitzendwerk en een vaste aanstelling is de laatste jaren kleiner geworden. De secundaire arbeidsvoorwaarden en het salaris van uitzendkrachten en vaste werknemers zijn tegenwoordig veelal gelijkwaardig.

Flexibele werkpatronen in de vorm van uitzendopdrachten en werk op contractbasis spelen in toenemende mate een belangrijke rol voor economisch succes. Zo kunnen bedrijven effectiever met elkaar concurreren, het vergroot hun efficiëntie, productiviteit en kwaliteit. Onze diensten komen zowel werkgevers als werknemers ten goede. Wij helpen werkgevers met het voorzien in hun vraag naar personeel in drukke tijden, bij het effectiever beheren van hun kosten en het verbeteren van de productiviteit. Maar bovenal wordt uitzenden in toenemende mate ingezet daar waar een tekort is aan gespecialiseerde werknemers.

Uitzendwerk of werken op contractbasis vereist een bepaalde instelling. Idealiter houdt een uitzendkracht van verandering, gaat hij een uitdaging aan, weet van aanpakken, leert snel en past zich snel aan. Kortom, iemand die te verstaan geeft dat hij een opdracht begrijpt en kan uitvoeren.

Vedior's belangrijkste vaardigheid is het vinden van mensen met deze speciale vaardigheden.

Dankzij uitzendwerk kunnen mensen een beter evenwicht vinden tussen werken en leven. Bovendien kan uitzendwerk voor werkzoekenden een effectieve overbrugging zijn naar een vaste baan. Voor hen die voor het eerst de arbeidsmarkt betreden, zoals pas afgestudeerden, herintredende vrouwen en kansarme minderheden, kan uitzendwerk een belangrijke stap zijn in hun loopbaan. Vaak zien zij de als uitzendkracht opgedane ervaring als een aanvulling en uitbreiding van hun kennis, hetgeen hun carrièrekansen en salariëring positief beïnvloedt.

Wij leveren ook een bijdrage aan het economisch welzijn, waarmee we de overheid een waardevolle dienst bewijzen. De uitzendsector zorgt voor werk in de wereld, verbetert de efficiëntie van de arbeidsmarkt, creëert nieuwe banen en vermindert de werkloosheid.

Onze mensen

Voor een dienstverlenend bedrijf als het onze is het kaliber van de medewerkers integraal onderdeel van het succes van de onderneming. Wij gaan uiterst zorgvuldig te werk bij het werven en trainen van gekwalificeerde uitzendconsulenten, die niet alleen ervaring hebben met algemene arbeids- en uitzendzaken, maar ook specifieke kennis hebben van de sector waarin gewerkt wordt. Een groot aantal van onze uitzendconsulenten heeft zelf ervaring opgedaan in de sector waarin zij zich specialiseren, zoals bijvoorbeeld techniek, informatietechnologie of onderwijs. Zij begrijpen de marktfactoren, de trends, de expertise en de kwalificaties en zij spreken dezelfde business taal. Deze sectorfocus helpt ons bij het vinden van de juiste werknemers voor onze klanten en het juiste werk voor werkzoekenden.

Het proces en de beroepsnormen zijn van wezenlijk belang voor het nauwkeurig op elkaar afstemmen van kandidaten en werk. Echter, de ervaring en 'soft skills' van onze consulenten bij het zorgdragen voor een juiste match, zijn van even groot belang. Vaardigheden kunnen worden gemeten, kwalificaties en referenties kunnen worden gecheckt, maar aanleg, karakter en betrouwbaarheid zijn minder tastbaar, hetgeen het moeilijker maakt deze eigenschappen te beoordelen. Als het fout loopt zijn de kosten van een verkeerde match voor de werkgever vele malen hoger dan alleen de kosten van het inhuren. In een 'people business' is een goede consultant iemand die zowel de specifieke wensen en de persoonlijkheid van een kandidaat als de cultuur van de beoogde werkgever kent.

De kwaliteit van onze diensten is afhankelijk van ons vermogen om efficiënt en nauwkeurig de wensen op elkaar af te kunnen stemmen van beide partijen in het wervingsproces: werkgevers en werkzoekenden. Het is belangrijk goed contact te onderhouden met onze klanten, maar het is net zo belangrijk dat we even professioneel omgaan met onze kandidaten.

Strategie

Wij zijn van oordeel dat Vedior beschikt over de juiste infrastructuur, strategie, producten en diensten om de beste mensen te vinden en te rekruteren voor onze klanten. In onze databases kunnen we selecteren uit een groot aantal getalenteerde mensen die zijn geïnterviewd, beoordeeld en onderzocht op referenties door onze consulenten. Dit betekent dat we snel kunnen inspelen op de personeelsbehoeften van onze klanten – zowel lokaal, regionaal, nationaal als mondiaal. Omdat de 'war for talent' in alle hevigheid toeneemt, worden onze diensten steeds waardevoller voor onze klanten.

Wij richten ons op onze kernactiviteit, uitzenden, en profiteren van de positieve demografische, zakelijke en sociale trends die de groei van onze sector bevorderen. Wij streven ernaar om een volledig scala aan gespecialiseerde personeelsdiensten aan te bieden voor zowel lokale als multinationale werkgevers in markten over de hele wereld. Onze strategie is het ontwikkelen van sterke lokale merken ten behoeve van specifieke arbeidsectoren, zodat we onze expertise gericht kunnen inzetten en de beste kandidaten kunnen aantrekken. Naarmate het tekort aan gekwalificeerd personeel toeneemt, groeit de vraag naar onze diensten. Ons wereldwijd netwerk vormt een ideaal platform om onze activiteiten verder te ontwikkelen en het scala aan personeelsdiensten dat wij in elk land bieden uit te breiden. Ons decentraal bedrijfsmodel biedt het lokale management de nodige flexibiliteit en creativiteit om een marktspecifieke strategie toe te passen en groeimogelijkheden ten volle te benutten.

De verdergaande liberalisering van het arbeidsrecht in verschillende landen biedt ons bedrijf extra groeimogelijkheden. Zowel lokaal als internationaal spelen wij een actieve rol in brancheverenigingen. Met name CIETT, de internationale branchevereniging voor de uitzendsector, wordt door ons gesteund om te lobbyen bij overheden en te wijzen op de voordelen van meer flexibele werkpatronen. Verder sponsoren we ook onafhankelijk onderzoek naar trends op arbeidsmarkten.

Wij kunnen onze activiteiten uitbouwen dankzij een evenwichtige combinatie van autonome groei en groei door overnames. Wij hechten zeer aan autonome groei en zijn bijzonder ervaren in het introduceren van diensten in nieuwe markten. Daarnaast hebben we een proactief acquisitiebeleid met de nadruk op snelgroeiende, gespecialiseerde sectoren. We richten ons op kleinere, snelgroeiende bedrijven waar het management, dat het bedrijf heeft opgericht, wil blijven en met onze hulp de ontwikkeling van hun activiteiten versneld wil uitbreiden. Bij business development zijn onze prioriteiten om onze leidinggevende positie in professional/executive personeelsdiensten uit te bouwen, onze aanwezigheid in sneller groeiende markten in Centraal-Europa, Amerika en Azië te vergroten en onze groei minder afhankelijk te maken van reeds lang bestaande markten en sectoren.

We zullen nieuwe technologieën blijven inzetten om onze productiviteit te verhogen en om gelijke tred te houden met de laatste ontwikkelingen in onze sector. We zullen al onze medewerkers blijven aansporen best practices toe te passen binnen de Groep teneinde de kwaliteit van onze diensten te verbeteren en onze operationele kosten te verminderen. In 2007 introduceren we een wereldwijd leadership development programma voor het hogere management. Op deze manier willen we talentvolle medewerkers stimuleren, de ontwikkeling van expertise coördineren en interne communicatie verbeteren.

Financiële doelstellingen

We hebben doelstellingen voor de operationele marges in de verschillende geografische gebieden. Indien we deze kunnen realiseren, hetgeen deels afhankelijk is van economische trends, zou dit leiden tot een operationele marge van de gehele Groep (na holdingkosten) variërend van 4,6% tot 5,6%.

	2006 operationele marges	Target operationele marges
Frankrijk	3,5%	4,0 to 4,5%
VK	5,9%	7,0 to 8,0%
VS	6,3%	7,0 to 8,0%
Nederland	3,5%	5,0 to 6,0%
Overig Europa	3,3%	3,5 to 4,0%
Overig Wereld	4,9%	5,0 to 6,0%
Vedior Groep	3,8%	4,6 to 5,6%

Wij zijn van mening dat voor een uitzendbedrijf een bepaalde mate van schuld gepast en verstandig is. Ons werkkapitaal wordt met schuld gefinancierd, waarbij de omvang van de netto-rentedragende schuld 25%-50% van de post handelsdebiteuren moet bedragen. Onze kredietbehoefte is afhankelijk van onze behoefte aan werkkapitaal, die weer afhankelijk is van de omzet. We werken in een cyclische sector, maar kasstromen zijn minder volatiel dan resultaten vanwege compenserende schommelingen in het werkkapitaal. Ultimo 2006 bedroeg onze netto-rentedragende schuld €558 miljoen, ofwel 35% van de post handelsdebiteuren – ruim binnen onze doelstelling.

We streven naar een rentedekkingsverhouding van meer dan 6 (EBITDA: nettorente) en de ratio van de totale netto-rentedragende schuld ten opzichte van de EBITDA mag niet hoger zijn dan 2,5 (netto schuld: EBITDA). Per 31 december 2006 was de rentedekkingsverhouding 10,4 en bedroeg de ratio van de totale netto-rentedragende schuld ten opzichte van de EBITDA 1,7.

Vedior heeft kredietfaciliteiten van ruim €1 miljard, hetgeen overeenstemt met onze huidige behoefte. Dit bedrag bestaat onder meer uit gecommiteerde kredietfaciliteiten van €650 miljoen met een looptijd tot 2011 en €150 miljoen met een oorspronkelijke looptijd tot eind 2007, welke verlengd kan worden tot 2009. Voor deze kredietfaciliteiten betaalt Vedior variabele rentepercentages, gebaseerd op Euribor en Libor.

In 2006 heeft Vedior ook een onderhandse lening van USD 215 miljoen afgesloten bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten. De lening bestaat uit senior notes, opgesplitst in twee gelijke bedragen met een looptijd van 7 en 10 jaar. Van deze lening is USD 75 miljoen omgezet in euro en USD 75 miljoen in pond sterling. Voor het in euro omgezette gedeelte geldt een variabele rente, terwijl het in Amerikaanse dollars uitgedrukte, en in Britse ponden omgezette gedeelte, een vaste rente heeft. Door middel van deze onderhandse lening heeft Vedior de gemiddelde looptijd van haar schulden verlengd en de diversiteit van de financieringsbronnen vergroot.

[Analyse per segment]

Van 1 januari tot en met 31 december, in miljoenen euro

Geografisch

	2006	2005	Groei in %	Autonome groei
Frankrijk	3.137	2.991	5%	5%
VK	977	874	12%	1%
VS	686	579	19%	13%
Nederland	588	518	13%	12%
Overig Europa	1.536	1.368	12%	11%
Overig Wereld	736	521	41%	20%
Netto-omzet	7.660	6.851	12%	8%

Frankrijk ¹⁾	110	96	14%	14%
VK	57	52	10%	-6%
VS	44	35	22%	15%
Nederland	20	14	43%	49%
Overig Europa	51	37	40%	40%
Overig Wereld	36	24	52%	22%
	318	258		
Holdingkosten	-29	-26		
Bedrijfsresultaat (vóór bijzondere posten)	289	232	25%	17%

Per sector

IT	768	621	24%	6%
Techniek	463	410	13%	10%
Gezondheidszorg	437	424	3%	-1%
Financiële administratie	376	287	31%	13%
Onderwijs	126	111	14%	11%
Overig	543	408	33%	14%
Professional/executive	2.713	2.261	20%	8%
Traditioneel	4.947	4.590	8%	8%
Netto-omzet	7.660	6.851	12%	8%

IT	48	37	30%	9%
Techniek	29	24	21%	17%
Gezondheidszorg	21	24	-10%	-16%
Financiële administratie	21	13	50%	25%
Onderwijs	17	15	16%	14%
Overig	32	19	64%	32%
Professional/executive	168	132	27%	12%
Traditioneel	150	126	20%	21%
	318	258		
Holdingkosten	-29	-26		
Bedrijfsresultaat (vóór bijzondere posten)	289	232	25%	17%

¹⁾ Exclusief een eenmalige bate van €4 miljoen in 2005, steeg het bedrijfsresultaat in Frankrijk met 19%.

[Operationele gang van zaken]

Onze strategie richt zich meer op stijging van de winst dan op het vergroten van marktaandeel, zoals bewezen wordt door de aanzienlijke verbeteringen in het bedrijfsresultaat in 2006 in elk van onze regio's.

Het bedrijfsresultaat steeg 17% tot €289 miljoen. De operationele marge (bedrijfsresultaat als percentage van de omzet) steeg van 3,4% in 2005 tot 3,8%. Alle groeipercentages zijn op autonome basis berekend en de winsten op desinvesteringen zijn niet meegenomen.

Voor het tweede opeenvolgende jaar heeft Vedior in alle belangrijke geografische regio's een autonome groei gerealiseerd. De sterkste groei was te zien in de Verenigde Staten, Nederland, Overig Wereld en Overig Europa. Wij realiseerden dubbelcijferige omzetgroei in België, Spanje, Australië, Portugal, Duitsland en Zwitserland. De uitstekende resultaten van onze werkmaatschappijen in de opkomende markten vormden een van de elementen van de groei van Vedior in 2006. De betrekkelijke onvolwassenheid van deze markten in combinatie met een gunstige economische omgeving heeft geleid tot een omzetgroei van 59% in India en 27% in Latijns-Amerika. Naast de autonome groei, hebben de in 2006 overgenomen bedrijven, met name CNC Global, Blomfield en Talisman, €234 miljoen aan de omzet toegevoegd.

Valuta-effecten deden het bedrijfsresultaat met 1% dalen, maar hadden geen belangrijke gevolgen voor de omzet in 2006.

Per bedrijfssector bekeken, werd de sterkste stijging van het bedrijfsresultaat gerealiseerd in de sectoren financiële administratie, traditioneel, techniek en onderwijs. Voor wat betreft de operational leverage, kwamen de beste resultaten van de traditionele personeelsdiensten in continentaal Europa.

In lijn met onze langetermijndoelstelling, zagen wij onverminderde groei in de plaatsing van vast personeel in al onze geografische regio's. Met een 30% toename in de fees tot €238 miljoen, vertegenwoordigt de plaatsing van vast personeel nu 16,7% van de brutowinst van de Groep, vergeleken met 13,3% van de brutowinst in 2005. In Frankrijk zijn vaste aanstellingen bijna verdriedubbeld tot €14 miljoen in 2006.

In Frankrijk steeg het bedrijfsresultaat met 19%. De brutowinst steeg 9% door een betere businessmix en onze focus op vaste aanstellingen.

Ook door een verbeterde businessmix, is in Nederland het bedrijfsresultaat met 49% toegenomen en de brutowinst met 16%. Deze belangrijke verbetering van de performance is bereikt terwijl tegelijkertijd aanzienlijke investeringen gedaan zijn om de toekomstige performance verder te verbeteren.

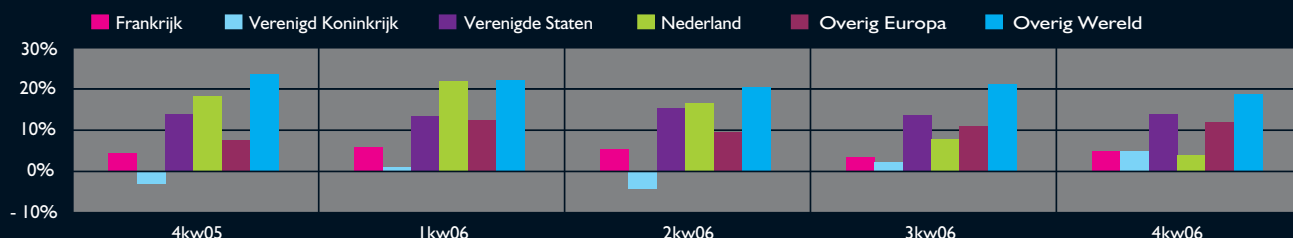
Onze focus op operationele efficiëntie heeft geleid tot een toename van onze conversieratio voor het hele jaar (bedrijfsresultaat gedeeld door brutowinst) van 18,9% tot 20,3%.

De operationele kosten stegen met 10%, inclusief toegenomen investeringen in bedrijfsactiviteiten met het oog op langetermijngroei. Er is geïnvesteerd in nieuwe opstartinitiatieven en de ontwikkeling van bestaande merknamen over de hele wereld, waaronder ook verdere uitbreiding naar het Midden-Oosten, opening van nieuwe kantoren, verdere uitbreiding van de plaatsing van vast personeel in Frankrijk en overige markten, waaronder Japan, verbetering van onze infrastructuur (met name in Continentaal-Europa), betere e-Business-functionaliteiten en verbeterde capaciteiten op het gebied van managed services.

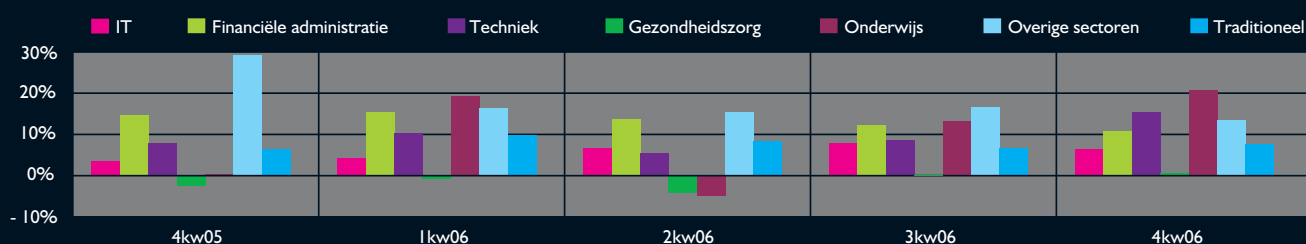
Exclusief de winst uit desinvesteringen is de belastingdruk gedaald van 31,0% in 2005 tot 29,3% in 2006. Deze daling heeft voornamelijk betrekking op de opname van een latente belastingvordering van €6 miljoen in 2006 inzake compensabele verliezen in Nederland.

De kasstroom uit operationele activiteiten steeg van €113 miljoen in 2005 tot €206 miljoen in 2006 ten gevolge van een hoger bedrijfsresultaat en lagere additionele behoefte aan werkkapitaal om de omzetgroei te financieren. Het aantal debiteurendagen bedroeg aan het einde van het jaar 63 (2005: 64).

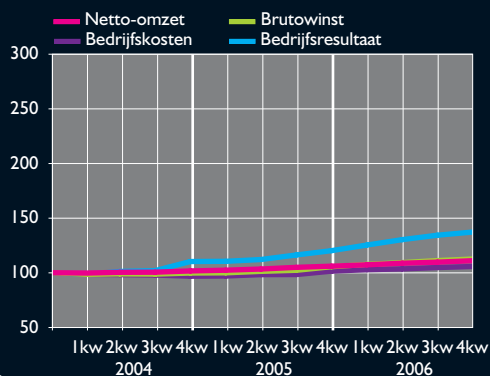
Autonome groei geografisch Jaarlijkse stijging of daling



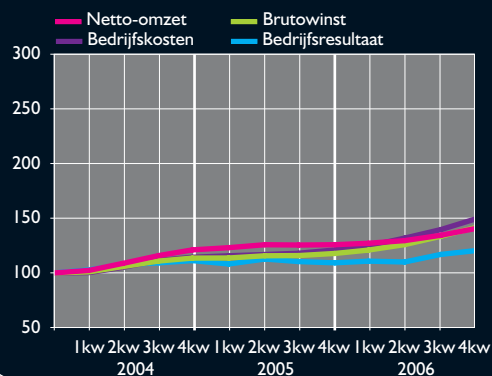
Autonome groei per sector Jaarlijkse stijging of daling



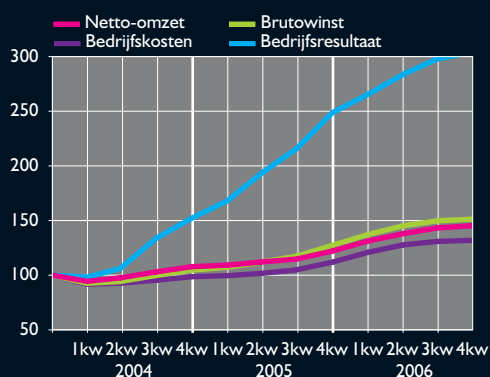
MAT Frankrijk



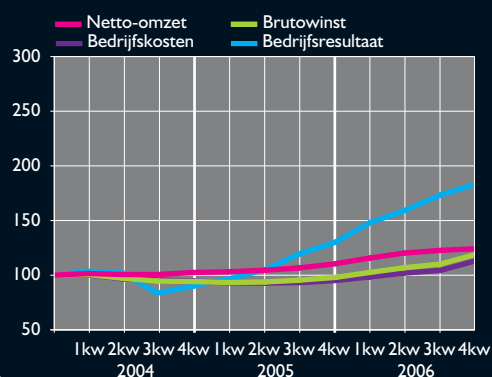
MAT Verenigd Koninkrijk



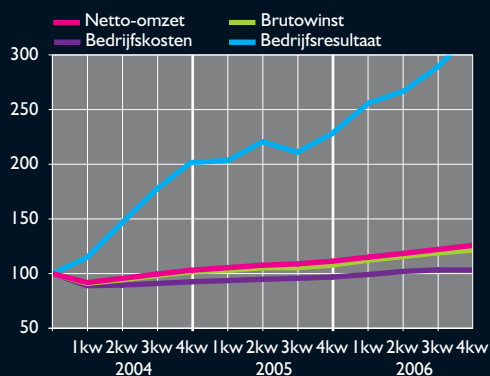
MAT Verenigde Staten



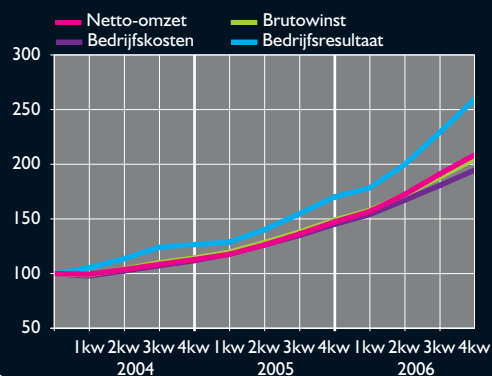
MAT Nederland



MAT Overig Europa



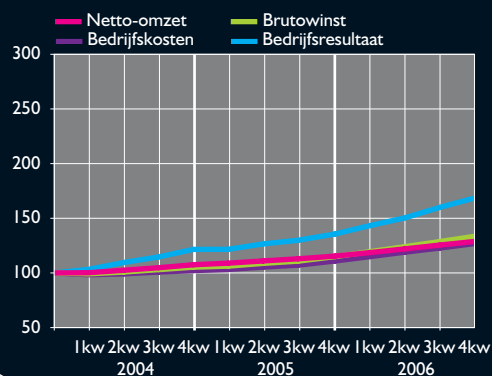
MAT Overig Wereld



MAT (Moving Annual Total) is het voortschrijdend jaartotaal en geeft de gemiddelde waarde van de voorafgaande vier kwartalen weer op elk punt van de grafiek teneinde seizoensinvloeden gedurende het jaar te elimineren.

Deze grafieken geven een index weer waarbij 4 kw 2003 = 100.

MAT Vedior Groep



CALLING ALL EXPERTS

In de afgelopen jaren heeft zich binnen onze postindustriële, post-dot.com, postmillenniummaatschappij een diepgaande verandering voorgedaan in de manier waarop men wil werken om tot persoonlijke groei te komen en zich klaar te stomen voor de toekomst.

Met het oog op de toegenomen kennis die ter beschikking staat aan het collectieve bewustzijn, moeten arbeidskrachten zich onderscheiden door middel van gespecialiseerde kwaliteiten en wordt het in de toekomst een vereiste om over inhoudelijke deskundigheid of niet-routinematige, gespecialiseerde vormen van dienstverlening te beschikken. In een wereld die niet meer zonder technologie kan functioneren zullen de mogelijkheden in de IT en de nieuwe media gelijke tred houden met de technologische ontwikkelingen. De gezondheidszorg zal blijven groeien, niet alleen voor wat betreft de vooruitgang in onderzoek en behandelingsvormen, maar ook omdat gezorgd moet worden voor een vergrijzende bevolking. Er zal een beroep gedaan worden op milieudeskundigen over de hele wereld om zich te buigen over de vraagstukken van natuurlijke hulpbronnen en klimaat in de 21e eeuw.

Maar voor diegenen die op het punt staan hun toekomstige carrière vorm te geven zijn er, in aanvulling op de vraag in de professional/executive sectoren, nog volop kansen in de meer traditionele beroepen. Om banen te vermijden die op de nominatie staan om naar het buitenland uitbesteed te worden, ligt de sleutel tot arbeidszekerheid in nabijheid en creativiteit. Zoek een beroep dat veel opleiding of creativiteit vereist zoals dat van kunstenaar, schrijver, ontwerper, muzikant, uitvinder, marketingstrateeg, of acteur. Of leer een ambacht waarin je zelf de handen uit de mouwen moet steken zoals timmerman, loodgieter, elektricien, haarstylist, aannemer, monteur of mondhygiënist.

Banen voor de toekomst

Beroepen die naar verwachting het snelst groeien | 2004 - 2014

Bron: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

MEDISCHE THUISZORGWERKERS

NETWERKSYSTEMEN- EN
DATACOMMUNICATIE-ANALISTEN

MEDISCHE ASSISTENTEN

DOKTERSASSISTENTEN

COMPUTERSOFTWARETECHNICI
(TOEPASSINGEN)

ASSISTENT-FYSIOTHERAPEUTEN

MONDHYGIËNISTEN

COMPUTERSOFTWARETECHNICI
(SYSTEEM SOFTWARE)

TANDARTSASSISTENTEN

PERSOONLIJKE ZORGWERKERS EN
THUISZORGWERKERS

NETWERK- EN COMPUTER-
SYSTEEMBEHEERDERS

DATABASEBEHEERDERS

FYSIOTHERAPEUTEN

FORENSISCH ONDERZOEKERS

VETERINAIRE TECHNICI EN
DIERENARTSASSISTENTEN

DIAGNOSTISCH-MEDISCH RADIOLOGEN

FYSIOTHERAPIEHHELPERS

BEROEPSTHERAPIEASSISTENTEN

MEDISCH WETENSCHAPPERS,
M.U.V. EPIDEMIOLOGEN

BEROEPSTHERAPEUTEN



PROFESSIONAL/EXECUTIVE IT



De IT-consultants van Vedior ondersteunen klanten in alle fases van het IT-proces, zoals de ontwikkeling, installatie of onderhoud van hardware en software. Vedior levert een breed scala aan deskundig technisch personeel, zoals softwarespecialisten, programmeurs, systeemanalisten, IT-architecten, testers, systeembeheerders en professionals op het gebied van telecommunicatie.

IT is Vedior's grootste professional/executive sector met een bijdrage van 10% aan de totale Groepsomzet. Het bedrijfsresultaat in IT-personeelsdiensten is autonoom gestegen met 9% en de omzet is met 6% toegenomen.

Er zijn in de IT-sector in de loop van het jaar twee belangrijke overnames gedaan; Talisman, een aanbieder van personeelsdiensten in verscheidene Europese landen en CNC Global, de grootste aanbieder van IT-personeelsdiensten in Canada. De omzet in deze sector steeg met 24% hetgeen de impact van deze acquisities reflecteert.

De Verenigde Staten is voor Vedior de grootste IT-markt, die voornamelijk wordt bediend onder de merknaam Sapphire Technologies. Sapphire is marktleider in de Verenigde Staten en bedient met een landelijk kantorennetwerk een verscheidenheid aan bedrijfssectoren en overheidsinstellingen. Het bedrijf kon in 2006 blijven groeien in een goede handelsomgeving.

In het Verenigd Koninkrijk hebben onze IT-merknamen, Abraxas en MVM, een moeilijk jaar gehad. Aanzienlijke prijsdruk heeft geleid tot lagere marges in de markt voor IT-contracten.

IT-personeelsdiensten worden in Europa voornamelijk gevoerd onder de merknaam Expectra. De groei in omzet en bedrijfsresultaat was bijzonder sterk in Spanje, Nederland en Portugal. De Groep biedt ook werving van IT-personeel in Australië en India waar geprofiteerd is van uitermate gunstige marktontwikkelingen.

PROFESSIONAL/EXECUTIVE Techniek



Vedior levert gekwalificeerd technisch personeel ter ondersteuning van infrastructurele werken voor zowel het bedrijfsleven als de overheid. Wij kunnen uitzendkrachten leveren met uitgebreide technische ervaring op het gebied van advies, ontwerp, productie, bouw en uitvoering.

Voor Vedior zijn de personeelsdiensten in de sector techniek de op één na grootste professional/executive sector geworden, verantwoordelijk voor 6% van de Groepsomzet. 2006 is wederom een goed jaar gebleken voor deze sector. Het bedrijfsresultaat van de personeelsdiensten in de sector techniek is op autonome basis met 17% gegroeid, terwijl de omzet met 10% is gestegen. De sector blijft de gunstige gevolgen ondervinden van investeringen in infrastructurele werken van de overheid en de toegenomen vraag naar technisch specialisten in de olie- en gasindustrie.

In het Verenigd Koninkrijk is de sector techniek de grootste sector binnen onze personeelsdiensten. In deze markt is Vedior actief onder drie merken, Hill McGlynn, Beresford Blake Thomas en Qualitair. Alle drie bedrijven behaalden een goede stijging in omzet en bedrijfsresultaat. In de loop van het jaar zijn de satellietkantoren in het Midden-Oosten verder ontwikkeld.

In Continentaal Europa heeft onze belangrijkste merknaam in de sector techniek, Expectra, dat actief is in België, Frankrijk, Duitsland, Nederland en Zwitserland, ook kunnen profiteren van de gestegen vraag naar technisch personeel.

ATS Reliance, gevestigd in Canada, levert voornamelijk gespecialiseerd personeel aan de olie- en gasindustrie in Canada en daarbuiten. Het bedrijf heeft in 2006 gebruik gemaakt van de toegenomen vraag naar deze personeelsdiensten.

PROFESSIONAL/EXECUTIVE Gezondheidszorg



Vedior's activiteiten in de sector gezondheidszorg kunnen grofweg in twee categorieën worden onderverdeeld: gekwalificeerd medisch personeel voor privéklinieken en ziekenhuizen enerzijds en professionele maatschappelijk werkers en verzorgend personeel voor de thuiszorg en verzorgingstehuizen anderzijds. Personeelsdiensten in de sector gezondheidszorg zijn verantwoordelijk voor 6% van de omzet van Vedior.

Terwijl de sector gezondheidszorg een markt blijft met bijzonder gunstige langetermijngroeimogelijkheden, bleef de vraag naar personeelsdiensten in 2006 betrekkelijk zwak als gevolg van de druk op de budgetten van ziekenhuizen en privéklinieken en een tekort aan gekwalificeerde kandidaten. Op autonome basis is het bedrijfsresultaat met 16% gedaald terwijl de omzet met 1% terugliep.

L'Appel Médical is onze belangrijkste merknaam en is in Frankrijk met een landelijk kantorennetwerk marktleider op het gebied van personeelsdiensten in de gezondheidszorg. 2006 was een gunstig jaar voor het bedrijf en een jaar waarin zich een herstel aftekende na twee jaren van negatieve groei. Het vierde kwartaal was in het bijzonder positief en ging gepaard met een verbetering in de prijsstelling in de sector.

In de Verenigde Staten biedt ons merk, Clinical One, verpleegkundige personeelsdiensten. Onder moeilijke marktomstandigheden is de omzet licht gedaald maar is het bedrijfsresultaat verbeterd. Locum is een aanbieder van artsen en Delta bedient de life sciences industrie; beide bedrijven realiseerden een toename van omzet en bedrijfsresultaat.

In het Verenigd Koninkrijk hebben zowel de zorgtak van Beresford Blake Thomas, dat voornamelijk verpleegkundigen en gekwalificeerd verzorgend personeel levert, als Reliance dat activiteiten ontplooit in de markt van de thuiszorg, te kampen gehad met voortdurende druk op marges in een zeer concurrerende markt.

In Australië heeft MSSA Care Personnel, aanbieder van personeelsdiensten in de gezondheids- en socialezorgsector, een sterke groei laten zien met een hoger bedrijfsresultaat.

Supernurse, de gespecialiseerde merknaam in de verpleging die in Japan wordt ontwikkeld, heeft in 2006 zijn eerste operationele winst gerapporteerd.

Financiële administratie

Vedior plaatst zowel (deels) gekwalificeerde boekhouders alsook overig financieel-administratief personeel bij accountantskantoren, financiële dienstverleners, banken, consultants en andere zakelijke klanten. Personeelsdiensten in de financieel-administratieve sector vertegenwoordigen 5% van de omzet van de Groep. In 2006 is het bedrijfsresultaat met 25% toegenomen en de omzet steeg met 13% op autonome basis.

In de Verenigde Staten levert de Groep voornamelijk financieel-administratief personeel via Accountants Inc., Acsys en AccountPros. Deze merken hebben, vooral in het begin van het jaar, de gunstige gevolgen ondervonden van betere marktomstandigheden en hebben een stijging laten zien in zowel omzet als bedrijfsresultaat.

In april 2006 heeft Vedior zijn deelneming in de Blomfield Group uitgebreid tot een meerderheidsbelang. Joslin Rowe, de voornaamste operationele merknaam van Blomfield en tevens een van de grootste specialisten op het gebied van personeelsdiensten in de financiële en verzekeringssector in het Verenigd Koninkrijk, heeft in 2006 een belangrijke toename in zijn winstgevendheid laten zien mede als gevolg van de toegenomen vraag naar deze diensten in de Londense financiële markt.

Andrew Farr Associates, een nieuwe onderneming die in het Verenigd Koninkrijk een regionaal netwerk van personeelsdiensten in de financieel-administratieve sector ontwikkelt, blijft uitstekende voortgang boeken en was aan het eind van het jaar winstgevend.

In Nederland heeft Rekenmeesters een sterke groei van omzet en bedrijfsresultaat laten zien. Elders in Europa lieten onze bedrijven in de financieel-administratieve sector in Frankrijk, Spanje, België en Luxemburg goede resultaten zien.

Link, onze Australische specialist in de financieel-administratieve dienstverlening, had een moeilijker jaar maar behaalde desalniettemin een omzetgroei.

Onderwijs

Vedior plaatst een breed scala aan onderwijskundig personeel bij openbare en particuliere scholen alsook bij het hoger onderwijs. Ervaren personeel wordt geleverd aan peuter-, kleuter-, basis-, speciaal-, voortgezet- en volwassenenonderwijs. De sector onderwijs vertegenwoordigt 1% van de Groepsomzet.

Op autonome basis steeg het bedrijfsresultaat in de sector onderwijs met 14%, terwijl de omzet met 11% toenam.

In het Verenigd Koninkrijk heeft Select Education, onze leidende merknaam in de sector, in de tweede helft van het jaar weer groei laten zien. In het Verenigd Koninkrijk leveren wij eveneens aanvullende onderwijskundige personeelsdiensten onder verschillende merknamen; Areté (hoofdocenten), Supreme Education (Local Education Authorities) en Special Agent (onderwijsondersteunende functies). Deze gespecialiseerde merk-

namen vormen een aanvulling op onze dienstverlening aan scholen en het beroepsonderwijs en zorgen ervoor dat wij onze leidende positie in de Britse markt behouden.

De internationale divisie van Select Education, Teach Anywhere, heeft vooral in het Midden-Oosten, Azië en Europa kunnen profiteren van een buitengewoon grote vraag.

De Groep heeft eveneens personeelsdiensten op het gebied van onderwijs in de Verenigde Staten, Australië, Nederland en Canada. In Australië heeft Select Education in een betrekkelijk korte tijd een sterke marktpositie weten te bewerkstelligen en heeft het in 2006 zijn bedrijfsresultaat zien verdubbelen.

Overige sectoren

Vedior levert personeelsdiensten in een aantal andere gespecialiseerde sectoren zoals ondermeer de audiovisuele sector, horeca, executive, human resources, verzekeringen, interim management, juridische zaken, verkoop & marketing, teleservices en reis/ontspanning. De Groep levert eveneens een aantal complementaire aan HR gerelateerde diensten waaronder vendor management, outplacement, training en business process outsourcing.

Deze bedrijfssectoren vertegenwoordigden 7% van de totale Groepsomzet in 2006. Hoewel deze sectoren individueel betrekkelijk klein zijn, zijn ze wel belangrijk voor Vedior's strategie op lange termijn om de diversiteit van de inkomensstroom te verbeteren en het aandeel van de omzet uit professional/executive personeelsdiensten te verhogen. In 2006 steeg op autonome basis het bedrijfsresultaat in deze sectoren met 32% en de omzet steeg met 14%.

Teleservices is van deze sectoren de grootste. Wij zijn in 17 verschillende markten actief, voornamelijk onder de merknaam Teleresources. De belangrijkste markten zijn Portugal, Australië, Nederland, Polen, het Verenigd Koninkrijk en Spanje, maar nieuwere teleservicesdivisies winnen ook aan kracht in opkomende markten.

Personeelsdiensten voor de juridische sector worden in 9 landen aangeboden, voornamelijk in de Verenigde Staten, Australië, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en China. Een groot deel van de juridische personeelsdiensten bestaat uit vaste plaatsingen maar omvat ook het leveren van juristen en juridische medewerkers op tijdelijke of contractsbasis.

In de loop van het jaar hebben wij een leidende marktpositie gevestigd in de levering van interim management in het Verenigd Koninkrijk. Deze diensten worden geleverd onder onze gevestigde merknaam Albemarle en twee bedrijven die wij onlangs hebben overgenomen; Walker Cox, dat in mei werd overgenomen en Armadillo dat in oktober werd geacquireerd. Onder de merknaam Funktiemediair leveren wij ook interim management in Nederland.

De levering van managed services, waaronder vendor management en outsourcingoplossingen wordt in toenemende mate beschouwd als een aantrekkelijke optie voor werkgevers. Onze merken Vedior1 en Global Managed Services ('GMS') brengen de levering van personeelsdiensten in verschillende markten en sectoren samen. Managed services vormt een belangrijk onderdeel van onze strategie om integrale outsourcingoplossingen te bieden aan belangrijke klanten. In een aantal markten, met name in de Verenigde Staten, is in dit opzicht goede vooruitgang geboekt.

Andere gespecialiseerde uitzendsectoren, die in 2006 sterke groei lieten zien, waren onder meer executive recruitment en het uitzenden van human resource professionals.



Binnen het traditionele uitzendsegment levert Vedior allerlei categorieën ondersteunend kantoorpersoneel waaronder secretaresses, tekstverwerkers, dataverwerkers en algemeen administratief personeel. Vedior biedt in dit segment tevens personeel aan om bij productie, met name in het hoogseizoen, diensten te verlenen op het gebied van assemblage, transport, logistiek, magazijnbeheer, verzending en ontvangst. Deze grootste sector van de Groep vertegenwoordigt 65% van de omzet en iets minder dan de helft van ons bedrijfsresultaat.

Het bedrijfsresultaat in het traditionele uitzendsegment is autonoom gestegen met 21%, terwijl de omzet met 8% is gestegen.

In Frankrijk levert Vedior traditionele personeelsdiensten onder het landelijke merk Vediorbis en de regionale bedrijven Selpro en Atoll. In het algemeen was de Franse markt voor personeelsdiensten in 2006 gunstiger met een groei van 7%, ondanks de zwakke automobielsector, die 8% van onze totale Franse omzet vertegenwoordigt. Vediorbis realiseerde in de loop van het jaar een omzetstijging en een zeer sterke verbetering van het bedrijfsresultaat. Wij zijn buitengewoon succesvol geweest in de ontwikkeling van de plaatsing van personeel voor vaste aanstellingen naar aanleiding van de gewijzigde regelgeving in 2005, hetgeen heeft bijgedragen aan onze margeverbetering in de Franse markt.

In Nederland worden onder de Vedior-merknaam traditionele personeelsdiensten aangeboden voor hoofdzakelijk grote en middelgrote klanten in het segment kantoorpersoneel en richt Dactylo zich op productiewerk voor MKB-ondernemingen. Terwijl het sterke herstel in de Nederlandse markt zich in 2006 voortzette, richtten zowel Vedior als Dactylo zich op verbetering van de winstgevendheid. Als gevolg hiervan bleef de omzetgroei achter bij de marktgroei, maar beide bedrijven zagen hun bedrijfsresultaat met meer dan 70% stijgen.

In België levert Vedior traditionele personeelsdiensten onder twee merknamen: Vedior Interim, met een landelijk kantorennetwerk en voornamelijk gericht op productiepersoneel en Atoll dat personeelsdiensten levert aan het MKB. Beide bedrijven hebben in 2006 een sterke toename van omzet en bedrijfsresultaat behaald.

In Spanje zijn Laborman en Select voornamelijk actief in het traditionele uitzendsegment en beide bedrijven behaalden een goede groei en een stijging van de operationele marges in 2006.

In Portugal zijn wij marktleider met de merknamen Vedior en Select, en dit land bleek eens te meer één van onze sterkst groeiende markten in traditionele personeelsdiensten te zijn.

In Australië heeft Select, onze gevestigde traditionele merknaam, zijn marktpositie versterkt en een aanzienlijke verbetering in de omzet en winstgevendheid behaald.

In het Verenigd Koninkrijk levert Vedior traditionele personeelsdiensten onder de merknaam Select. Gedurende het jaar is de omzet gegroeid maar de markt blijft zeer concurrerend, hetgeen leidde tot een daling van de operationele marges.

In Duitsland levert Vedior hooggekwalificeerd productiepersoneel voor de luchtvaart-, elektronica-, automobielen- en technische sector. Duitsland is één van 's werelds best presterende uitzendmarkten, profiterend van sterke structurele groei en positieve economische omstandigheden. Vedior realiseerde gedurende het jaar een sterke stijging van de omzet en het bedrijfsresultaat en is begonnen aan een expansieprogramma. Verdere uitbreiding van het netwerk staat gepland voor 2007.

Zwitserland is nog een voorbeeld van een groeiende markt waarin Vedior in 2006 een sterke groei van omzet en bedrijfsresultaat heeft behaald.

Onze traditionele personeelsdiensten in de Verenigde Staten, Placement Pros, hebben wederom uitstekende resultaten behaald met de focus op segmenten met hogere marges.

In Latijns-Amerika vindt er een snelle groei plaats. Argentinië is in de regio onze grootste markt en onze merknaam SESA Select heeft in de loop van het jaar zijn activiteiten autonoom uitgebreid en Rest, aanbieder van technisch personeel voor de olie- en gasindustrie, overgenomen.

In de opkomende markten in Centraal- en Oost-Europa hebben wij onze marktpositie verder versterkt omdat wij van mening zijn dat deze markten een belangrijke rol zullen spelen in de langetermijntoekomst van Vedior.



[Overnames en uitbreiding]

In 2006 heeft Vedior zijn actieve programma van autonome uitbreiding verder doorgevoerd en twaalf overnames gedaan.

Het aantal landen waarin de Groep opereert is gestegen van 44 in 2005 tot 48 eind 2006.

Autonome groei

In gevestigde markten blijft Vedior nieuwe sectoren introduceren om de dienstverlening in de lokale markten te verbreden en tegelijkertijd een platform te ontwikkelen voor autonome groei op lange termijn.

In het Verenigd Koninkrijk heeft Select Appointments twee nieuwe divisies geïntroduceerd: Select Direct, dat zich richt op het hernieuwen van contacten met 'uit het oog verloren' werkzoekenden en het ontwikkelen van duurzame relaties met klanten en kandidaten; en Select Hospitality, dat gespecialiseerd is in het vinden van vaste carrièremogelijkheden voor leidinggevenden, managers en hoger personeel in hotels, cafés en restaurants.

Onze personeelsdiensten voor vaste aanstellingen in Frankrijk en Japan zijn verder uitgebreid. In Italië zijn onze bestaande merknamen samengevoegd om de efficiency te verbeteren en gebruik te kunnen maken van de dynamische omzetontwikkelingen in de markt. Ons Duitse netwerk is verder uitgebreid om een breder scala van marketing- en communicatie-gerelateerde bedrijven te kunnen bedienen.

In de Verenigde Staten hebben wij onze sector financiële administratie uitgebreid en tevens Sapphire Governmental Technologies geïntroduceerd waarmee wij IT-adviseurs leveren aan systeemintegratieafdelingen bij de overheid, alsmede aan lokale, staats- en federale instellingen. Tevens is in Australië een nieuwe technische divisie opgericht en zijn personeelsdiensten geïntroduceerd in de sector biotechnologie in Singapore en in teleservices in Mexico.

Om te profiteren van sterke economische groei hebben wij onze positie in het Midden-Oosten versterkt met een aantal merknamen, met name in de ICT en de technische sectoren in Abu Dhabi, Bahrein en Dubai.

In december hebben wij kantoren geopend in Mozambique, dat voor de Groep een nieuw handelsland vormt.

Het Vedior1 managed service programma is in 2006 ook internationaal uitgebreid. Het programma stelt klanten in staat om eenvoudig wereldwijd via één enkele specialist in onze organisatie, hun behoefte aan dienstverlening vast te stellen en te coördineren.

Overnames

In lijn met onze geformuleerde strategie, nemen wij doorgaans meerderheidsbelangen in bedrijven, waarbij het lokale management een minderheidsbelang blijft behouden (zie onderstaande tabel).

Het totale overnamebedrag voor acquisities bedroeg € 157 miljoen.

Vedior blijft actief op zoek naar geschikte overnamemogelijkheden in lijn met de doelstelling van de onderneming om de bedrijfsactiviteiten verder te diversifiëren en het aandeel van de omzet en winstgevendheid uit professional/executive personeelsdiensten te vergroten. Idealiter zijn dit acquisities van kleinere bedrijven met uitstekende groeivoorzichten.

Desinvesteringen

In juli hebben wij ISU Personaldienstleistungen verkocht, een regionale aanbieder van tijdelijk lichtindustriële personeel in Duitsland. De nettowinst uit deze desinvestering bedroeg € 4,6 miljoen.

Overnames 2006	Datum	Sector	Markt	Laatste jaar-omzet op overnamedatum in miljoenen euro
Talisman Software	februari	IT	EU	30,0
Special Agent	februari	Onderwijs	VK	4,0
The Blomfield Group	april	Financiële administratie	VK/Ierland	75,5
CNC Global	mei	IT	Canada	173,0
MOT Models	mei	Modelwerk	VK	7,0
Rest Personal Eventual	mei	Techniek	Argentinië	1,8
Walker-Cox	mei	Interim Management	VK	4,5
Coopers Recruitment	juli	Fin. Administratie/IT/Management	Australië	1,8
Armadillo	oktober	Interim Management	VK	10,9
Digby Morgan Consulting	november	HR	VK	9,8
Voxius	december	Juridisch	Nederland	3,7
Corridor	december	Financiële administratie/IT/Verkoop & Marketing	Noorwegen	6,8

A black and white photograph of a young boy with short hair, looking upwards with a thoughtful expression. He is resting his chin on his clasped hands. In the foreground, a large, stylized rocket pen stands vertically. The pen has a white eraser tip, a black and white checkered band, and the number '298' printed on its body. The background is a dark, starry space with soft, out-of-focus light clouds.

FUTURE TECHNOLOGY

THE FINAL FRONTIER

Toekomstvoorspellingen zijn vaak gekleurd door de waan van de dag en de nieuws waarde wint het nogal eens van de praktische toepassingen. Helaas zou de toekomst iets minder mondain kunnen blijken te zijn dan een aflevering van Star Trek.

Desalniettemin lijkt het weinig twijfel dat het tempo van moderne technologische ontwikkelingen al een belangrijke invloed heeft op hoe, waar en wanneer wij werken. In de toekomst zal de door internet ingegeven technologische vooruitgang in de communicatie steeds meer gevolgen hebben voor organisaties en maatschappelijke structuren. Werk zal minder afhankelijk zijn van plaats en tijd. Informatie zal onmiddellijk beschikbaar zijn en weinig beperkingen met zich meebrengen. Open en tweerichtingscommunicatie zal consumenten steeds meer invloed geven. Opkomende industrieën zoals de nanotechnologie en genetica zullen leiden tot een nieuwe vraag naar arbeidsvaardigheden.

Snellere en krachtigere technologie maakt het leven doorgaans niet eenvoudiger, en het is dus nog maar de vraag of dergelijke ontwikkelingen leiden tot een betere kwaliteit van leven. Verandering is echter onontkoombaar en diegenen die zich het beste aanpassen aan technologische veranderingen, gaan een veelbelovende 21^e eeuw tegemoet.



[Vooruitzichten]

Wij zijn van mening dat de combinatie van het tekort aan vaardigheden en de mogelijkheden om onze diensten in nieuwe markten en sectoren uit te breiden goede groeimogelijkheden zal blijven bieden voor onze activiteiten in 2007 met een vergelijkbaar groei-percentage als behaald in 2006.

Europese uitzendmarkten zijn het jaar goed begonnen. Omdat wij onze businessmix blijven verfijnen, verwachten wij dat de groei van de brutowinst in Frankrijk en Nederland sterker zal zijn dan de markt. Wij verwachten tevens verdere groei van onze activiteiten in de Verenigde Staten waar onze businessmix zich concentreert op de professional/executive sectoren. Continue groei van de opkomende markten zal een belangrijker wordende rol spelen bij onze businessdevelopment.

Wij verwachten dat de rentelasten in 2007 circa €35-€36 miljoen bedragen en onze belastingdruk 31% zal zijn.

Het realiseren van voordelen van eerdere investeringen en verbetering van de operationele efficiency zal zorgen voor operationele hefboomwerking ('operating leverage') en de Groep in staat stellen om verdere voortgang te behalen bij het realiseren van de operationelemargedoelestellingen.

Op lange termijn zullen demografische veranderingen en de toegenomen focus op tewerkstelling en HR-management blijven bijdragen aan de groei van onze activiteiten.

Vedior heeft, overeenkomstig zijn decentrale bestuursmodel, geen gecentraliseerde benadering op het gebied van informatietechnologie. Elke werkmaatschappij is verantwoordelijk voor zijn eigen IT-systemen en IT-personeel. Wij zijn van mening dat deze benadering goed is voor de Groep.

- *Relevantie* – wij zijn actief in vele verschillende sectoren van de uitzendmarkt en in vele verschillende landen met zeer uiteenlopende operationele behoeften. Met onze technologische benadering zorgen wij ervoor dat de ICT die wij gebruiken geschikt is voor elke markt en elke sector waarin wij opereren.
- *Eigendomsgevoel* – bedrijven hebben een sterk gevoel van eigendom en de communicatielijnen zijn kort.
- *Risicospreiding* – buiten de naleving van richtlijnen en een aantal beperkte inkoop-initiatieven, zijn er maar weinig 'grootse projecten' en derhalve worden de kosten en de gevolgen van een eventuele mislukking van een project beperkt.
- *Wendbaarheid* – binnen hun budget hoeven bedrijven zich niet te wenden tot bureaucratische centrale besluitvorming voor inkoopbeslissingen of verzoeken om veranderingen. Er is geen 'one size fits all'-mentaliteit. Tevens is er vrijheid om te innoveren.

Ondanks dit decentrale model zijn er vele voorbeelden van samenwerking tussen onze werkmaatschappijen om back-offices, producten en technologische expertise te delen of om technologische diensten binnen de Groep aan een ander bedrijf uit te besteden. In markten zoals het Verenigd Koninkrijk, Nederland, de Verenigde Staten en Zuid-Amerika maken een aantal kleinere werkmaatschappijen gebruik van de expertise van onze grotere bedrijven om hun ICT-behoeften geheel of gedeeltelijk uit te besteden.

De Groep stimuleert tevens het delen van kennis en gebruikmaken van best practices op het gebied van technologie. Elk jaar organiseren wij een conferentie voor CIO's van onze grotere werkmaatschappijen met een agenda waarin onderwerpen zijn opgenomen zoals project rapportage, het vermijden, beperken en beheersen van risico's, herstel na calamiteiten en de continuïteit van bedrijfsprocessen, standaarden, best practice, governance en naleving. Ongeveer elke zes maanden worden alle CIO's uitgenodigd om deel te nemen aan

een wereldwijde teleconferentie om actuele onderwerpen te bespreken. Voorts kunnen wij met het intranet van de Groep een actieve dialoog blijven voeren met technisch personeel via een e-Business-blog.

Een proactieve communicatie wordt onderschreven door een aantal technische beleidslijnen van de Groep waarin bepaalde verplichtingen en minimumnormen zijn neergelegd. In september 2006 hebben wij nieuw beleid ingevoerd voor software asset management. In dit kader zal voor eind 2007 alle software binnen de Groep aan een controle worden onderworpen. Voor eind 2006 was de controle van onze Amerikaanse activiteiten afgerond. Wij verwachten dat een effectiever beheer van ons software management kan leiden tot lagere licentiekosten, betere controle en beveiliging.

Vedior werkt tevens samen met werkmaatschappijen om groepsbrede overeenkomsten of preferred-vendorovereenkomsten te sluiten, waarmee aanzienlijke kortingen bedongen kunnen worden voor gezamenlijke producten en diensten. In juni 2006 zijn de onderhandelingen over een wereldwijde overeenkomst met Microsoft voor de levering van desktopproducten afgerond. Deze overeenkomst biedt onze bedrijven een aantal administratieve, technische en kostenvoordelen, waaronder het recht om vrijelijk updates van de laatste versies van Microsoft-producten te nemen.

In 2006 hebben een aantal bedrijven zich toegelegd op hoogwaardige ICT-projecten om producten en diensten te verbeteren en meer operationele efficiënties te bewerkstelligen. Er werden onder andere investeringsprogramma's ingevoerd voor het updaten van belangrijke applicaties, zoals de 'front-office'-software, het ontwikkelen van nieuwe en efficiëntere manieren om de administratie van tijdelijk werk, aanwezigheid, loonadministratie en facturering te verwerken, het verbeteren van networked data services en het ontwikkelen van web-based applicaties.

Een aantal technologische initiatieven van de Groep is verplaatst naar onze Indiase werkmaatschappij Ma Foi, om gebruik te kunnen maken van de kosteneffectieve en hoogwaardige expertise op het gebied van software-ontwikkeling in India.

Vedior-bedrijven hebben voortgang gemaakt met de migratie van MPLS-datanetwerken. De kwaliteit van onze wereldwijde netwerken

in het algemeen is nu buitengewoon hoog, waarbij het overgrote deel van onze bedrijven tegen lage kosten toegang heeft tot breedband. Deze traditionele netwerken zijn heel stabiel en over het algemeen betrouwbaarder dan nieuwere Voice over Internet Protocol netwerken (VoIP). In een aantal markten is echter, om goede economische redenen, besloten om VoIP in te voeren ten behoeve van een grotere flexibiliteit en lagere kosten.

In 2006 bleef IT-beveiliging een prioriteit voor alle bedrijven. Ondanks het feit dat er dit jaar geen gevallen van grote virusuitbraken zijn gerapporteerd, blijven onze werkmaatschappijen alert om te zorgen dat persoonsgegevens goed beschermd blijven.

Vedior heeft meer dan 200 actieve websites waarmee de Groep een divers en gericht bereik heeft om kandidaten aan te trekken. Internet blijft in toenemende mate een waardevolle en efficiënte manier om personeel te vinden. Gezamenlijk ontvangen de werkmaatschappijen van Vedior nu maandelijks circa 1,3 miljoen bezoekers op hun websites.

Het DOVA-systeem van geconsolideerde online vacatures van onze werkmaatschappijen, heeft een hoog productiviteitsniveau gehaald en vormt nu één van de grootste online internationale vacaturebanken. In 2006 hebben wij een drastische toename in online sollicitaties gezien dankzij online marketingcampagnes, samenwerkingsverbanden en het gebruik van hoogwaardige technieken waarmee zoekmachines geoptimaliseerd konden worden. Alle werkmaatschappijen van Vedior kunnen over DOVA beschikken om meer zichtbaarheid te krijgen voor hun online vacatures en/of als een centrale zoekfunctie voor vacatures op hun eigen website. In 2007 wordt verder gewerkt aan de verbetering van de functionaliteiten van DOVA.

De trend om internet te gebruiken voor bredere aan HR gerelateerde transacties, waaronder vendor management, master vendor en diensten op het gebied van gespecialiseerde zoekopdrachten en het natrekken van achtergronden van kandidaten, blijft zich voortzetten.

[Wetgeving]

De wet- en regelgeving op het gebied van uitzendwerk varieert van markt tot markt maar de beperkingen vallen doorgaans uiteen in één van de volgende vier categorieën; duur van de opdracht, reden voor de opdracht, salariëring en arbeidsvoorwaarden of verbod van de sector. In bepaalde markten is de uitzendsector verplicht om naast de nationale en/of lokale wetgeving, collectieve arbeidsovereenkomsten met sociale partners af te sluiten. Ook algemene wijzigingen in het arbeidsrecht kunnen hun weerslag hebben op de concurrentiepositie en de kosten van de uitzendsector.

Het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Australië zijn de meest liberale uitzendmarkten in de wereld. Het noordelijk deel van Continentaal Europa heeft volwassen uitzendmarkten maar hier proberen wetgevers een evenwicht te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit en de verplichting om te zorgen dat salarissen en overige secundaire arbeidsvoorwaarden van uitzendkrachten op gelijke voet staan met die van vaste medewerkers. In de Zuid- en Centraal-Europese markten vormt het uitzendsegment een betrekkelijk nieuwe bedrijfstak en moet de wetgeving nog tot wasdom komen, zoals dat ook in Japan het geval is.

Er is een verband tussen liberalisering en de omvang van het professional/executive uitzendsegment in elke markt. In principe geldt hoe soepeler de wetgeving, hoe groter de professional/executive uitzendmarkt is. Liberalisering brengt grotere maatschappelijke acceptatie van alternatieve vormen van werk met zich mee, alsook een positievere beeldvorming en grote waarschijnlijkheid dat meer hooggeschoold personeel uit zal kijken naar tijdelijk werk of werk op contractbasis.

Van tijd tot tijd hebben sommige ontwikkelingen op het gebied van wetgeving negatieve gevolgen voor onze sector. De algemene wereldwijde trend is echter een verdere versoepeling van de wet- en regelgeving.

De toegenomen arbeidsmobiliteit heeft positieve gevolgen voor onze sector, waardoor zowel uitzendorganisaties, personeel en werkgevers kunnen profiteren van grensoverschrijdende synergieën. In de Verenigde Staten heeft de Senaat in mei een wetsontwerp goedgekeurd onder de 'Comprehensive Immigration Reform Act', waarmee tijdelijke krachten als gastarbeider werkzaam mogen zijn en de visumbeperkingen voor buitenlandse verpleegsters die als gastarbeider naar de Verenigde Staten komen, worden opgeheven. In september heeft Polen een versoepeling aangekondigd van de beperkingen rond Oost-Europese en Aziatische arbeiders ter aanvulling van de tekorten op de arbeidsmarkt als gevolg van de massale uittocht van Poolse arbeiders naar West-Europa. Frankrijk, Spanje, Portugal en Finland hebben eveneens aangekondigd geleidelijk de beperkingen op de instroom van arbeiders uit Centraal- en Oost-Europa te willen versoepelen. Tussen nu en 2011 zullen meer overgangsregelingen worden geïmplementeerd in de Europese Unie richting een uiteindelijk volledige afschaffing van de beperkingen voor alle landen in de Europese Unie.

Het Verenigd Koninkrijk heeft in oktober wetgeving goedgekeurd waarmee alle vormen van leeftijdsdiscriminatie worden verboden. Krachtens de 'Employment Equality (Age) Regulations', is leeftijdsdiscriminatie door of enige vooringenomenheid van werkgevers verboden met betrekking tot alle werkzaamheden of procedures, van de aannameprocedure tot interactie op de werkplek. Naast het Verenigd Koninkrijk zijn er wereldwijd verschillende landen die wetgeving hebben ingevoerd om leeftijdsdiscriminatie tegen te gaan. Vedior is een groot voorstander van gelijke kansen voor werknemers en maakt zich sterk om deze belangrijke wetgeving door middel van onze Gedragscode te ondersteunen.

In november 2006 heeft het Europees Parlement de definitieve tekst van de Europese Dienstenrichtlijn goedgekeurd. Het is teleurstellend dat uitzendwerk buiten de reikwijdte van de richtlijn valt, omdat het de beeldvorming over de waardevolle rol van personeelsdiensten aantast, ook al heeft het praktisch gezien geen gevolgen voor de uitbreiding van Vedior binnen de Europese Unie, gegeven onze gevestigde positie in de meeste lidstaten.



[Personeel en organisatiestructuur]

Het gemiddelde aantal fulltime medewerkers is gestegen van 12.779 in 2005 tot 14.366 in 2006 als gevolg van acquisities en het benutten van autonome groeimogelijkheden in bestaande markten, met name in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Latijns-Amerika. Het motto 'Where people matter' als onderdeel van ons bedrijfslogo is niet slechts een boodschap voor de buitenwereld, het onderstreept ons commitment naar onze eigen medewerkers en benadrukt de belangrijke rol die zij spelen bij de ontwikkeling van Vedior.

Vedior is vastbesloten om te investeren in haar medewerkers en in de sector beschouwd te worden als dé aantrekkelijke werkgever. Wij gaan uiterst zorgvuldig te werk bij het werven en behouden van gekwalificeerde uitzendconsulenten, die niet alleen ervaring hebben met algemene arbeids- en uitzendzaken, maar ook specifieke kennis hebben van de sector waarin gewerkt wordt. Om onze marktpositie te kunnen behouden is het belangrijk om medewerkers stimulerende carrièreperspectieven en een plezierige en productieve werkomgeving te bieden. Ons beleid is om promoties, waar mogelijk, intern in te vullen.

De wijze waarop de activiteiten van Vedior georganiseerd zijn, geeft onze medewerkers een stimulerende en ondernemende omgeving om in te werken. Vedior heeft een decentrale managementstructuur om de communicatie te optimaliseren en de vaste kosten van het hoofdkantoor tot een minimum te beperken. Lokale managementteams behouden een grote mate van zelfstandigheid in de dagelijkse beslissingen, zoals het aannemen van personeel, prijsstelling, opleiding, verkoopbeleid en marketing. Dankzij deze structuur zijn zij in staat slagvaardig te reageren op marktontwikkelingen binnen een bedrijfstak die voortdurend in beweging is.

Wij houden jaarlijks een wereldwijde enquête onder alle Vedior-medewerkers. De vragen staan op het intranet van de Groep en worden, om eerlijke antwoorden te krijgen, anoniem beantwoord. Het onderzoek bestaat uit vier onderdelen: mijn rol, mijn bedrijf, Vedior en het profiel van de respondent en is beschikbaar in 10 verschillende talen. Nadat de enquête is afgerond ontvangt iedere manager van een werkmaatschappij in de Groep de gedetailleerde resultaten van het betreffende bedrijf alsmede de gemiddelden van de regio en van de Groep, zodat zij hun bedrijf daarmee kunnen vergelijken. Managers worden aangespoord om de uitkomsten te delen met hun medewerkers en actie te ondernemen op eventuele punten van zorg.

Wij geloven dat onze aandacht en toewijding voor onze medewerkers de merknamen van Vedior ten goede komt. Erkenning van 'excellence' heeft in 2006 een aantal prijzen en onderscheidingen opgeleverd. We willen al onze medewerkers feliciteren die dit kwaliteitsniveau mogelijk maken dank zij hun motivatie en uitzonderlijke prestatie. De prijzen gingen dit jaar naar Select Australasia die als Best Recruitment Firm Employer Brand uit de bus kwam bij de FEMA prijsuitreiking, LINK Recruitment die in Human capital magazine werd vermeld als de nummer 1 uitzendorganisatie in Australië, Joslin Rowe die in de prijzen viel als Best Accountancy/Financial Recruitment Firm en Origin HR die een prijs ontving als Best Managed Service Provider bij de UK Recruiter Awards, Vedior Luxemburg voor de Best Health and Safety Solutions bij de Luxemburg HR Awards en de Groep Vedior Nederland die in Management Team magazine een eervolle vermelding kreeg als de leidende organisatie in de HR-managementsector.

Het hoger management op holdingniveau biedt waar nodig advies en steun, stelt het operationeel management in staat zijn bedrijfsactiviteiten sneller te ontwikkelen en dient als klankbord voor nieuwe strategieën en producten.

Binnen onze betrekkelijk autonome managementstructuur wordt samenwerking en het delen van informatie pro-actief gestimuleerd. In mei 2007 zal Vedior een internationale management-conferentie houden voor alle senior managers. Deze conferentie die elke 18 maanden plaatsvindt, is een zeer belangrijk onderdeel van ons jaarprogramma. Het geeft ons de gelegenheid om trends te bespreken, mogelijkheden op de markt te onderzoeken en onderlinge samenwerking te bevorderen. Het evenement is een forum voor de ontwikkeling van nieuwe niche-diensten, nieuwe producten en efficiëntere werkpatronen. Samenwerking en het delen van kennis wordt verder verbeterd dank zij een aantal 'functionele' conferenties die regelmatig plaatsvinden en waar financiële en ICT-aangelegenheden alsook internationale klanten aan de orde komen. In 2007 zullen deze functionele conferenties eveneens marketing en juridische vraagstukken als thema hebben.

We zijn gestart met de voorbereidingen voor een 'leadership development'-programma voor hoger management in ons wereldwijd netwerk. We verwachten in 2007 met dit belangrijke initiatief van start te gaan.

Vedior heeft, gezien de decentrale structuur van de Groep, een klein hoofdkantoor. Het gemiddelde aantal fulltime medewerkers op holdingniveau bedroeg in 2006 (inclusief de leden van de Raad van Bestuur) nog geen 50. De meeste holding-medewerkers zijn werkzaam op het hoofdkantoor van de Groep in Amsterdam, maar gezien de internationale aard van het wereldwijde netwerk van de Groep, werken sommige holdingmedewerkers ook vanuit kantoren in het Verenigd Koninkrijk, Zwitserland, Australië en Frankrijk.

[Maatschappelijk verantwoord ondernemen]

Als één van 's werelds grootste internationale uitzendorganisaties is Vedior in staat een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van flexibele manieren van werken. Wij zijn van mening dat de ontwikkeling van deze flexibiliteit goed is voor algemene economische groei en de maatschappij, in die zin dat het mensen in de gelegenheid zal stellen om hun werk en privéleven optimaal in evenwicht te brengen en een grotere variëteit van werk te ervaren.

Vedior gelooft in de waarde van een diverse samenstelling van haar personeel, of het nu gaat om het eigen personeelsbestand of het bestand aan uitzendkrachten. Tijdelijke personeelsdiensten kunnen een bijzondere rol spelen door de minder bevoorrechte groepen in onze samenleving te helpen toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt en schoolverlaters bij te staan bij hun eerste stappen op de carrière ladder. De Groep discrimineert niet op basis van leeftijd, geslacht, ras, handicap, godsdienst, sexualiteit of lidmaatschap van een vakbond.

De werkmaatschappijen van Vedior maken deel uit van de betreffende landelijke en beroepsorganisaties om de voordelen van uitzendwerk uit te dragen, good practice te bevorderen en maatschappelijk verantwoord beleid uit te voeren. Door deel te nemen aan deze organisaties kunnen werkmaatschappijen zo ook optimaal communiceren en onderhandelen met andere sociale partners. Een aantal leidinggevendende van Vedior levert rechtstreeks een bijdrage aan de ontwikkeling van landelijke organisaties door binnen deze organisaties als vrijwilliger actief te zijn. Vedior is één van de zes corporate leden van CIETT, de internationale federatie van uitzendondernemingen en onderschrijft haar gedragscode en doelstellingen.

Alle bedrijven binnen de groep worden gestimuleerd om maatschappelijk verantwoord beleid te voeren waarbij de belangen van beleggers, klanten, werknemers, leveranciers, zakelijke partners en lokale gemeenschappen even zwaar wegen.

Vedior verwacht van zijn werkmaatschappijen dat deze de Gedragscode (document is te downloaden op www.vedior.com) naleven, waarin onder meer het beleid van de Groep op het gebied van milieu, gelijke kansen en ethische en maatschappelijke ontwikkelingen wordt toegelicht. De Gedragscode is bedoeld om inzicht te krijgen in het gedrag van

Vedior en de door Vedior genomen maatregelen om te voldoen aan wet- en regelgeving alsmede de ethische normen waaraan de uitzendsector zich dient te houden. De Code legt een aantal beginselen vast die verder worden uitgewerkt en verfijnd op het niveau van en door werkmaatschappijen, om te zorgen dat het beleid en de initiatieven ook daadwerkelijk worden afgestemd op de lokale wetgeving en tevens de prioriteiten van de lokale managementteams weergeven. Wij zijn van mening dat dankzij de decentrale operationele structuur, Vedior optimaal de lokale gebruiken kan respecteren en alle betreffende wetgeving kan naleven. De Gedragscode stimuleert medewerkers om goed werknemerschap uit te dragen en een waardevolle economische, intellectuele en maatschappelijke bijdrage te leveren aan hun lokale gemeenschap. Management dient er op toe te zien dat alle medewerkers de Gedragscode begrijpen en naleven, maar moet eveneens constructief de letter en de geest van de Code uitdragen door zelf het voorbeeld en, waar nodig, begeleiding en advies te geven.

Vedior heeft een beleidslijn voor gezondheid en veiligheid, welke door alle werkmaatschappijen moet worden nageleefd. We beschouwen het bevorderen van gezondheid en veiligheid als een gemeenschappelijk doel voor management en medewerkers op elk niveau. Vedior's beleid houdt in dat al het mogelijke gedaan wordt om persoonlijk letsel en schade aan eigendommen te voorkomen, om medewerkers en niet-medewerkers (waaronder uitzendkrachten) te beschermen tegen te verwachten gevaren op het werk, voor zover ze Vedior's activiteiten en eigendommen betreffen. Gevallen van overlijden en letsel dienen op het betreffende directieniveau gemeld te worden en alle werkmaatschappijen hebben een directielid dat verantwoordelijk is voor onderwerpen op het terrein van gezondheid en veiligheid. Wetgeving ten aanzien van plaatsing van uitzendkrachten verschilt per land. Naast het doen nakomen van lokale verplichtingen, is het management van werkmaatschappijen ervoor verantwoordelijk dat voortdurend rekening wordt gehouden met ontwikkelingen op het gebied van gezondheid en veiligheid welke van belang zijn voor de activiteiten van hun onderneming. In dit verband wordt van hen verwacht dat adequate maatregelen worden getroffen, ook door klanten, om ervoor te zorgen dat de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van onze uitzendkrachten beschermd wordt. In bepaalde markten bieden we klanten ook advies op het gebied van gezondheid en veiligheid, dat wil zeggen dat wij bedrijven helpen bij de beoordeling en implementatie van beleid, procedures en trainingsvereisten op het gebied van gezondheid en veiligheid.

Werkmaatschappijen van Vedior zetten zich in voor het maatschappelijk welzijn, zoals blijkt uit de vele charitatieve en maatschappelijke initiatieven die zij ontplooiën. In elk van de markten waar we werkzaam zijn hebben we oog voor het maatschappelijk welzijn van alle mensen en groepen van de samenleving. Met hulpprogramma's en partnerschappen met gemeenschappen, zoals het Select Appointments' partnerschap met de 'national disabled access register' (organisatie voor toegankelijkheid van gehandicapten) in het Verenigd Koninkrijk, streven we voortdurend naar een betere samenleving. Gezien de aard van onze onderneming zijn Vedior's bijdragen aan goede doelen voornamelijk het steunen van lokale gemeenschappen gericht op het ontwikkelen en investeren in een dynamische toekomst van hun mensen. De hierna aangehaalde voorbeelden laten zien dat wij op tal van fronten actief zijn.



CNC Global

CNC Global kent een jarenlange traditie van steun aan goede doelen. In 2006 hebben medewerkers in Canada geprobeerd het leven van minder bevoorrechte mensen te veraangenamen door de 14e nationale jaarlijkse liefdadigheidsveiling van CNC Global te organiseren, waarmee meer dan CAD 1 miljoen is ingezameld voor een aantal goede doelen in Canada.



Emma-at-Work

Vedior Nederland heeft via een partnership met het Emma Kinderziekenhuis, onderdeel van het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Nederland, 'Emma-at-Work' opgezet, een uitzendbureau voor chronisch zieke kinderen en jonge volwassenen. Zij zijn niet in staat om deel te nemen aan een bijbaantje na school, in het weekend of tijdens de vakantie. Ze zullen vaak moeite ondervinden met het vinden van geschikt werk en daarmee om de nodige ervaring op te doen, zich geaccepteerd te voelen en motivatie te vinden voor hun verdere ontwikkeling. Emma-at-Work dicht de kloof tussen een zeer bijzondere groep jonge mensen en hun plek op de arbeidsmarkt. www.emma-at-work.nl



Hill McGlynn

In 2006 heeft Hill McGlynn ingestemd met de exclusieve levering van Fairtrade koffie en thee voor al diens vestigingen. Dankzij de inzet voor de bescherming van mens en milieu, kan elke medewerker in de kantoren van Hill McGlynn in het Verenigd Koninkrijk, Australië en het Midden-Oosten een steentje bijdragen aan biologische en duurzame ontwikkeling.



Ma Foi Foundation

In 1996 werd de Ma Foi Foundation opgericht om aan studenten de nodige middelen te verschaffen om verder te studeren, vooral in gebieden die bekend staan om kinderarbeid. Tegenwoordig geeft deze stichting materiaal en inspirerende steun aan kansarme studenten via een aantal onderwijs- en trainingsprogramma's. De stichting biedt ook begeleiding in ondernemerschap en financiële steun aan zelfhulpgroepen van vrouwen in sommige van de armste gebieden van het land. Zo zijn er een aantal microbedrijven opgezet in voedselverwerking, ambachtelijke productie, naai- en kledingateliers en voedselverkoop. De stichting werkt samen met CIOA (the 'Confederation of Indian Organisations of Service & Advocacy') om collectieve actie te promoten voor maatschappelijke doelen.

www.themafoifoundation.org

Institut Vedior pour la diversité et l'égalité des chances

Het instituut probeert institutionele, publieke en private partnerships tot stand te brengen om gelijke kansen te bevorderen zowel in Frankrijk als via grensoverschrijdende instanties. Veel partnerships hebben tot doel kansarme jongeren te stimuleren bij hun loopbaanontwikkeling door opleidingsprogramma's mogelijk te maken en door toepassing van de opgedane kennis in de samenleving. Samen met Vedioorbis heeft het instituut een partnership gesloten met Adam's Peak, een organisatie die hulp biedt aan slachtoffers van de tsunami die in 2004 verwoestingen heeft aangericht in Sri Lanka. Onze bijdrage bestaat uit het verlenen van humanitaire hulp aan honderden gezinnen en ondersteunt de implementatie van programma's voor herscholing van werkers en de introductie van nieuwe handelsinitiatieven.





[Risicomanagement]

Risicomanagement wordt beschouwd als een onderdeel van onze dagelijkse activiteiten en in de gehele Groep zijn acties, procedures en richtlijnen gedefinieerd teneinde één of meer specifieke risicogebieden te beheersen. Voorbeelden hiervan zijn onze interne planning- en controleprocedures, onze verslagleggingsrichtlijnen en -systemen, onze organisatiestructuur met een adequate delegatie van bevoegdheden en onze 'Terms of Reference' waarin bevoegdheden zijn gedefinieerd.

Teneinde een adequate interne beheersingsomgeving en een evenwichtige benadering van risicobeheersing overeenkomstig onze risico houding te behouden, beschouwen we risicomanagement als een integraal onderdeel van onze organisatie, waarin medewerkers deze verantwoordelijkheid op zich hebben genomen als onderdeel van het zakendoen. Onze zienswijze op risicomanagement impliceert het streven naar een redelijke mate van zekerheid ten aanzien van het bereiken van onze bedrijfsdoelstellingen en het naleven van vigerende interne en externe wet- en regelgeving.

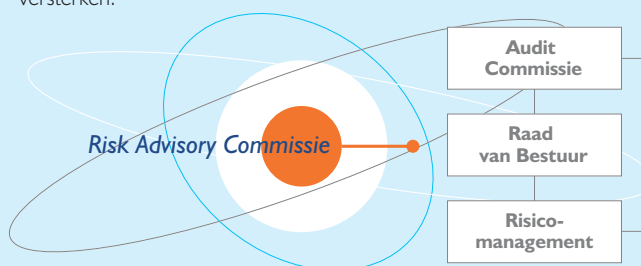
In 2006 is het risicomanagement proces vernieuwd op basis van de ervaringen die zijn opgedaan met de risicobeheersingsreviews in 2004 en 2005. Een pragmatische risicomanagementmethodologie is geïmplementeerd die het management ondersteunt bij het verder verhogen van het risicobewustzijn en de risicotransparantie binnen onze organisatie. Onze risicobenadering is er niet op gericht om alle mogelijke risico's te elimineren, maar om te streven naar een positieve balans tussen risico en beloning.

In 2007 zullen we de risicomanagementbenadering zo mogelijk verder verbeteren en integreren in onze bedrijfsactiviteiten. Dit zal worden gedaan door het versterken van het risicobewustzijn in onze Groep, door risico compliance assessments en specifieke thema's die we hebben geïdentificeerd als belangrijke risicogebieden.

Een Risk Management Functie is ingesteld door de Raad van Bestuur om het proces van risicobeheersing te faciliteren. Deze functie valt onder de verantwoordelijkheid van de Corporate Risk Manager en de Financial Risk Controller. De eerste is zowel verantwoordelijk voor strategisch, operationeel en financieel risicomanagement als voor de evaluatie van de naleving van interne richtlijnen. De Corporate Risk Manager rapporteert rechtstreeks aan de Chief

Executive en de Audit Commissie. De Financial Risk Controller is verantwoordelijk voor de risicobeheersing inzake financiële verslaglegging en rapporteert rechtstreeks aan de Chief Financial Officer. De Audit Commissie wordt elk kwartaal op de hoogte gebracht van de risico's die zijn geïdentificeerd en de maatregelen die zijn getroffen. De rol en de taken van de Risk Management Functie zijn vastgelegd in een Risk Management Charter, dat is gepubliceerd op de corporate website www.vedior.com

Bovendien is in 2006 een Risk Advisory Commissie opgericht die de Raad van Bestuur ondersteunt bij het beoordelen van interne controles alsmede bij het identificeren van belangrijke risico's. De Risk Advisory Commissie bestaat uit functionarissen die de Raad van Bestuur pro-actief adviseren ten aanzien van geïdentificeerde risico's en de maatregelen die moeten worden genomen om deze risico's te beperken en de interne beheersingsomgeving te handhaven of versterken.



De belangrijkste risico's die tijdens het risicomanagementproces naar voren kwamen zijn geëvalueerd, geanalyseerd en waar nodig vertaald in actie(s) van management. De resultaten zijn gepresenteerd aan de Audit Commissie en de externe accountant.

Het risicomanagementproces kan echter geen absolute garantie bieden tegen het niet behalen van onze bedrijfsdoelstellingen. Evenmin kan het proces materiële fouten in de rapportage, verliezen, fraude, menselijke fouten, onvoldoende onderbouwde besluitvorming en overtredingen van wet- en regelgeving uitsluiten. Wellicht zijn er nog andere aanzienlijke risico's die Vedior nog niet heeft geïdentificeerd of risico's waarvan wordt verondersteld dat deze geen potentiële belangrijke invloed hebben op het resultaat van Vedior, terwijl dit achteraf wel het geval blijkt te zijn. Vedior's benadering van

risicobeheersing bestaat uit strategisch, operationeel en financieel risicomanagement, compliance risicomanagement en financieel verslaggevingsrisicomanagement, zoals hierna beschreven.

1. Strategisch, operationeel en financieel risicomanagement

De strategische, operationele en financiële risicomanagementbenadering is in 2006 verder ontwikkeld en omvat een algemene risicoaanpak, een risicotaal, een risicoclassificatie en een risico-identificatieraamwerk, gebaseerd op het Enterprise Risk Management Framework dat is ontwikkeld door de Commission of Sponsoring Organisations van de Treadway Commissie (COSO-ERM Framework).

De benadering is gericht op het identificeren van de top drie strategische, operationele en financiële **risico's die adequaat beheerst worden** (risico's die dusdanig beheerst worden dat met een redelijke mate van zekerheid de bedrijfsdoelstellingen zullen worden behaald) en de **top drie risico's die actie vereisen** (risico's die actie vereisen teneinde die risico's op een dusdanige wijze te beheersen dat met een redelijke mate van zekerheid de bedrijfsdoelstellingen zullen worden behaald).

Tijdens workshops met het management wordt de prioriteit bepaald van risico's door in kaart te brengen hoe groot de kans is dat deze zich voordoen en welke invloed deze risico's zouden kunnen hebben op de bedrijfsdoelstellingen. In de loop van 2006 is een groot aantal werkmaatschappijen geëvalueerd, die in totaal 71% van de omzet van de Groep vertegenwoordigen.

Impact en kans dat risico's zich voordoen



Beheersingsmaatregelen die worden geïdentificeerd voor de goed beheerste top risico's, worden aangemerkt als best practices zodat werkmaatschappijen deze onderling kunnen uitwisselen teneinde hun concurrentiepositie te versterken. Vedior spoort de werkmaatschappijen actief aan tot discussie over de perceptie en de beheersing van risico's.

Voor de top risico's die actie vereisen zijn risicobeperkende acties opgesteld en geïmplementeerd. De monitoring en bespreking van de acties maakt deel uit van de maandelijkse business reviews tussen de diverse managementlagen. Zodra een top risico tot een aanvaardbaar niveau is teruggebracht, wordt het volgende top risico geïdentificeerd en worden risicobeperkende acties ondernomen. Dit permanente risicobeheersingsproces wordt uitgevoerd op het niveau van de Raad van Bestuur, de holding en de werkmaatschappijen.

Topstrategische, -operationele en -financiële risico's die goed beheerst worden omvatten

• Wet- en regelgevingsrisico's

Wereldwijd is de Groep onderworpen aan tal van complexe en uiteenlopende wet- en regelgeving. Het niet naleven van bestaande en nieuwe wet- en regelgeving zou het bedrijfsresultaat en onze reputatie kunnen schaden.

Beheersingsmaatregelen die wij hiertoe hebben omvatten onder andere hoogwaardige in-house of externe juridische expertise, gerichte trainingsprogramma's in wet- en regelgeving voor personeel, monitoring van de naleving van procedures en richtlijnen en reviews door lokale juridische adviseurs en externe consultants.

• Kwaliteitsservice risico's

Het is van essentieel belang dat wij aan onze klanten een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening bieden en dat wij weten wat onze klanten en de markt van ons verwachten.

De behoeften van klanten worden bepaald aan de hand van veelvuldig contact met onze klanten, tevredenheidsenquêtes, workshops met onze klanten en marktonderzoek. Ons decentraal bedrijfsmodel en onze focus op lokale merken maken het bovendien voor onze bedrijven mogelijk in te spelen op de specifieke behoeften van de klant.

• Kredietrisico's

Eind 2006 bedroeg onze post handelsdebiteuren € 1.578 miljoen, hetgeen een significant kredietrisico kan betekenen. Hoewel de meeste werkmaatschappijen het risico van dubieuze debiteuren beschouwen als een groot risico, zijn zij van mening dat dit risico op een adequate manier wordt beheerst. Deze mening wordt bevestigd door het geringe bedrag aan oninbare vorderingen.

Strikte acceptatiecriteria, betalingsvoorwaarden en follow-upprocedures beperken dit risico.

• Valutafluctuatierisico's

Schommelingen in wisselkoersen van vreemde valuta met name tussen de euro en de USD en de euro en de GBP kunnen het bedrijfsresultaat beïnvloeden. In 2006 werd 56% van ons bedrijfsresultaat behaald in euro, 18% in GBP en 14% in USD.

Daar de werkmaatschappijen van Vedior lokaal opereren en lokaal worden gefinancierd, worden de opbrengsten en kasstromen in vreemde valuta niet afgedekt. Onze externe financiering wordt gecontracteerd in euro, USD en GBP in ongeveer dezelfde verhouding als het bedrijfsresultaat in deze valuta. Indien de wisselkoers van de euro 10% zou hebben afgeweken van de USD en de GBP, zou dit een invloed van ongeveer 3% op de nettowinst hebben gehad in 2006.

• Financieringsrisico's

De Groep heeft € 1,009 miljoen gecommiteerde kredietfaciliteiten en € 293 miljoen ongecommiteerde kortetermijn-kredietfaciliteiten (zie pagina 73). Onze belangrijkste bankfaciliteit is een kredietfaciliteit in diverse valuta van € 800 miljoen, welke een aantal positieve, negatieve en financiële voorwaarden bevat. Indien Vedior in gebreke blijft bij het voldoen aan deze voorwaarden hebben de kredietverstrekkers het recht om versnelde aflossing van de verplichtingen te verlangen. Zie pagina 73 voor nadere informatie over de financiële voorwaarden.

Seizoensinvloeden en veranderende behoefte aan werkkapitaal van onze werkmaatschappijen leiden tot een aanzienlijke schommeling van de financieringsbehoefte gedurende het jaar. Op basis van cashflowprognoses is de Raad van Bestuur in staat de financiële ruimte van de kredietfaciliteiten te beoordelen en derhalve tijdig te reageren.

● Rentefluctuatierisico's

Schommelingen van rentepercentages kunnen het nettoresultaat van Vedior beïnvloeden. Een groot deel van de rentedragende schuld van Vedior heeft een variabele rente, zodat elke wijziging van het rentepercentage gevolgen kan hebben voor de financieringslasten. De exposure van Vedior aan cyclische economische omstandigheden biedt volgens ons een natuurlijke bescherming tegen veranderingen van het rentepercentage, ervan uitgaande dat deze eveneens hoofdzakelijk worden beïnvloed door economische cycli. Als de gemiddelde variabele rente met 1% had afgeweken van de werkelijke gemiddelde variabele rente in 2006 zou dit hebben geleid tot een wijziging van de financieringslasten van € 6 miljoen.

● Strategische risico's

Deze risico's hebben betrekking op het vermogen van Vedior om een sterkere positie te verwerven in het aanbieden van professional/executive personeelsdiensten en om het geografisch evenwicht van Vedior's activiteiten te verbeteren. De succesvolle uitbreiding van professional/executive personeelsdiensten en de verbetering van het geografisch evenwicht van de activiteiten van Vedior zijn afhankelijk van de mogelijkheid om acquisities te realiseren die beantwoorden aan onze strategische criteria, om uit te breiden op bestaande markten en om nieuwe sectoren te ontwikkelen in de huidige alsook in nieuwe markten.

In 2006 heeft Vedior € 157 miljoen van de kasstroom besteed aan acquisities. Bij een acquisitie is het risico aanwezig dat het verworven bedrijf er niet in zal slagen belangrijke medewerkers en klanten te behouden en niet de verwachte inkomsten en winstgevendheid zal genereren. Bovendien kan een goodwill impairment consequenties hebben voor het bedrijfsresultaat van Vedior. Vedior heeft een aantal procedures geïmplementeerd om deze risico's te beperken, zoals due-diligence-onderzoek, goedkeuringsprocedures en financiële criteria voor acquisities. Bij acquisities past Vedior een beleid toe waarbij een minderheidsbelang in het verworven bedrijf in handen blijft van het senior management van dat bedrijf. Dit vergroot de kans op behoud van medewerkers en brengt de belangen van het management op één lijn met de doelstellingen van Vedior.

Topstrategische, -operationele en -financiële risico's die actie vereisen omvatten:

● Arbeidsmarktrisico's

In sommige markten en sectoren is er sprake van een ernstig tekort aan beschikbare gekwalificeerde kandidaten. Dit wordt als een belangrijk risico beschouwd. Ook het werven en behouden van voldoende intern personeel wordt als een risico gezien vanwege de krapte op de arbeidsmarkt.

Acties die zijn ondernomen behelzen lokale interne en externe trainingsprogramma's, concurrerende salariëring en incentives, het aanboren van nieuwe kanalen voor het werven van personeel alsook lokale personeelsadvertentie campagnes. Daarnaast kunnen we ons door de multibrandingstrategie richten op specifieke groepen werknemers.

● ICT-risico's

Vanwege ons decentrale management model heeft elke werkmaatschappij in de Groep zijn eigen ICT systemen. Dientengevolge is er een interne spreiding van het risico van bijvoorbeeld computerstoringen, corrupte systemen of data. In sommige markten is de functionaliteit van de systemen echter voor verbetering vatbaar. Dit wordt door een aantal bedrijven als een belangrijk risico gezien.

Acties die zijn ondernomen zijn bijvoorbeeld het updaten van software en het analyseren van nieuwe software, het verbeteren van ICT-gerelateerde controles, het opleiden van medewerkers in systeemkennis en het delen van best practices tussen de werkmaatschappijen.

Elke werkmaatschappij dient te beschikken over een adequaat en getest plan voor herstel na een calamiteit/continuïteit van de bedrijfsprocessen, teneinde verlies van gegevens of bedrijvigheid te voorkomen.

● Margerisico's

De markt waarin we opereren is uiterst gevoelig voor economische veranderingen. Bovendien werken sommige van onze bedrijven in sterk concurrerende en prijsgedreven markten, hetgeen de groei van marges kan belemmeren. De Groep streeft naar een gezonde geografische spreiding en een betere balans in de verschillende sectoren om dit risico te beperken. Hierbij gaat onze voorkeur uit naar lokale en regionale bedrijven aangezien in dit segment in het algemeen hogere marges gerealiseerd worden.

2. Compliance-risicomanagement

In 2006 zijn alle beleidslijnen van de Groep, waaronder de beleidslijnen ten aanzien van het mitigeren van strategische en operationele risico's geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Deze evaluatie en bijstelling zijn een continu proces. We evalueren verschillende trainingsmogelijkheden, zoals e-learningapplicaties, om het risicobewustzijn te ondersteunen en te versterken en om de toepassing van onze beleidslijnen en controlesystemen te verifiëren en te bewaken. Regelgevende instanties zien steeds meer toe op de naleving van mededinging/antitrustwet- en regelgeving. Hoewel dit al is neergelegd in de procedures en richtlijnen van Vedior, worden eventuele verdere stappen overwogen om naleving hiervan te garanderen.

Wij zijn van mening dat de Gedragscode van de Groep onze interne controle omgeving ondersteunt. Daarom zullen wij in 2007 sterke focus leggen op een verdere versterking en bewustwording van onze herziene Gedragscode en andere beleidslijnen.

3. Risicomanagement financiële verslaggeving

Onze benadering om financiëleverslaggevingsrisico's te beheersen is erop gericht dat we werkmaatschappijen ondersteunen bij de beoordeling van hun belangrijkste beheersingsmaatregelen voor financiële verslaggeving en de ontwikkeling en implementatie van actieplannen om deze beheersingsmaatregelen verder te verbeteren en te versterken.

In een aantal werkmaatschappijen, die gezamenlijk 78% van de Groep's omzet realiseren, is een Financial Control Framework geïmplementeerd. Dit raamwerk is gericht op de belangrijkste beheersingsmaatregelen ten aanzien van de primaire financiële processen en de effectiviteit van deze processen.

Actieplannen zijn gebaseerd op de resultaten van het Financial Control Framework, alsmede op aanbevelingen van de externe accountant.

De interne risicobeheersings- en controlesystemen van Vedior inzake financiële verslaggevingsrisico's omvatten:

- Het jaarlijks opstellen van businessplannen en budgetten die door de Raad van Bestuur moeten worden goedgekeurd;
- Een uitgebreid en uniform systeem van financiële rapportage waarbij de operationele en financiële prestaties maandelijks worden vergeleken met het budget en de marktontwikkelingen;
- Maandelijks vergaderingen met het management van de werkmaatschappijen, die op – een enkele uitzondering daargelaten – door het betreffende lid van de Raad van Bestuur worden bijgewoond. Over de belangrijkste bevindingen zal door het betreffende lid van de Raad van Bestuur verslag worden uitgebracht in de maandelijks vergadering van de Raad van Bestuur;
- Vedior's interne controlesystemen en administratieve procedures die door de externe accountant van de Groep worden getoetst tijdens de jaarrekeningcontrole.

In het kader van de controle van de jaarrekening van 2006 heeft de externe accountant de opzet en de implementatie van de belangrijkste beheersingsmaatregelen voor financiële verslaggeving op basis van het Financial Control Framework beoordeeld. Deze beoordeling was met name gericht op omzet, registratie van uitzendkrachten en klanten, loonadministratie van uitzendkrachten, facturering aan klanten, informatievoorziening en financiële rapportage.

De accountant heeft geconcludeerd dat de algehele opzet en implementatie van de belangrijkste beheersingsmaatregelen voor financiële verslaggeving adequaat is. Aanbevelingen en suggesties van de externe accountant, met name ten aanzien van de hierboven genoemde belangrijkste controles, zijn met de Raad van Bestuur en de Audit Commissie besproken. Maatregelen ter verbetering worden nauwlettend door de Raad van Bestuur gevolgd.

'In control'-verklaring

De Raad van Bestuur is van oordeel dat de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's, zoals hierboven beschreven, een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in 2006 naar behoren hebben gewerkt. Er zijn geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken. Echter, voorspellingen over toekomstige effectiviteit zijn onderhevig aan het risico dat controles niet langer adequaat zijn vanwege veranderende omstandigheden, of omdat het beleid, de procedures en de instructies van de Groep niet meer goed worden nageleefd.

Amsterdam, 7 februari 2007

Raad van Bestuur



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

[Leden van de Raad van Commissarissen]

De heer W.C.J. Angenent (66, Nederlands)

De heer Angenent is sinds 1997 lid van de Raad van Commissarissen en is sinds 2000 Voorzitter van deze Raad en zijn huidige benoeming loopt tot de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2007. De Raad van Commissarissen zal aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die op 27 april 2007 wordt gehouden, voorstellen om de heer Angenent te herbenoemen voor een periode van twee jaar, rekening houdende met de maximale termijn van 12 jaar voor leden van de Raad van Commissarissen. Belangrijke overweging bij dit voorstel is de heer Angenents lange en waardevolle bijdrage aan de Raad van Commissarissen en haar Commissies.

Hij is tevens lid van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie en lid van de Audit Commissie.

Van 1998 tot medio 2000 was de heer Angenent Voorzitter van de Raad van Bestuur van Laurus N.V. Van 1970 tot 1991 bekleedde hij verschillende functies bij Unilever in Nederland, Latijns-Amerika, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Van 1992 tot 1998 was hij lid van de Raad van Bestuur van Vendex International N.V.

Hij is Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Altera Vastgoed N.V. en De Nederlandse Financieringsmaatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. ('FMO').

Hij is lid van het Bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Grolsch en Stichting Preferente Aandelen B Vedior.

De heer R.J. Laan (64, Nederlands/Frans)

De heer Laan is sinds 1998 lid van de Raad van Commissarissen en is sinds november 2001 Vice-voorzitter en zijn huidige benoeming loopt tot de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008.

Hij is tevens Voorzitter van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie.

De heer Laan was General Partner van Lazard LLC en was vervolgens van juli 2001 tot mei 2006 Senior Advisor van Lazard LLC en Voorzitter van de Raad van Advies van Lazard B.V. in Amsterdam. Sinds mei 2006 is hij Senior Partner bij Leonardo in Parijs.

Hij is lid van de Raad van Commissarissen van KLM N.V. en AON France S.A., bestuurder bij bij Patinvest S.A., non-executive director bij KKR Private Equity Investors en lid van de Raad van Advies van GLG Partners.

Hij is trustee van de Insead Foundation.

De heer H.M.E.V. Giscard d'Estaing (47, Frans)

De heer Giscard d'Estaing is sinds april 2006 lid van de Raad van Commissarissen en zijn huidige benoeming loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2010.

Hij is tevens lid van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie.

De heer Giscard d'Estaing is Voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer van Club Méditerranée, functies die hij sinds december 2002 bekleedt. Voordat hij in dienst trad bij Club Méditerranée in 1997, bekleedde hij diverse bestuursfuncties bij de Danone Groep en Cofrema.

Tevens is hij non-executive director bij Groupe Casino, Guichard-Perrachon.

Mevrouw B.C. Hodson OBE (55, Britse)

Mevrouw Hodson is sinds april 2006 lid van de Raad van Commissarissen en haar huidige benoeming loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2010.

Zij is tevens lid van de Audit Commissie.

Mevrouw Hodson was voorheen algemeen directeur retail van WH Smith Group PLC, en leidde daarvoor diverse bedrijven bij Sears PLC en The Boots Company PLC.

Zij is non-executive director bij Legal & General Group PLC, First Milk en Robert Wiseman Dairies PLC.

De heer D. Sinninghe Damsté (66, Nederlands)

De heer Sinninghe Damsté is sinds mei 2001 lid van de Raad van Commissarissen en zijn huidige benoeming loopt tot de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2009.

Hij is tevens Voorzitter van de Audit Commissie.

Tot november 2000 was de heer Sinninghe Damsté lid en Vice-voorzitter van de Raad van Bestuur van de Hollandsche Beton Groep N.V. Van 1968 tot 1988 bekleedde hij verschillende functies bij Koninklijke Nederlandse Shell Groep, zowel in Nederland als in het buitenland.

Hij is Voorzitter van de Raad van Commissarissen van HITT N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van BE Semiconductors Industries N.V. en voorzitter van diens Audit Commissie.

Hij is bestuurslid van de Stichting Preferente Aandelen Getronics, Stichting Preferente Aandelen Macintosh en Stichting Preferente Aandelen HITT.

Hij is arbiter bij het Nederlandse Arbitrage Instituut, lid van de Geschillencommissie Bankzaken en Hypothecaire Financieringen en lid van de Raad van Toezicht van het Nederlands Kanker Instituut/Anthoni van Leeuwenhoek ziekenhuis.

Toezicht op de Vennootschap

Gaarne doet de Raad van Commissarissen verslag van zijn activiteiten in 2006, inclusief het toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Vedior.

In het verslagjaar heeft de Raad van Commissarissen zijn taken in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur verricht. De Raad van Commissarissen vergadert regelmatig met de Raad van Bestuur, zowel formeel als informeel. In 2006 heeft de Raad van Commissarissen twaalf formele vergaderingen gehouden, waarvan elf met de Raad van Bestuur. Vier vergaderingen werden gehouden door middel van een conference call. Mevrouw Hodson en de heer Giscard d'Estaing waren elk bij één vergadering verhinderd. Deze uitzondering daargelaten, heeft de voltallige Raad van Commissarissen deelgenomen aan alle overige in 2006 gehouden vergaderingen. De Raad van Commissarissen, met name de voorzitter, bleef goed op de hoogte van de gang van zaken binnen de onderneming dankzij frequent informeel overleg met de Raad van Bestuur tussen de gewone vergaderingen door. Op deze wijze kon de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur tijdig en constructief van advies voorzien. De Voorzitter van de Raad van Commissarissen en de Chief Executive ontmoeten elkaar maandelijks.

De voornaamste onderwerpen die in 2006 zijn besproken zijn:

- Financiële resultaten en prestaties: de jaarcijfers 2005, de jaarrekening per 31 december 2005, het jaarverslag 2005, de kwartaalresultaten 2006 en het budget 2007. De bespreking van de jaarcijfers en de kwartaalcijfers vindt plaats op basis van een financieel verslag dat wordt gepresenteerd door de Chief Financial Officer en de operationele verslagen die door de Chief Executive en door andere leden van de Raad van Bestuur worden verstrekt. Dit geeft de Raad van Commissarissen inzicht in de algemene gang van zaken en de financiële positie van de onderneming. Ook krijgt de Raad van Commissarissen op deze wijze inzicht in de ontwikkeling van resultaten en markten binnen een specifieke geografische zone. Het stelt de Raad van Commissarissen bovendien in staat om zich nog verder te verdiepen in de ontwikkeling van de onderneming en in de maatregelen die in bepaalde landen zijn genomen als reactie op zich wijzigende economische of marktomstandigheden.
- Strategie: de voortgang in de strategische doelstellingen en business development, waaronder autonome initiatieven, acquisities en desinvesteringen, alsmede de financiële resultaten van de Groep en de waardering van de Groep ten opzichte van vergelijkbare ondernemingen.
- De toekenning van aandelen aan de Raad van Bestuur onder het beperkt aandelenplan van de Groep en het beleid van de Vennootschap inzake handel in aandelen en opties Vedior.
- De voorbereiding en evaluatie van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 28 april 2006.
- Corporate governance, waaronder de beoordeling van de naleving van de Nederlandse corporate governance code.
- Risicomanagement (voor nadere informatie wordt verwezen naar pagina 32 van dit jaarverslag).
- De onderhandse lening bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten.
- Prolongatie van het aandelenaankoopplan voor werknemers in de Verenigde Staten en de invoering van een dergelijk plan in Canada.
- De onderwerpen waarvan de Voorzitter van de Audit Commissie na elke reguliere Commissievergadering verslag deed, waaronder

interne risicobeheersing- en controlesystemen, het verstrekken van financiële informatie door de Vennootschap, naleving van eventuele aanbevelingen en opmerkingen van de externe accountant, het beleid inzake fiscale planning, de relatie met de externe accountant, de financiering van de Vennootschap, eventuele belangrijke onderwerpen inzake juridische procedures en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie. De externe accountant heeft bij verschillende gelegenheden de vergadering van de Raad van Commissarissen bijgewoond wanneer de Voorzitter van de Audit Commissie verslag deed van deze onderwerpen.

- De onderwerpen waarvan de Voorzitter van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie na elke Commissievergadering verslag deed, waaronder de voorstellen voor voordracht en herbenoeming van leden van de Raad van Commissarissen en voor (her)benoemingen van leden van de Raad van Bestuur, de remuneratie- en arbeidsvoorwaarden van leden van de Raad van Bestuur, het jaarlijkse remuneratierapport en de verlenging van de arbeidsovereenkomst van de heer Miles als Chief Executive Officer.

De Raad van Commissarissen heeft, buiten hun aanwezigheid, gesproken over de samenstelling, het functioneren en de remuneratie van de Raad van Bestuur en zijn individuele leden alsmede over zijn eigen samenstelling en functioneren.

Eind 2006 heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over het eventueel invoeren van beschermingsmaatregelen door de onderneming. Gezien het feit dat de Vennootschap in de afgelopen jaren alle maatregelen heeft afgeschaft welke als beschermingsmaatregelen beschouwd zouden kunnen worden, en in het licht van de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en de invoering van nieuwe wetgeving in Nederland om de Europese Overname Richtlijn inzake overnames te implementeren, zijn beide Raden van mening dat herinvoering van dergelijke maatregelen niet zou stroken met de strategie van de Vennootschap om transparantie en duidelijkheid te betrachten ten opzichte van de aandeelhouders.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die op 28 april 2006 werd gehouden, heeft het voorstel van de Raad van Commissarissen goedgekeurd om de heer H.M.E.V. Giscard d'Estaing te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen, ter vervanging van mevrouw Kaminsky. Mevrouw Kaminsky is ter vergadering teruggetreden en heeft zich niet beschikbaar gesteld voor herbenoeming. De vergadering heeft eveneens het voorstel van de Raad van Commissarissen goedgekeurd om mevrouw B.C. Hodson OBE te benoemen als lid van de Raad van Commissarissen.

De heer Giscard d'Estaing en mevrouw Hodson hebben beide deelgenomen aan een uitvoerig introductieprogramma, waarbij er één dag besteed werd aan het bezoeken van verschillende werkmaatschappijen.

Het huidige rooster van aftreden van de Raad van Commissarissen is als volgt:

Dhr. Angenent	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2007
Dhr. Laan	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2008
Dhr. Sinninghe Damsté	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2009
Dhr. Giscard d'Estaing	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2010
Mevr. Hodson	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2010



LIFE IN THE GLOBAL VILLAGE

Toen Marshall McLuhan in de zestiger jaren de term 'global village' introduceerde, had hij zijn vinger aan de pols, om niet te zeggen, aan de levensader van de toekomst.

Nu de technologie ons in staat stelt om over de hele wereld kennis te vergaren en te delen, is de hoeksteen van de markt van morgen gelegd en zullen we met deze infrastructuur grenzen blijven verleggen en gemeenschappen blijven uitbreiden. De toegang tot wereldwijde expertise, maakt de markt voor personeelsdiensten nog concurrerender en complexer. Werkgevers zullen zowel dichtbij huis als in de verre uithoeken van de wereld op zoek gaan naar kennis en middelen en werknemers zullen op hun beurt hun zoektocht naar de geschikte baan verbreden.

De mogelijkheid om opgeleide arbeidskrachten uit het buitenland te halen danwel naar het buitenland over te plaatsen biedt een potentiële oplossing voor het schrijnende tekort aan opgeleid personeel in de toekomst. Deze grensoverschrijdende werking en het uitbesteden van gekwalificeerd werk heeft echter zijn politieke prijskaartje. Diegenen die zich zorgen maken over de instroom van immigranten of banenverlies ten gunste van opkomende markten zoals India, China en Mexico zouden zich wel eens gedwongen kunnen zien om hun mening te herzien naar mate de lokale arbeidsdeelname terug begint te lopen en een bedreiging gaat vormen voor de economische groei.

Tegelijkertijd mogen we niet vergeten dat zowel arbeidskrachten als werkgevers grote voorrang zullen blijven geven aan gemak en vertrouwdeheid. Ondanks de bredere horizon en de door de globalisering ontstane kansen, zal het gros van de arbeidskrachten nog altijd lokaal willen werken en zullen werkgevers lokaal willen werven.

De Raad van Commissarissen zal aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die op 27 april 2007 wordt gehouden, voorstellen om de heer Angenent te herbenoemen voor een periode van twee jaar, rekening houdende met de maximale termijn van 12 jaar voor leden van de Raad van Commissarissen. Belangrijke overweging bij dit voorstel is de heer Angenents lange en waardevolle bijdrage aan de Raad van Commissarissen en haar Commissies.

Voorstellen voor (her)benoeming tot de Raad van Commissarissen worden beoordeeld op grond van het op pagina 44 genoemde profiel. Leden van de Raad van Commissarissen krijgen wanneer en waar nodig een training voor hun functie.

Onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen hecht veel waarde aan de onafhankelijkheid van zijn leden. Alle leden van de Raad van Commissarissen dienen, op hooguit één uitzondering na, onafhankelijk te zijn in de betekenis van artikel 3, sub 7 van het reglement van de Raad van Commissarissen. Dit artikel sluit aan bij de relevante bepaling in de Nederlandse corporate governance code. Krachtens hetzelfde reglement moet een lid van de Raad van Commissarissen elk tegenstrijdig belang onmiddellijk melden aan de Voorzitter van de Raad van Commissarissen. Elke belangenverstrengeling tussen Vedior en enig lid van de Raad van Commissarissen dient, indien enigszins mogelijk, te worden vermeden. Elke professionele relatie tussen een lid van de Raad van Commissarissen en de Vennootschap moet worden vermeld in de toelichting op de jaarrekening.

In 2006 heeft de Raad van Commissarissen deze bepalingen nageleefd. Zoals vermeld in de toelichting op de jaarrekening 2006 op pagina 84, heeft mevrouw Kaminsky, die op 28 april 2006 is teruggetreden uit de Raad van Commissarissen, een aanvullende vergoeding ontvangen voor de diensten die zij aan een aantal dochterondernemingen in de Verenigde Staten heeft verleend. Alle huidige leden van de Raad van Commissarissen worden beschouwd als volledig onafhankelijk.

De Voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen hebben geen opties of aandelen ontvangen. De heer Angenent en de heer Giscard d'Estaing beschikken privé over certificaten van gewone aandelen in de Vennootschap (zoals vermeld op pagina 84).

Verslag van de Audit Commissie

De Raad van Commissarissen heeft een Audit Commissie ingesteld. De Audit Commissie functioneert krachtens een mandaat van de voltallige Raad van Commissarissen en doet verslag van haar conclusies en aanbevelingen aan de Raad van Commissarissen, direct volgend op de vergaderingen van de Commissie.

De Audit Commissie bestaat uit de heer Sinninghe Damsté als Voorzitter en de heer Angenent en, na haar benoeming tot lid van de Raad van Commissarissen, mevrouw Hodson als leden.

In 2006 heeft de Audit Commissie vijf vergaderingen gehouden, waarvan één deels buiten de aanwezigheid van leden van de Raad van Bestuur. Om volledig op de hoogte te zijn en inzicht te hebben in alle relevante kwesties vergadert de Voorzitter van de Audit Commissie altijd met de Chief Financial Officer evenals met de externe accountant voorafgaand aan de vergaderingen van de Audit Commissie. De externe accountant heeft alle vergaderingen van de Audit Commissie bijgewoond.

De voornaamste onderwerpen die in 2006 werden besproken waren:

- Financiële resultaten en prestaties: de jaarcijfers 2005, de jaarrekening per 31 december 2005, het jaarverslag 2005 en de kwartaalresultaten 2006.
- Het verslag van de externe accountant over 2005 en de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant, opgenomen in het memorandum inzake accountingprocedures en interne controles.
- Het 'client service plan' van de externe accountant inzake de aanpak van de controle, dat werd uitgebreid om een aantal bijkomende landen te omvatten, en de planning voor de controlewerkzaamheden voor het boekjaar 2006. De Audit Commissie heeft in oktober 2006 de aanbevelingen van de externe accountant behandeld.
- Het functioneren, de tarieven (zoals opgenomen in de tabel op pagina 40), de onafhankelijkheid (overeenkomstig de beleidslijn inzake de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de beoordeling van de klanttevredenheid van de externe accountant. Als onderdeel van hun jaarlijkse controle heeft Deloitte eveneens een algemene presentatie gegeven over de verantwoordelijkheden van management met betrekking tot fraude.
- Risicomanagement, hetgeen uitvoerig is besproken en een presentatie omvatte welke gegeven werd door de Corporate Risk Manager van de Groep over de interne controleomgeving van de Groep.
- De evaluatie van de noodzaak van een interne-auditfunctie, rekening houdend met de huidige benadering van risicomanagement.
- De onderhandse lening bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten.
- Fiscaal en treasury management binnen de Groep, zoals gepresenteerd door de Groepsdirecteur Tax & Treasury.
- Informatietechnologie binnen de Groep, zoals gepresenteerd door de Groepsdirecteur e-Business & Corporate Affairs.
- De grondslagen voor de waardering van de verplichtingen met betrekking tot minderheidsbelangen.
- Eventuele belangrijke juridische procedures.
- De herbenoeming van Deloitte Accountants als de externe accountant van de Groep. De prestaties van Deloitte Accountants in overweging nemende, heeft de Audit Commissie de Raad van Commissarissen aanbevolen om aan de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders, te houden op 27 april 2007, voor te stellen om Deloitte Accountants te belasten met de controle van de jaarrekening voor een periode van 3 jaar.

Tijdens een vergadering die werd gehouden buiten de aanwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur, heeft de Commissie gesproken met de externe accountant over de kwaliteit van de financiële verslaggeving en de samenwerking met de financiële afdelingen van Vedior.

Kosten externe accountant

in duizenden euro	2006	2005
Controlewerkzaamheden	1.874	1.740
Aan controle gerelateerde diensten	81	35
Niet aan controle gerelateerde diensten	289	66
Totaal	2.244	1.841

De aan controle gerelateerde werkzaamheden in 2006 hebben met name betrekking op due diligence diensten. De niet aan controle gerelateerde werkzaamheden hebben met name betrekking op diensten verleend aan Vedior North America inzake belastingaangiften en loonbelasting. Deze niet aan controle gerelateerde werkzaamheden zijn goedgekeurd door de Audit Commissie.

Verslag van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie

De Raad van Commissarissen heeft een Remuneratie- en Aanstellingscommissie ingesteld die verslag doet van haar conclusies en aanbevelingen doet aan de voltallige Raad van Commissarissen, meestal onmiddellijk volgend op een vergadering van de Commissie.

In 2006 bestond de Commissie uit de heer Laan als Voorzitter en mevrouw Kaminsky en de heer Angenent als leden. Na haar aftreden tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 28 april 2006, werd mevrouw Kaminsky opgevolgd door de heer Giscard d'Estaing als lid van de Commissie.

Tijdens het verslagjaar is de Commissie driemaal bijeengekomen en heeft de Commissie meermaals telefonisch vergaderd. Aan het begin van het verslagjaar heeft de Commissie veel aandacht geschonken aan de remuneratie en arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur. Op voorstel van de Commissie heeft de Raad van Commissarissen, tijdens de vergadering op 7 februari 2006, zijn goedkeuring gegeven aan het remuneratierapport over 2005. De Commissie heeft de voordrachten van de heer Giscard d'Estaing en mevrouw Hodson als leden van de Raad van Commissarissen alsmede het voorstel tot herbenoeming van de heer Angenent, besproken en voorbereid. Later in het jaar heeft de Remuneratie- en Aanstellingscommissie de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en zijn remuneratie en arbeidsvoorwaarden per 1 januari 2007 besproken.

De Commissie heeft de jaarlijkse bonusregelingen van de Raad van Bestuur uitvoerig besproken. Naar aanleiding van deze besprekingen zal aan de jaarlijkse Algemene Vergadering op 27 april 2007 voorgesteld worden om de huidige jaarlijkse bonusregeling te wijzigen (voor een nadere toelichting zie pagina 48 van dit jaarverslag). De Commissie heeft tevens de voordracht van de heer Netland, Zone Manager van Vedior Noord-Amerika, tot lid van de Raad van Bestuur besproken en voor-

bereid. Tevens heeft de Commissie het voorstel besproken om de heer Miles, met de verlenging van zijn arbeidsovereenkomst tot februari 2009, en de heer Valks als leden van de Raad van Bestuur te herbenoemen. In januari 2007 heeft de Commissie het remuneratierapport 2006 opgesteld. Het verslag staat op pagina 47 t/m 51 van dit jaarverslag. Het verslag is op 7 februari 2007 door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering, die werd gehouden op 28 april 2006, heeft de Chief Executive en Voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Miles, een presentatie gegeven omtrent de algemene gang van zaken bij Vedior en de financiële resultaten van Vedior in 2005. Nadat aandeelhouders in de gelegenheid waren gesteld om vragen over het verslag te stellen, heeft de vergadering de jaarrekening 2005 vastgesteld. De externe accountant heeft de vergadering bijgewoond en de vertegenwoordigers namens de externe accountant zijn bij de aanvang van de vergadering voorgesteld. Nadat het dividendbeleid als een afzonderlijk agendapunt werd besproken, werd de dividenduitkering door de vergadering goedgekeurd. Décharge werd verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het door hen gevoerde bestuur van Vedior en décharge werd verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op dat bestuur. In de vergadering werd de corporate governance van de Vennootschap uitvoerig besproken.

De vergadering heeft de Raad van Bestuur toestemming gegeven tot het uitgeven van aandelen en daarnaast toestemming gegeven tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht. Beide machtigingen zijn beperkt tot maximaal 10% van het uitstaande kapitaal in de vorm van gewone aandelen op de dag van de vergadering, vermeerderd met 10% van het uitstaande kapitaal in de vorm van gewone aandelen indien een emissie verband houdt met een overname of fusie. De bevoegdheden werden verleend voor een termijn van 18 maanden vanaf 28 april 2006. De vergadering heeft de Raad van Bestuur eveneens de bevoegdheid gegeven om (certificaten van) aandelen van de Vennootschap in te kopen op de beurs of anderszins gedurende een termijn van 18 maanden vanaf 28 april 2006. Het maximum aantal aandelen of certificaten van aandelen dat verkregen kan worden is gelijk aan het wettelijk toegestane maximum van één tiende van het totale uitstaande aandelenkapitaal. Zoals hiervoor vermeld, zijn de heer Giscard d'Estaing en mevrouw Hodson als leden van de Raad van Commissarissen benoemd voor een termijn van vier jaar. De heer Salle is herbenoemd als lid van de Raad van Bestuur voor een termijn van vier jaar. De heer Preisig is teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen dankt de heer Preisig voor zijn jarenlange bijdrage aan de Groep.

De vergadering is tegelijkertijd uitgezonden per audiowebcast op de website van de vennootschap. Alle stukken voor de vergadering zijn op de website van de Vennootschap geplaatst. Drie maanden na de vergadering werden de conceptnotulen van de vergadering gedurende drie maanden ter beschikking gesteld voor commentaar en vervolgens vastgesteld. Er zijn geen opmerkingen ontvangen over de conceptnotulen. Het definitieve verslag van de vergadering is verkrijgbaar ten kantore van de Vennootschap en via de website van Vedior N.V. **www.vedior.com**

Het verheugt de Raad van Commissarissen dat in de jaarlijkse Algemene Vergadering opnieuw een zeer open en constructieve dialoog met aandeelhouders heeft plaatsgevonden. Elke houder van certificaten van

aandelen die aanwezig was bij de jaarlijkse Algemene Vergadering ontving automatisch een stemvolmacht, zonder een specifiek verzoek te hoeven indienen bij Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior. Certificaathouders werden tevens in de gelegenheid gesteld om een bindende steminstructie te geven aan Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior. Het stemformulier was verkrijgbaar bij de Secretaris van de Vennootschap en kon tevens van de website van de Vennootschap gedownload worden.

In de maanden voorafgaand aan de jaarlijkse Algemene Vergadering, had Vedior de houders van certificaten van gewone aandelen Vedior verzocht om bij de vergadering aanwezig of vertegenwoordigd te zijn of om een steminstructie te geven. Een brief waarin houders van certificaten van gewone aandelen Vedior daartoe werden aangemoedigd, was ondertekend door de heer Angenent namens de Raad van Commissarissen en de heer Miles, namens de Raad van Bestuur en de heer van Duynen namens Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior. Bij de internationale roadshow voor investeerders naar aanleiding van de publicatie van de jaarresultaten 2005, hebben de heer Miles en de heer Vervoort aandeelhouders aangemoedigd om de jaarlijkse Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen en genoemde brief gepresenteerd. De brief is met de verwijzing naar de stukken voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gezonden aan beleggers wier gegevens zijn opgenomen in de mailing lijst van de afdeling investor relations van de Vennootschap en is op de website van de Vennootschap geplaatst.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gaf de Voorzitter van de Raad van Commissarissen blijk van zijn teleurstelling over de geringe toename in de opkomst van houders van certificaten van gewone aandelen vergeleken met het voorgaande jaar. Zoals aangegeven werd tijdens de jaarlijkse Algemene Vergaderingen in 2004 en 2005, zal wanneer gedurende een aantal jaren de opkomst van houders van certificaten van gewone aandelen substantieel stijgt tot ruim boven de 35% van het totale geplaatste kapitaal in de vorm van gewone aandelen, of wanneer een goed werkend systeem van proxy solicitation in Nederland aanvaard zal zijn, voorgesteld worden om de certificering af te schaffen. Aangezien de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 april 2005 met een opkomst van ruim 32% als de eerste vergadering gold waarin deze minimumopkomst is bereikt, heeft de Voorzitter voorgesteld dat de vergadering op 28 april 2006 met een opkomst van 34,1% zou gelden als de tweede vergadering waarin de minimumopkomst is bereikt. Hij voegde daar aan toe dat indien deze minimumopkomst in 2007 wederom wordt bereikt, voorgesteld zal worden om certificering af te schaffen. Het voorstel zal als voorwaardelijk agendapunt worden opgenomen in de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden op 27 april 2007. De Vennootschap zal wederom zich proactief inspannen om houders van certificaten van gewone aandelen aan te moedigen om bij de vergadering aanwezig of vertegenwoordigd te zijn. In dit opzicht verwijst de Raad van Commissarissen ook graag naar het verslag van het Bestuur van Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior (zie pagina 90).

Jaarrekening 2006

De jaarrekening 2006, die aan dit verslag is toegevoegd, is opgesteld door de Raad van Bestuur en werd gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien door Deloitte Accountants B.V. Deze verklaring is opgenomen op pagina 88 van dit verslag.

Tijdens de vergadering op 7 februari 2007 heeft de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2006 uitvoerig besproken en vervolgens goedgekeurd. Elk lid van de Raad van Commissarissen heeft (samen met de leden van de Raad van Bestuur) deze stukken ondertekend. De Raad van Commissarissen beveelt aan om de jaarrekening 2006 door aandeelhouders vast te laten stellen in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders die zal worden gehouden op 27 april 2007.

De Raad van Commissarissen steunt de beslissing van de Raad van Bestuur om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te stellen om, naast het statutaire dividend van € 162 duizend aan houders van (certificaten van) preferente aandelen B, een dividend van € 52 miljoen uit te keren aan de houders van (certificaten van) gewone aandelen. De uitkering per (certificaat van) gewoon aandeel bedraagt € 0,30. De vennootschap is voornemens elk jaar een licht hoger dividend uit te keren. De ratio kan variëren tussen 25% en 50% van de jaarlijkse netto uitkeerbare winst per aandeel. Het dit jaar voorgestelde dividend is gelijk aan 28% van de winst per aandeel.

De Raad van Commissarissen stelt tevens voor dat, ingevolge artikel 30 sub 6 van de statuten van de Vennootschap, de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders décharge verleent aan de leden van de Raad van Bestuur voor hun bestuur, en décharge verleent aan de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht daarop.

De Raad van Commissarissen betuigt hierbij zijn dank aan de Raad van Bestuur en aan alle werknemers van de Vedior Groep voor hun bijdrage en hun toewijding aan de Vennootschap in het afgelopen jaar.

Amsterdam, 7 februari 2007

Raad van Commissarissen

W.C.J. Angenent, Voorzitter
R.J. Laan, Vice-voorzitter
H.M.E.V. Giscard d'Estaing
B.C. Hodson OBE
D. Sinninghe Damsté

A NON-VIRTUAL REALITY

Als we denken aan arbeidskrachten in de toekomst, zijn er drie feiten waar we rekening mee moeten houden: arbeidskrachten zullen ouder zijn, een groter deel van hen zal vrouw zijn en er zullen minder arbeidskrachten voor handen zijn.

Als gevolg van verregaande demografische veranderingen doemen in de meeste ontwikkelde landen beelden op van een tekort aan opgeleid personeel. Verwacht wordt dat tegen 2050, het arbeidspotentieel in de Europese Unie van 203 miljoen tot 160 miljoen zal zijn teruggelopen. De Amerikaanse economie ziet zich geconfronteerd met vergelijkbare ontwikkelingen, ondanks de minder drastische demografische vooruitzichten in de Verenigde Staten. Het aantrekken en vasthouden van opgeleid personeel wordt zonder twijfel DE grote uitdaging van het nieuwe millennium.

Bedrijven die in staat zijn om schaars talent aan te boren zullen een onbetaalbaar concurrentievoordeel in handen hebben.

Als gevolg van wetgeving in een aantal markten, is in het bedrijfsleven de verscheidenheid van personeel in de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Deze trend zal zich ongetwijfeld voortzetten naarmate werkgevers oude gewoonten en vooroordelen van zich afschudden om proactief op zoek gaan naar personeel uit minderheidsgroepen en opkomende markten.

[Corporate governance]

Inleiding

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur erkennen hun verantwoordelijkheid voor Vedior's corporate governance en voor de naleving van de Nederlandse corporate governance code. Beide Raden hebben de vaste overtuiging dat goede corporate governance wezenlijk is voor iedereen die bij Vedior betrokken is. Goede corporate governance en adequaat toezicht zijn belangrijke vereisten voor vertrouwen in Vedior en haar management. Bedrijfstransparantie, integriteit en heldere, tijdige communicatie zijn onontbeerlijk, en beslissingen die worden genomen omtrent corporate governance moeten worden gezien in het kader van een continu proces. Nationale en internationale ontwikkelingen worden nauwlettend gevolgd, zowel vanuit een maatschappelijk als vanuit een politiek oogpunt. In dit verband is de internationale dimensie van cruciaal belang. Aan het eind van 2006, opereerde Vedior in 48 landen wereldwijd en behaalde 92% van haar omzet buiten Nederland. Drie van de vijf leden van de Raad van Bestuur en twee van de leden van de Raad van Commissarissen zijn niet-Nederlanders. Naar schatting wordt ruim 70% van de certificaten van gewone aandelen gehouden door institutionele beleggers buiten Nederland.

Vedior voldoet aan de Nederlandse corporate governance code ('de Code'), met uitzondering van hetgeen specifiek in dit verslag staat omtrent de volgende bepalingen van de Code:

- Bepaling II.2.3 – Aandelen welke om niet verkregen worden door leden van de Raad van Bestuur dienen minstens vijf jaar te worden aangehouden. De Raad van Commissarissen is van mening dat het mogelijk moet zijn om de aandelen eerder te verkopen, teneinde op dat moment ontstane belastingverplichtingen te kunnen voldoen.
- Bepaling III.5 – Indien de raad van commissarissen meer dan vier leden omvat, stelt de raad van commissarissen uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in. Omdat de Raad van Commissarissen meent dat onderwerpen met betrekking tot selectie, benoeming en remuneratie nauw met elkaar verbonden zijn, is besloten deze activiteiten te combineren in één Commissie, genaamd de Remuneratie- en Aanstellingscommissie.



FUTURE WORKFORCE

Elke verandering van de corporate-governancestructuur van Vedior en elke verandering inzake naleving van de Code zullen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd ter discussie en afzonderlijk worden geagendeerd. In 2006 werd Vedior's corporate governance wederom uitgebreid besproken met aandeelhouders tijdens de jaarvergadering op 28 april. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 27 april 2007 zal het punt corporate governance formeel ter goedkeuring aan aandeelhouders worden voorgelegd. Tijdens de vergadering zal eveneens een voorstel worden voorgelegd om in de statuten de mogelijkheid op te nemen dat aandeelhouders in de jaarvergadering door middel van elektronische communicatiemiddelen kunnen deelnemen en stemmen.

Corporate-governancestructuur

Vedior kent een two-tier bestuursstructuur. De leden van de Raad van Commissarissen hebben geen uitvoerende taak en zijn niet belast met de dagelijkse gang van zaken, terwijl de leden van de Raad van Bestuur daarentegen wel een uitvoerende taak hebben en belast zijn met de dagelijkse gang van zaken.

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van de Vennootschap. Belangrijke verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn onder meer de vaststelling en realisatie van de doelstellingen van de Vennootschap, de strategie en beleidslijnen, evenals het behalen van resultaten. De Raad van Bestuur is eveneens verantwoordelijk voor naleving van alle relevante wet- en regelgeving, de kwaliteit en de volledigheid van de gepubliceerde financiële verslagen, risicobeheersing en het verzorgen van adequate financiering.

Het is de taak van de Raad van Commissarissen om toezicht te houden op en advies te verstrekken over het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Vennootschap. De Raad van Commissarissen evalueert de strategie van de Raad van Bestuur met regelmaat. De Raad van Commissarissen – en in sommige gevallen één van de Commissies van de Raad – evalueert en verstrekt advies over belangrijke kwesties zoals de ontwikkeling van financiële en operationele resultaten, de risico's waarmee zakelijke activiteiten gepaard gaan, structuur en werking van risicobeheersings- en controlesystemen, naleving van regels en reglementen, business development, inclusief acquisities en desinvesteringen en de financiële positie en vermogensstructuur van de Vennootschap. Beslissingen van de Raad van Bestuur waarvoor de

toestemming van de Raad van Commissarissen vereist is, staan vermeld in de statuten van de Vennootschap, en in bijlage A van het reglement van de Raad van Commissarissen.

Beide Raden hebben hun eigen, unieke verantwoordelijkheden, die gericht zijn op de algemene belangen van de Vennootschap en waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle betrokkenen. Beide Raden leggen verantwoording af tegenover de aandeelhouders, die ook moeten instemmen met de (her)benoeming van leden van beide Raden. Aandeelhouders dienen te allen tijde een duidelijk beeld te krijgen van zakelijke beslissingen en besluitvormingsprocessen.

Beide Raden hebben hun eigen reglement, waarin regels zijn vervat omtrent de zaken die elke Raad betreffen en omtrent de relatie tussen beide Raden. Beide Raden en hun leden dienen deze regels na te leven. De Raad van Commissarissen wordt bijgestaan door de secretaris van de Vennootschap.

Benoeming en samenstelling van de Raad van Bestuur

De verantwoordelijkheid voor het management van Vedior berust collectief bij de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur bestaat momenteel uit vijf leden: de Chief Executive, de Chief Financial Officer en drie andere leden, die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding van de activiteiten, die verdeeld zijn in geografische zones. In de volgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal de benoeming van een bijkomend lid worden voorgesteld.

Met ingang van 2004 worden leden van de Raad van Bestuur benoemd voor een maximumtermijn van vier jaar. Leden van de Raad van Bestuur zullen periodiek aftreden in overeenstemming met een rooster dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld, om te voorkomen dat meer dan twee tegelijkertijd aftreden. Het huidige rooster van aftreden is opgenomen op pagina 47 van dit verslag.

De Raad van Bestuur bepaalt zijn taakverdeling, afhankelijk van de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen bepaalt wie de kandidaten zijn voor de functie van Chief Executive en Chief Financial Officer. Individuele leden van de Raad van Bestuur kunnen worden belast met specifieke bestuurlijke taken, al blijft de Raad van Bestuur collectief verantwoordelijk. Een individueel lid van de Raad van Bestuur mag alleen de bevoegdheden uitoefenen die hem expliciet zijn toegekend.

Elke belangenverstrengeling tussen de Vennootschap en een lid van de Raad van Bestuur dient te worden vermeden. Een (potentiële) belangenverstrengeling moet direct worden gemeld aan de andere leden van de Raad van Bestuur en aan de Voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zonder voorafgaande toestemming van de Raad van Commissarissen mag een lid van de Raad van Bestuur geen bestuurlijke functie bij een andere onderneming aanvaarden. In elk geval mag een lid van de Raad van Bestuur geen lid zijn van de raad van commissarissen van meer dan twee beursgenoteerde ondernemingen of de functie bekleden van voorzitter van de raad van commissarissen van een andere beursgenoteerde onderneming.

Remuneratie en aandelenbezit van de Raad van Bestuur

Het remuneratierapport van 2006, dat is opgenomen op pagina 47 t/m 51 van dit jaarverslag, bevat gedetailleerde informatie omtrent de bezoldiging

van de Raad van Bestuur. Het remuneratierapport is tevens geplaatst op de website www.vedior.com. Het remuneratiebeleid van de Vennootschap is reeds goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die op 7 mei 2004 plaatsvond.

Elk bezit van (certificaten van) aandelen van de Vennootschap van leden van de Raad van Bestuur dient bestemd te zijn als langetermijnbelegging, met uitzondering van aandelen welke verstrekt zijn in het kader van de aandelenplannen van de Vennootschap. Deze aandelen mogen eerder worden verkocht, teneinde en voor zover aan een ontstane belastingverplichting te kunnen voldoen. Leden van de Raad van Bestuur moeten bij aankoop en verkoop van Vedior-effecten en andere transacties in aandelen of effecten te allen tijde de bepalingen naleven die zijn vervat in de zgn. 'Vedior insider dealing rules and regulations concerning the purchase and sale of Vedior-securities and other dealings in shares or securities'. Dit reglement werd op 1 februari 2006, na goedkeuring door de Raad van Commissarissen, vastgesteld door de Raad van Bestuur. Het nieuwe reglement voorziet onder meer in een beleid dat handel in Vedior-aandelen en -opties door leden van de Raad van Bestuur, zone-managers en senior corporatestafleden normaliter beperkt tot de maand na publicatie van de financiële (kwartaal)resultaten, mits de betrokken persoon op dat tijdstip geen voorkennis heeft. Leden van de Raad van Bestuur, zone-managers en senior corporatestafleden dienen ook vooraf toestemming te krijgen van de Chief Executive bij aankoop en verkoop van Vedior-aandelen alsook voor het uitoefenen van opties. De Chief Executive heeft voor transacties in Vedior-aandelen en het uitoefenen van opties op zijn beurt toestemming van de Voorzitter van de Raad van Commissarissen nodig.

Benoeming en samenstelling van de Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen zijn geen werknemers van de Vennootschap. Los van hun taken en verplichtingen als commissarissen zijn zij onafhankelijk en hebben zij noch direct noch indirect belang, op financieel of enig ander vlak, in de activiteiten van de Vennootschap, behalve als houder van (certificaten van) gewone aandelen, die als langetermijnbelegging dienen.

De Raad van Commissarissen hanteert een profielschets voor (her)benoemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de aard van het bedrijf en de activiteiten van Vedior, evenals met de gewenste achtergrond en deskundigheid van de commissarissen. Belangrijke criteria in dit opzicht zijn internationale beroepservaring, kennis van en affiniteit met zakelijke dienstverlening, ervaring op het gebied van human resources management en algemene internationale financieel-economische ervaring. Een commissaris dient het aantal commissariaten en andere functies bij beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen en andere instanties te beperken, teneinde een adequate vervulling van zijn taken te garanderen. Een commissaris mag niet meer dan vijf commissariaten op zich nemen bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Een voorzitterschap telt in dit opzicht dubbel.

Als regel dienen alle commissarissen, op hooguit één uitzondering na, onafhankelijk te zijn in de betekenis van de Code. Elk tegenstrijdig belang tussen de Vennootschap en een commissaris dient te worden vermeden. Een (potentieel) tegenstrijdig belang dient direct te worden gemeld aan de Voorzitter van de Raad van Commissarissen.

De omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen dienen zodanig te zijn dat de Raad efficiënt en effectief kan functioneren en over de vereiste kennis en vaardigheid beschikt. De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal commissarissen, waarbij het minimumvereiste van drie leden ingevolge de statuten van Vedior wordt nageleefd. De Raad van Commissarissen bestaat momenteel uit vijf leden.

In overeenstemming met de statuten van de Vennootschap kan een commissaris voor een periode van maximaal twaalf jaar lid zijn van de Raad van Commissarissen. Om te voorkomen dat meer dan één commissaris tegelijkertijd (her)benoemd dient te worden, is een rooster van aftreden vastgesteld.

Remuneratie en aandelenbezit van de Raad van Commissarissen

In overeenstemming met de statuten van de Vennootschap wordt de remuneratie van de Raad van Commissarissen vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De hoogte van de remuneratie is niet afhankelijk van de resultaten van de Vennootschap. Leden van de Raad van Commissarissen krijgen geen aandelen of opties van Vedior bij wijze van remuneratie.

Elk bezit van aandelen van de Vennootschap door een Commissaris moet bestemd zijn als langetermijnbelegging. Leden van de Raad van Commissarissen dienen te allen tijde bij aankoop en verkoop van Vedior-effecten en andere transacties in aandelen of effecten de bepalingen na te leven van de 'Vedior insider dealing rules and regulations concerning the purchase and sale of Vedior securities and other dealings in shares or securities' zoals hiervoor vermeld. Leden van de Raad van Commissarissen dienen vooraf toestemming te krijgen van de Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij aankoop of verkoop van Vedior-aandelen. De Voorzitter vraagt toestemming aan de Vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Raad van Bestuur wat betreft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het verstrekken van financiële informatie door de Vennootschap, de opvolging van aanbevelingen en opmerkingen van de externe accountant, het beleid inzake fiscale planning, de relatie met de externe accountant, de financiering van de Vennootschap en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie. De Commissie onderhoudt rechtstreeks contact met de leden van de Raad van Bestuur alsook met de externe accountant, die vrijwel alle vergaderingen van de Audit Commissie bijwoont. Senior corporate staff wordt regelmatig gevraagd een voordracht te houden in een vergadering van de Audit Commissie.

De leden van de Audit Commissie dienen over voldoende financieel-economische ervaring te beschikken en dienen volledig onafhankelijk van de Vennootschap te zijn.

De Audit Commissie hanteert eigen regels, die beschreven staan in het zgn. 'Audit Committee Charter'. Dit reglement bepaalt de doelstelling, samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Audit Commissie.

De Remuneratie- en Aanstellingscommissie doet voorstellen omtrent de remuneratie van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Verder beoordeelt de Commissie de omvang en samenstelling van de Raad van Commissarissen, alsook de grootte, de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en diens leden. Elk jaar stelt de Commissie een remuneratierapport op, waarin het remuneratiebeleid dat in het afgelopen boekjaar is gehanteerd uitvoerig wordt beschreven. Tevens bevat dit rapport een overzicht van het remuneratiebeleid voor toekomstige jaren.

De Remuneratie- en Aanstellingscommissie hanteert een eigen reglement waarin bepalingen zijn opgenomen inzake de doelstellingen, samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en werkwijze.

Externe accountant

De Raad van Bestuur dient erop toe te zien dat de externe accountant zich goed van zijn taak kan kwijten en dient zowel de externe accountant alsook de Vennootschap aan te sporen op juiste wijze inhoud te geven aan de rol en het beleid van de Vennootschap inzake de externe accountant.

Vedior heeft de criteria voor het evalueren van de onafhankelijkheid van de externe accountant vastgelegd in een beleidslijn. Deze beleidslijn is in oktober 2002 door de Raad van Bestuur vastgesteld en is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De externe accountant wordt door aandeelhouders benoemd voor een periode van maximaal drie jaar. De externe accountant dient jaarlijks verslag te doen aan de Audit Commissie inzake alle aspecten die zijn onafhankelijkheid betreffen en dient zijn onafhankelijkheid schriftelijk te bevestigen. Vedior mag geen partners van de externe accountant in dienst nemen indien zij in de voorgaande twee jaren betrokken waren bij de controle van de jaarrekening, noch mag de externe accountant medewerkers van Vedior in dienst nemen en betrekken bij de controle van de jaarrekening van Vedior binnen twee jaar na beëindiging van hun dienstverband. De beleidslijn bevat een precieze beschrijving van de diensten die door de externe accountant verleend mogen worden. Fiscale en adviserende diensten, die geen onderdeel zijn van de controle, zijn onderworpen aan een aanbestedingsprocedure, indien de betreffende honoraria meer dan € 125.000 bedragen. Indien de geschatte honoraria hoger zijn dan € 250.000, dient tevens de Audit Commissie vooraf haar goedkeuring te verlenen aan de inschakeling van de externe accountant. De totale honoraria voor alle diensten worden periodiek aan de Audit Commissie gerapporteerd. Tevens is in de beleidslijn vastgelegd dat de bij de controle betrokken partners minstens om de zeven jaar moeten worden afgewisseld.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders geeft de externe accountant opdracht de jaarrekening van de Vennootschap te controleren. Ieder jaar beoordeelt de Audit Commissie uitvoerig het functioneren en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Hiervan doet de Commissie verslag aan de voltallige Raad van Commissarissen. Conform de beleidslijn inzake de onafhankelijkheid van de externe accountant, informeert de Raad van Commissarissen aandeelhouders over de beoordeling van de externe accountant tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders die volgt op het jaar waarin de benoeming van de accountant eindigt. Indien de Raad van Commissarissen zou voorstellen om de externe accountant niet te herbenoemen, vindt een aanbestedingsprocedure plaats om aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor te stellen om een andere externe accountant te benoemen.

Klokkenluidersregeling

In alle landen waar dit wettelijk mogelijk is, zorgt de Raad van Bestuur ervoor dat alle werknemers van Vedior de mogelijkheid hebben om vermeende onregelmatigheden in de Vennootschap, zij het van algemene, operationele of financiële aard, aan de Chief Executive te melden. Vermeende onregelmatigheden met betrekking tot een lid van de Raad van Bestuur kunnen worden gerapporteerd aan de Voorzitter van de Raad van Commissarissen. Vedior moedigt alle werknemers aan om de principes van goed ondernemerschap na te leven en om ernaar te streven om in economisch, intellectueel en maatschappelijk opzicht een bijdrage te leveren aan hun lokale gemeenschap. De werknemers van Vedior zijn verplicht om de Gedragscode van Vedior na te leven, waarin de waarden en de ethiek waar Vedior voor staat benadrukt worden. Ondernemingen binnen de Groep worden aangemoedigd om maatschappelijk verantwoorde beleidslijnen en praktijken te implementeren waarin recht wordt gedaan aan de belangen van aandeelhouders, klanten, werknemers, leveranciers, zakenpartners en lokale gemeenschappen. Vedior doet zaken volgens de beginselen van rechtvaardigheid, eerlijkheid, integriteit en respect voor elkaar.

Waar dit wettelijk mogelijk is, worden alle werknemers van Vedior aangemoedigd om meteen aan hun management melding te maken van elke schending of vermoedelijke schending van een wet, reglement, de Gedragscode van de Vennootschap of andere beleidslijnen en richtlijnen van de Vennootschap, en van elke zorg betreffende onregelmatigheden van algemene, operationele of financiële aard binnen de Vennootschap. Iemand die dit type melding doet wordt veelal aangeduid als 'whistle-blower' (klokkenluider). De Vennootschap wil er zeker van zijn dat elke werknemer die een dergelijke onregelmatigheid wenst te melden, waarvan de werknemer meent dat deze echt is, dit ook kan doen zonder vrees voor represailles en met de verzekering dat elke melding anoniem kan worden gedaan, als strikt vertrouwelijk wordt behandeld en meteen zal worden onderzocht.

Informatie in verband met de Europese Overname Richtlijn

De hierna volgende informatie wordt verstrekt overeenkomstig artikel 10 van de Europese Overname Richtlijn.

- [a] Op pagina 8 van dit jaarverslag staat een overzicht van de kapitaalstructuur van de Vennootschap.
- [b] Vedior's (certificaten van) preferente aandelen B kunnen slechts worden overgedragen indien de Raad van Commissarissen hiervoor toestemming heeft verleend. De (certificaten van) preferente aandelen B zullen worden ingetrokken per 1 juli 2007.
- [c] Aanmerkelijke belangen staan vermeld op pagina 10 van dit jaarverslag.
- [d] Aan de aandelen van de Vennootschap zijn geen speciale zeggenschapsrechten verbonden.
- [e] Aandelenregelingen voor personeelsleden van de Vennootschap zijn ter discussie en/of goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhouders. Nadere informatie over de werking en het beheer inzake het beperkt aandelenplan en het raamwerkplan staat vermeld op pagina 79 van dit jaarverslag.
- [f] Het stemrecht verbonden aan aandelen van de Vennootschap kent geen beperkingen. Het stemrecht verbonden aan certificaten van gewone aandelen wordt nader omschreven op pagina 8 van dit verslag. Zie ook pagina 40 van dit jaarverslag voor informatie over mogelijke afschaffing van de certificering.



- [g] De Vennootschap is niet op de hoogte van overeenkomsten die zouden kunnen leiden tot een beperking van de mogelijkheid (certificaten van) aandelen Vedior over te dragen.
- [h] De benoeming en het ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur staan beschreven in de statuten van de Vennootschap. Zie hiervoor de website van de Vennootschap.
- [i] De Vergadering van Aandeelhouders kan een voorstel goedkeuren om de Raad van Bestuur te machtigen tot uitgifte van aandelen, beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht en inkoop van aandelen. Aandeelhouders worden jaarlijks verzocht deze machtiging te verlenen. Zie voor verdere informatie de statuten van de Vennootschap en de notulen van de Vergadering van Aandeelhouders van de Vennootschap die op de website staan.
- [j] Bepalingen met betrekking tot verandering van zeggenschap zijn opgenomen in Vedior's kredietfaciliteit en contracten inzake de onderhandse lening bij institutionele beleggers in de Verenigde Staten. Nadere informatie omtrent bepalingen met betrekking tot verandering van zeggenschap in de contracten met leden van de Raad van Bestuur ingevolge toekenning van opties en aandelen onder het beperkt aandelen plan is te vinden op pagina 48 en 49 van dit jaarverslag.
- [k] Verdere informatie over afvloeiingsregelingen voor de leden van de Raad van Bestuur staan in het remuneratieverslag van 2006, zoals vermeld op pagina 47 van dit jaarverslag.

Website van de vennootschap

De volledige teksten van bovenstaande reglementen, statuten, roosters, profielen en procedures zijn opvraagbaar ten kantore van de Vennootschap en zijn geplaatst op de website **www.vedior.com**

[Remuneratierapport]

Inleiding

In dit rapport wordt het remuneratiebeleid van de Vennootschap uiteengezet, evenals de wijze waarop dit beleid is toegepast voor de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen tijdens het boekjaar eindigend op 31 december 2006.

Conform artikel 18 van de statuten van de Vennootschap is de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het bepalen van de remuneratie van de Raad van Bestuur. Overeenkomstig de reglementen van de Vennootschap zijn de individuele remuneratie van de Raad en de contractuele arbeidsvoorwaarden in overeenstemming met het remuneratiebeleid van de Vennootschap, zoals goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 7 mei 2004. Elke wezenlijke verandering van het remuneratiebeleid moet ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

Ingevolge artikel 26 van de statuten van de Vennootschap, wordt de remuneratie van de Raad van Commissarissen bepaald door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Remuneratie- en Aanstellingscommissie

Zoals vermeld op pagina 40 heeft de Raad van Commissarissen een Remuneratie- en Aanstellingscommissie ingesteld ('Commissie'). De Commissie heeft haar eigen reglement, waarin bepalingen zijn opgenomen inzake de doelstellingen, samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de Commissie.

Raad van Bestuur

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor een termijn van vier jaar. Zij kunnen herbenoemd worden voor opeenvolgende termijnen van ten hoogste vier jaar.

Om te voorkomen dat meer dan twee leden van de Raad van Bestuur tegelijkertijd aftreden, is het volgende rooster van aftreden vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Lid	Datum van aftreden
Zach Miles	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2007
Peter Valks	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2007
Frits Vervoort	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2008
Brian Wilkinson	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2008
Philippe Salle	Algemene Vergadering van Aandeelhouders 2011

Tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden op 27 april 2007, zal de Raad van Commissarissen voorstellen om de heer Miles te herbenoemen voor een periode van 2 jaar tot februari 2009 en om de heer Valks te herbenoemen voor een periode van 4 jaar. Hierna worden de huidige arbeidsovereenkomsten met de leden van de Raad van Bestuur weergegeven:

- Zach Miles is sinds 4 november 1999 werkzaam bij de Vennootschap. Hij is op 10 december 1999 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Sinds 25 februari 2004 is hij Voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive. Zijn eerste benoeming tot Voorzitter van de Raad van Bestuur die op 28 februari 2007 eindigt, is met twee jaar verlengd tot februari 2009, onder voorbehoud van herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur tijdens de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Zijn arbeidsovereenkomst is van kracht tot februari 2009.
- Philippe Salle is sinds 1 juli 1999 werkzaam bij de Vennootschap. Op 2 mei 2003 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zijn arbeidsovereenkomst is van kracht voor onbepaalde tijd en kan worden beëindigd, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden voor de heer Salle en van zes maanden voor de Vennootschap.
- Peter Valks is sinds 1 januari 2000 werkzaam bij de Vennootschap. Op 2 mei 2003 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zijn arbeidsovereenkomst is van onbepaalde duur en kan worden beëindigd, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden voor de heer Valks en van zes maanden voor de Vennootschap.
- Frits Vervoort is sinds 1 oktober 1997 werkzaam bij de Vennootschap. Op 2 oktober 2001 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur als Chief Financial Officer. Zijn arbeidsovereenkomst is van onbepaalde duur en kan worden beëindigd, met inachtneming van een opzegtermijn van drie maanden voor de heer Vervoort en van zes maanden voor de Vennootschap.
- Brian Wilkinson is sinds 4 november 1999 werkzaam bij de Vennootschap. Op 2 mei 2003 werd hij benoemd tot lid van de Raad van Bestuur. Zijn arbeidsovereenkomst is van onbepaalde duur en kan worden beëindigd, met inachtneming van een termijn van drie maanden voor de heer Wilkinson en van zes maanden voor de Vennootschap.

Afvloeiingsregelingen

De Vennootschap heeft het voornemen om in alle toekomstige overeenkomsten een opzegtermijn op te nemen van minimaal drie maanden voor leden van de Raad van Bestuur, en van maximaal zes maanden voor de Vennootschap. Afvloeiingsregelingen bij beëindiging van arbeidsovereenkomsten zullen worden beperkt tot maximaal 100% van het jaarlijkse basissalaris. Onder uitzonderlijke omstandigheden, echter, kan deze betaling worden verhoogd tot 200% van het jaarlijkse basissalaris tijdens de eerste vierjarige termijn van benoeming tot de Raad van Bestuur.

Remuneratiedoelstellingen

Het huidige remuneratiebeleid is door de Commissie opgesteld en door de Raad van Commissarissen goedgekeurd met ingang van 1 januari 2002. Towers Perrin, een onafhankelijke en gespecialiseerde internationale consultancy firma, heeft de Commissie geadviseerd bij dit proces. Bij het uitvoeren van het huidige remuneratiebeleid voor leden van de Raad van Bestuur, heeft de Commissie de volgende doelstellingen in acht genomen:

- Het aantrekken en motiveren van personen van hoog niveau.
- Zorgdragen voor een concurrerend bezoldigingspakket.
- Stimuleren van de verbetering van de resultaten en de waarde van de Vennootschap.

Internationale ontwikkelingen spelen hierbij een belangrijke rol, met het oog op het internationale karakter van de Groep en het aantal niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur.

Teneinde een voortdurende verbetering van de resultaten van de Vennootschap te stimuleren, omvat de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur een vast basissalaris, een jaarlijkse variabele bonus in contanten (tot een maximum van 100% van het basissalaris) en langetermijnoptie- en aandelenplannen die prestatiegerelateerd zijn (jaarlijks tot 100-110% van het basissalaris).

Om te zorgen voor een concurrerend bezoldigingspakket is op advies van een onafhankelijke remuneratiedeskundige de totale vergoeding op een middenniveau voor het basissalaris en tot een hoog niveau voor de variabele vergoeding gebracht, in vergelijking tot een referentiegroep van hoofdzakelijk Europese ondernemingen die actief zijn in de zakelijke dienstverlening.

In 2006 heeft de Raad van Commissarissen bekeken of het remuneratiebeleid nog in overeenstemming is met de doelstellingen van de Vennootschap. Deze beoordeling heeft geleid tot een voorstel om de huidige bonusstructuur als volgt te wijzigen:

Basissalaris

Het basissalaris wordt jaarlijks beoordeeld en wordt vastgesteld op een wijze die de mate van ervaring en van verantwoordelijkheid van elk lid van de Raad van Bestuur weergeeft.

Jaarlijkse bonus in contanten

Elk jaar kan een bonus in contanten worden verdiend op basis van het behalen van doelstellingen die vooraf door de Raad van Commissarissen worden vastgelegd. Tot en met 2006 zijn de doelstellingen voor de Chief Executive en voor de Chief Financial Officer gebaseerd op het gebudgetteerde bedrijfsresultaat van de Groep. De doelstellingen voor de overige leden van de Raad van Bestuur zijn gebaseerd op het gebudgetteerde bedrijfsresultaat van de werkmaatschappijen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Deze doelstellingen zijn gekozen als het meest objectieve prestatie-criterium, rekening houdend met business development en fluctuaties in marktomstandigheden. Indien minder dan 90% van het budget wordt behaald, wordt geen bonus uitgekeerd. Indien 110% of meer van het budget wordt behaald, wordt een bonus uitgekeerd van 100% van het jaarlijkse basissalaris. Tussen 90% en 110% wordt een bonus uitgekeerd die gelijk is aan een deel van het jaarsalaris, lineair geïnterpoleerd. Dientengevolge wordt een bonus van 50% van het jaarlijkse basissalaris betaald als de doelstellingen van het budget behaald worden. De Vennootschap maakt geen gebudgetteerde bedragen bekend, daar deze beschouwd worden als zijnde commercieel gevoelige informatie. De berekeningen van de bonussen worden gecontroleerd door externe accountants.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 27 april 2007 zal een voorstel worden voorgelegd aan de aandeelhouders om de huidige regeling te wijzigen en voor 2007 en de daaropvolgende jaren een nieuw bonusbeleid in te voeren. Na externe advisering en uitvoerige discussie in de Remuneratie- en Aanstellingscommissie, heeft de Raad van Commissarissen besloten om deze wijziging voor te stellen ter invoering van (1) additionele prestatiedoelstellingen, waaronder niet-financiële criteria, (2) een door de Raad van Commissarissen vast te stellen discretionaire bonusaanpassing en (3) de mogelijkheid om in uitzonderlijke situaties de uitbetaling van de bonus achterwege te laten. Teneinde de remuneratie in lijn te brengen met de resultaten van de Groep, wordt tevens voorgesteld dat een deel van de bonus van elk operationeel lid van de Raad van Bestuur gerelateerd is aan de resultaten van de Groep als geheel. De kernelementen van het voorgestelde jaarlijkse bonussysteem zijn:

- Maximum jaarlijkse bonus van 100% van het basissalaris.
- Voor operationele leden van de Raad van Bestuur: 60% van de jaarlijkse bonus op basis van het bedrijfsresultaat van de regio waarvoor zij verantwoordelijk zijn, 20% op basis van het bedrijfsresultaat van de Groep en 20% op basis van overige prestatiedoelstellingen waaronder niet-financiële criteria.
- Voor de Chief Executive en de Chief Financial Officer: 80% van de jaarlijkse bonus op basis van de resultaten van de Groep en 20% op basis van overige prestatiedoelstellingen waaronder niet-financiële criteria.
- De prestaties van de regio's en de Groep worden vastgesteld op basis van de verhouding tussen het werkelijke bedrijfsresultaat en het gebudgetteerde bedrijfsresultaat. De bovengenoemde bandbreedte van 90-110% blijft ongewijzigd.
- De jaarlijkse bonus kan met maximaal 10% van het jaarlijkse basissalaris verhoogd of verlaagd worden, ter discretionaire beoordeling van de Raad van Commissarissen, maar het maximum van 100% van het basissalaris mag niet overschreden worden.
- De jaarlijkse bonus kan in uitzonderlijke omstandigheden achterwege gelaten worden, zoals bij ontslag, schorsing of in het geval het lid van de Raad van Bestuur (1) verantwoordelijk is voor nalatigheid met belangrijke schadelijke gevolgen voor de winst, activa of passiva van een werkmaatschappij in de regio waarvoor hij verantwoordelijk is of de Groep, (2) onderwerp is van of schuldig wordt bevonden in een disciplinair of strafrechtelijk onderzoek of een onderzoek van een toezichthoudende instantie of (3) schuldig is aan overige grove misdrijven die aanzienlijke nadelige gevolgen hebben of waarschijnlijk zullen hebben voor de belangen van een werkmaatschappij in zijn regio of de Groep. Indien een onderzoek enige tijd zal vergen, zou de bonus opgeschort kunnen worden en opnieuw toegekend worden wanneer het lid van de Raad van Bestuur vrijgesproken wordt.

Langetermijnbeloningsregelingen

De waarde van opties en aandelen die jaarlijks worden toegekend onder het beperkt aandelenplan, is gelijk aan 100% van het basissalaris van de leden van de Raad van Bestuur en 110% van het basissalaris van de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

Met ingang van 2004 zijn alle uitkeringen die worden gedaan aan leden van de Raad van Bestuur afhankelijk van het behalen van vooraf bepaalde prestatiecriteria. Dit houdt in dat ze alleen van kracht worden indien en in de mate dat prestatiecriteria bereikt zijn. De grote meerderheid van toekenningen van vóór 2004 is eveneens afhankelijk van prestatiecriteria.

Aandelenopties

Aandelenopties kunnen aan leden van de Raad van Bestuur toegekend worden krachtens het aandelenoptieplan van de Vennootschap. Toekenning van opties dient altijd goedgekeurd te worden door de Raad van Commissarissen. Hier volgen de belangrijkste voorwaarden:

- Een optieperiode van zeven jaar.
- De uitoefenprijs is gelijk aan de slotkoers van het Vedior-certificaat van een aandeel ten beurse van Euronext Amsterdam op de datum van toekenning.
- Opties die worden verleend aan de leden van de Raad van Bestuur zullen met ingang van 2004 alleen van kracht worden indien en in de mate dat prestatiecriteria worden behaald gedurende een periode van drie jaar. Opties die vóór 2004 werden toegekend aan de Raad van Bestuur worden drie tot zes jaar na de datum van toekenning van kracht.

- Aandelen die verkregen worden uit opties die van kracht zijn geworden en uitgeoefend zijn, dienen door de leden van de Raad van Bestuur minstens vijf jaar na de datum van toekenning te worden behouden, met uitzondering van verkoop die bestemd is om te voldoen aan belastingverplichtingen.
- De uitoefenbaarheid van opties is onderworpen aan het nog in dienst zijn van de Groep op de datum van het uitoefenbaar worden.
- Noch de uitoefenprijs noch de andere voorwaarden gerelateerd aan optietoekenningen kunnen tijdens de optieperiode worden gewijzigd, behalve bij een wijziging in de operationele verantwoordelijkheid die andere prestatiecriteria tot gevolg heeft, structurele wezenlijke veranderingen met betrekking tot de (certificaten van gewone) aandelen Vedior of veranderingen in de zeggenschap over de Vennootschap (zoals een overname van de aandelen van de Vennootschap), in overeenstemming met de gangbare markt praktijk.

Aandelen toegekend onder het beperkt aandelenplan

Aandelen kunnen eveneens verleend worden aan leden van de Raad van Bestuur krachtens het beperkt aandelenplan van de Vennootschap. Ingevolge dit plan krijgen deelnemers certificaten van gewone aandelen, afhankelijk van het behalen van prestatiecriteria. Toekenning dient altijd goedgekeurd te worden door de Raad van Commissarissen.

De belangrijkste voorwaarden zijn:

- De aandelen zijn voorwaardelijke toekenningen van gratis certificaten van gewone aandelen van de Vennootschap;
- Toekenningen die vanaf 2004 worden gedaan, worden drie jaar na de toekenningsdatum verkregen, doch alleen indien en in de mate dat prestatiecriteria zijn behaald binnen een periode van drie jaar. Toekenningen van vóór 2004 worden eveneens drie jaar na de toekenningsdatum verkregen, indien en in de mate dat prestatiecriteria bereikt zijn, maar de deelnemers kunnen de verkrijging ervan tot twee jaar toe uitstellen, door de periode van drie jaar waarvoor de prestatiecriteria gelden vooruit te schuiven;
- Aandelen die zijn verkregen dienen door de leden van de Raad van Bestuur minstens vijf jaar na de datum van toekenning te worden behouden, met uitzondering van verkoop die bestemd is om te voldoen aan de belastingverplichtingen die uit verkrijging voortvloeien;
- Voor het verkrijgen is het vereist dat men nog in dienst is bij de Groep tot aan de datum van verkrijging toe;
- De voorwaarden voor toekenningen mogen niet worden gewijzigd na de toekenningsdatum, behalve om rekening te houden met een verandering in de operationele verantwoordelijkheid die andere prestatiecriteria tot gevolg heeft, structurele wezenlijke veranderingen met betrekking tot de (certificaten van gewone) aandelen Vedior of veranderingen in de zeggenschap over de Vennootschap (zoals een overname van de aandelen van de Vennootschap), in overeenstemming met de gangbare marktpraktijk.

Als alternatief voor aandelen- en optieplannen, heeft de Vennootschap in het verleden rentevrije leningen verstrekt voor de aankoop van aandelen tegen marktwaarde. Deze leningen werden gedeeltelijk of volledig kwijtgescholden, afhankelijk van het behalen van vooraf vastgestelde specifieke prestatiecriteria. Sinds 2004 zijn geen leningen meer verstrekt, noch zijn er uistande leningen per 31 december 2006.

De Vennootschap heeft aandelen uitgegeven met betrekking tot de opties en toekenningen onder het beperkt aandelenplan welke in 2006 van kracht zijn geworden.

Prestatiecriteria

De Vennootschap hanteert de volgende prestatiecriteria voor het feitelijk van kracht worden van opties of aandelen:

1. Jaarlijkse reële groei van de winst per aandeel (WPA)
2. Groei van de omzet (50%) en van de 'return on sales' (50%) van een specifieke groep werkmaatschappijen.

Aan de Chief Executive en de Chief Financial Officer van de Groep worden opties of aandelen onder het beperkt aandelenplan toegekend met als enig prestatie criterium de jaarlijkse reële groei van de winst per aandeel.

Onder jaarlijkse reële groei van de winst per aandeel wordt verstaan: de jaarlijkse groei van de winst per aandeel van de Vennootschap, gecorrigeerd voor de gewogen gemiddelde consumenteninflatie in de belangrijkste gebieden waarin de Vennootschap opereert. Er worden geen toekenningen verkregen indien de reële groei van de winst per aandeel gelijk aan of lager dan 0% is. De toekenningen worden volledig verkregen als de reële groei van de winst per aandeel gelijk is aan of groter is dan 16,7% per jaar in de periode waarvoor de prestatiecriteria gelden. Bedraagt de groei tussen de 0% en 16,7%, dan worden de toekenningen verkregen naar verhouding, op basis van een lineaire interpolatie. Vedior is van mening dat de jaarlijkse reële groei van de winst per aandeel het beste criterium is om het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur te beoordelen, aangezien zij rechtstreeks invloed kunnen uitoefenen op dit belangrijke groeicijfer. Dit cijfer brengt ook de belangen van de Raad met die van de aandeelhouders van de Vennootschap in lijn.

De leden van de Raad van Bestuur die operationeel verantwoordelijk zijn voor een bepaald deel van de Groep, krijgen opties of aandelen onder het beperkt aandelenplan, waarvan 50% gerelateerd is aan de reële groei van de winst per aandeel en waarvan 50% gerelateerd is aan de groei van de omzet en van de 'return on sales' van de groep werkmaatschappijen waarvoor deze leden verantwoordelijk zijn. Wat laatstgenoemd prestatie criterium betreft, tellen de groei van de omzet en de 'return on sales' elk voor 50%. Er worden lage en hoge doelstellingen vastgelegd, en jaarlijks wordt gemeten of de doelstellingen zijn behaald en in welke mate. De feitelijke verkrijgingpercentages zijn gebaseerd op de gemiddelde jaarlijkse resultaten in de periode waarvoor de prestatiecriteria gelden.

Onder groei van de omzet wordt verstaan: het jaarlijkse groeipercantage van de omzet van de relevante groep werkmaatschappijen, waarbij acquisities, desinvesteringen evenals valutaschommelingen buiten beschouwing worden gelaten. Onder 'return on sales' wordt verstaan: winst vóór rente, belasting en afschrijving van de goodwill als percentage van de omzet. Vedior is van mening dat dit goede criteria zijn om het functioneren te meten van de leden van de Raad van Bestuur die operationele verantwoordelijkheden hebben voor specifieke werkmaatschappijen.

Pensioen

De heren Valks en Vervoort nemen deel aan het pensioenplan van Vedior voor werknemers in Nederland. In 2007 zal dit plan gewijzigd worden van een eindloon regeling in een regeling op basis van toegezegde bijdragen. De andere leden van de Raad van Bestuur hebben persoonlijke pensioenplannen, waaraan Vedior bijdraagt, vastgelegd in lijn met de lokale praktijk in het land van de woonplaats van het betreffende lid van de Raad van Bestuur.

REMUNERATIE 2006

Raad van Commissarissen

Ingevolge artikel 26 van de statuten van de Vennootschap, wordt de remuneratie van de Raad van Commissarissen bepaald door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Met ingang van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 29 april 2005, geldt de volgende remuneratie:

in euro	Voorzitter	Lid
Raad van Commissarissen	50.000	35.000
Audit Commissie	5.000	3.500
Remuneratie- en Aanstellingscommissie	3.500	2.500
Onkostenvergoeding	4.500	3.500

In 2006 bedroeg de remuneratie aan leden van de Raad van Commissarissen €215.000 vergeleken met €167.000 in 2005. De remuneratie van de individuele leden van de Raad van Commissarissen is als volgt:

in euro, tenzij anders vermeld	Basis-vergoeding	Commissie-vergoeding	Onkosten-vergoeding	Overige vergoedingen
W.C.J. Angenent – Voorzitter	50.000	6.000	4.500	
R.J. Laan – Vice-voorzitter	35.000	3.500	3.500	
H.M.E.V. Giscard d'Estaing ¹⁾	23.333	1.667	2.333	
B.C. Hodson ¹⁾	23.333	2.333	2.333	
P. Kaminsky ²⁾	11.667	833	1.167	USD 30.000
D. Sinninghe Damsté	35.000	5.000	3.500	
Totaal	178.333	19.333	17.333	

¹⁾ Per 28 april 2006 na benoeming tot de Raad van Commissarissen

²⁾ Tot 28 april 2006 toen zij aftrad als lid van de Raad van Commissarissen

Mevrouw Kaminsky ontving, naast haar remuneratie als lid van de Raad van Commissarissen, een vaste jaarlijkse remuneratie van USD 30.000 voor advieswerk aan dochterondernemingen van Vedior in de Verenigde Staten.

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen aan prestatie of aandelen gerelateerde bezoldiging en bouwen geen pensioenrechten op bij Vedior N.V.

Aantal (certificaten van gewone) aandelen in het bezit van de Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen	Aantal (certificaten van) gewone aandelen Vedior	
	2006	2005
W.C.J. Angenent	22.608	22.608
H.M.E.V. Giscard d'Estaing	500	
P. Kaminsky		1.018
Totaal	23.108	23.626

Raad van Bestuur

In 2006 bedroeg de totale remuneratie (inclusief pensioen en bijdragen aan de sociale zekerheid) van de leden van de Raad van Bestuur €5,2 miljoen, inclusief de afvloeiingsbetaling aan de heer Preisig, vergeleken met €4,8 miljoen in 2005.

Met ingang van 1 januari 2006 zijn de basissalarissen van de leden van de Raad van Bestuur verhoogd variërend van 7-18% teneinde deze op een middenniveau te stellen ten opzichte van een referentiegroep, op basis van een vergelijking met de cijfers van deze referentiegroep per december 2005.

Na het terugtreden van de heer Preisig als lid van de Raad van Bestuur, zijn zijn verantwoordelijkheden overgenomen door de andere operationele leden van de Raad van Bestuur. Rekening houdend met hun nieuwe verantwoordelijkheden, is met ingang van 1 mei 2006 het basissalaris van de heren Salle en Valks verhoogd met €25.000 en van de heer Wilkinson met €50.000.

Met ingang van 1 januari 2007 zijn de basissalarissen van de leden van de Raad van Bestuur met 3,3% verhoogd, rekening houdend met de inflatie-correctie en de op dat moment geldende economische trends.

Onderstaande tabel bevat de basissalarissen van de leden van de Raad van Bestuur:

in duizenden euro	2006	2005
C.K.Z. Miles	655	601
A.J. Preisig ¹⁾	115	357
P. Salle	482	425
P. Valks	402	325
F. Vervoort	385	330
B. Wilkinson	421	342
Totaal	2.460	2.380

¹⁾ Tot terugtreding als lid van de Raad van Bestuur op 28 april 2006

Jaarlijkse bonus in contanten

Op basis van het behalen van het gebudgetteerde bedrijfsresultaat van de Groep of de gebudgetteerde bedrijfsresultaten van de werkmaatschappijen waarvoor een lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk is, zijn de volgende jaarlijkse bonussen in contanten betaald:

in duizenden euro	2006	2005	In 2006 uitgekeerde bonus als % van het basissalaris in 2005
C.K.Z. Miles	373	571	62%
A.J. Preisig	81	352	24%
P. Salle	317	281	75%
P. Valks	325	285	100%
F. Vervoort	201	320	62%
B. Wilkinson		128	
Totaal	1.297	1.937	

Bonussen in contanten betaald in enig jaar hebben betrekking op de resultaten van het voorgaande jaar.

Opties en aandelen onder het beperkt aandelenplan

In 2006 werden geen opties toegekend krachtens het aandelenoptieplan van de Vennootschap maar werden 332.766 (2005: 380.995) (certificaten van) gewone aandelen krachtens het beperkt aandelenplan van de Vennootschap toegekend aan leden van de Raad van Bestuur. De heer Salle ontving een slotbedrag in contanten van € 151.598 (2005: € 148.693) in verband met het prestatiegerelateerde aandelenplan van een onderdeel van de Groep, waarvoor hij voorheen direct verantwoordelijk was.

Pensioenen

De Vennootschap heeft de volgende bijdragen geleverd aan de pensioenregelingen van de leden van de Raad van Bestuur.

in duizenden euro	2006	2005
C.K.Z. Miles	79	72
A.J. Preisig ¹⁾	17	26
P. Salle		
P. Valks	317	168
F. Vervoort	257	82
B. Wilkinson	44	34
Totaal	714	382

¹⁾ Tot terugtreding als lid van de Raad van Bestuur op 28 april 2006

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Leden van de Raad van Bestuur genieten secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een ziektekostenverzekering, een levensverzekering, een ongevalverzekering, een bedrijfsauto of een autovergoeding. Al deze voordelen zijn in overeenstemming met de lokale praktijk in het land van woonplaats van het lid van de Raad van Bestuur. De Vennootschap biedt het seniormanagement eveneens een aansprakelijkheidsverzekering.

Afvloeiingsregelingen

De heer Preisig verliet de Groep per mei 2006. Hij ontvangt een uitkering bij ontslag ten bedrage van € 563.000. Een gedeelte van de aan de heer Preisig in 2005 toegekende aandelen onder het beperkt aandelenplan zijn vroegtijdig onvoorwaardelijk geworden op basis van de gerealiseerde prestaties gemeten over de relevante periode.

Aandelenbelangen van bestuurders

De tabellen op pagina 82 en 83 bevatten het aantal uitstaande opties en aandelen, toegekend onder het beperkt aandelenplan, voor de Raad van Bestuur.

Onderstaande tabel toont het aantal (certificaten van) gewone aandelen Vedior in het bezit van de leden van de Raad van Bestuur aan het eind van het jaar, boven op hun belangen in opties en aandelen toegekend onder het beperkt aandelenplan.

Aantal (certificaten van) gewone aandelen Vedior in het bezit van de Raad van Bestuur

Raad van Bestuur per 31 december	Aantal (certificaten van) gewone aandelen Vedior	
	2006	2005
C.K.Z. Miles	160.563	150.563
P. Valks	11.401	
F. Vervoort	25.346	214
B. Wilkinson	34.881	4.479
Totaal	232.191	155.256

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

OVER DE PERIODE 1 JANUARI T/M 31 DECEMBER 2006

in miljoenen euro

	2006	2005*
Netto-omzet	7.660	6.851
Directe kosten	-6.231	-5.624
Brutowinst	1.429	1.227
⑧ Bedrijfskosten	-1.140	-995
Bedrijfsresultaat voor bijzondere posten	289	232
Winst uit verkoop dochterondernemingen	5	-
Bedrijfsresultaat	294	232
⑨ Financieringskosten	-32	-26
⑩ Winsttaandeel geassocieerde deelnemingen (na belastingen)	-1	16
Winst voor belastingen	261	222
⑪ Winstbelastingen	-75	-64
Winst over het boekjaar	186	158
⑫ Winst per aandeel		
Winst per aandeel (euro)	1,09	0,93
Verwaterde winst per aandeel (euro)	1,08	0,92
⑫ Winst per aandeel		
<i>Exclusief winst op verkoop van dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen</i>		
Winst per aandeel (euro)	1,06	0,84
Verwaterde winst per aandeel (euro)	1,05	0,83

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2006

in miljoenen euro

	2006	2005*
Activa		
Vaste activa		
13 Materiële vaste activa	82	70
14 Immateriële activa	1.113	963
15 Investerings in geassocieerde deelnemingen	2	8
17 Latente belastingvorderingen	57	61
16 Leningen en vorderingen	46	41
	1.300	1.143
Flottende activa		
18 Handels- en overige vorderingen	1.678	1.528
Te vorderen winstbelastingen	40	24
Geldmiddelen en kasequivalenten	187	154
	1.905	1.706
Totaal activa	3.205	2.849
Vermogen en passiva		
Kapitaal en reserves		
19 Geplaatst kapitaal	11	11
Reserves	1.143	1.015
Vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van Vedior N.V.	1.154	1.026
Minderheidsbelang	5	4
Totaal vermogen	1.159	1.030
Langlopende schulden		
21 Rentedragende leningen en financieringen	565	603
4 Uitgestelde betalingen bedrijfscombinaties	81	45
29 Pensioenverplichtingen	11	12
17 Latente belastingverplichtingen	22	13
22 Voorzieningen	18	17
Overige langlopende schulden	13	13
	710	703
Kortlopende schulden		
23 Handels- en overige schulden	1.111	987
21 Rentedragende bankschulden en leningen	180	87
Te betalen winstbelastingen	38	33
22 Voorzieningen	7	9
	1.336	1.116
Totaal passiva	2.046	1.819
Totaal vermogen en passiva	3.205	2.849

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

GECONSOLIDEERD VERMOGENSMUTATIEOVERZICHT

OVER DE PERIODE 1 JANUARI T/M 31 DECEMBER 2006

in miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Agio- reserve	Aandelen optie reserve	Reserve om- rekenings- verschillen	Ingehouden winsten	Toe te rekenen aan aandeel- houders van Vedior N.V.	Minder- heidsbelang	Totaal
Balans per 1 januari 2005	11	1.127	4	-15	-277	850	23	873
Effect wijziging waarderingsgrondslagen					19	19	-19	
Balans per 1 januari 2005	11	1.127	4	-15	-258	869	4	873
Koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse bedrijfsactiviteiten				53		53		53
Winst boekjaar					158	158		158
Uitgifte aandelenkapitaal		7				7		7
Intrekking preferente aandelen A		-51				-51		-51
Verwerking op aandelen gebaseerde betalingen			6			6		6
Betaling uit reserves		-16				-16		-16
Balans per 31 december 2005	11	1.067	10	38	-100	1.026	4	1.030
Koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse bedrijfsactiviteiten				-34		-34		-34
Winst boekjaar					186	186		186
Uitgifte aandelenkapitaal		14				14		14
Verwerking op aandelen gebaseerde betalingen			5			5		5
Bijdrage van minderheidsaandeelhouder							1	1
²⁰ Dividend					-43	-43		-43
Balans per 31 december 2006	11	1.081	15	4	43	1.154	5	1.159

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

OVER DE PERIODE 1 JANUARI T/M 31 DECEMBER 2006

in miljoenen euro

	2006	2005
Operationele activiteiten		
Winst over het boekjaar	186	158
Aanpassingen voor:		
⑩ Winsttaandeel geassocieerde deelnemingen	1	-16
⑨ Financieringskosten	32	26
⑪ Winstbelastingen	75	64
Winst op verkoop dochteronderneming	-5	
⑧ Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (2005)	36	42
⑧ Kosten van op aandelen gebaseerde betalingen	7	6
Overige niet-geldelijke posten	11	10
⑫ ⑭ Toename/(afname) in voorzieningen	5	-3
Kasstroom uit bedrijfsoperaties vóór mutaties werkkapitaal	348	287
Toename in handels- en overige vorderingen	-131	-133
Toename in handels- en overige schulden	98	65
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	315	219
Betaalde rente	-28	-26
Betaalde winstbelasting	-81	-80
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	206	113
Investeringsactiviteiten		
⑬ ⑭ Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa en software	-53	-34
⑫ ⑭ Acquisitie van dochterondernemingen	-157	-49
Verkoop van dochterondernemingen	6	
Acquisitie van geassocieerde deelnemingen	-1	-2
Verkoop van geassocieerde deelnemingen	1	32
Dividenden van geassocieerde deelnemingen	1	
Uitgegeven leningen	-6	-6
Nettokasstroom aangewend voor investeringsactiviteiten	-209	-59
Financieringsactiviteiten		
Betalingen aan aandeelhouders	-45	-18
Mutaties in langetermijnfinancieringen	58	84
Intrekking preferente aandelen A		-51
Opbrengsten uit uitgifte van aandelen	14	7
Toename/(afname) bankschulden	12	-48
Nettokasstroom uit/aangewend voor financieringsactiviteiten	39	-26
Nettotoename in geldmiddelen en kasequivalenten	36	28
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	154	119
Effect van koersschommelingen	-3	7
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	187	154

1 ALGEMENE INFORMATIE

Vedior N.V. (de 'Vennootschap' of de 'Groep') is een in Nederland gevestigde vennootschap. De Vennootschap is genoteerd aan de aandelenbeurs Euronext in Amsterdam en opgenomen in de AEX index. De geconsolideerde jaarrekening 2006 van de Vennootschap omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen.

Alle bedragen in deze jaarrekening zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

2 VERKLARING VAN OVEREENSTEMMING MET IFRS

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de 'International Financial Reporting Standards' ('IFRS') en de interpretaties goedgekeurd door de 'International Accounting Standards Board' ('IASB') zoals aanvaard door de Europese Unie.

3 TOEPASSING VAN NIEUWE EN HERZIENE STANDAARDEN

Vedior past alle door de International Accounting Standards Board ('IASB') en de 'International Financial Reporting Interpretations Committee' ('IFRIC') van de IASB uitgegeven nieuwe en herziene Standaarden en Interpretaties toe, voor zover relevant gezien haar activiteiten en voor zover van kracht met betrekking tot boekjaren beginnend op 1 januari 2006.

In 2006 was geen sprake van voor Vedior relevante nieuwe of herziene Standaarden en dientengevolge zijn er geen gevolgen voor de balans of de winst- en verliesrekening van dit of het vorige verslagjaar. De Standaarden en Interpretaties die zijn vastgesteld maar nog niet van kracht zijn voor verslaggevingperiodes beginnend op 1 januari 2006 zijn niet toegepast. Vedior verwacht dat het in de toekomst toepassen van deze Standaarden en Interpretaties geen materiële financiële impact zal hebben op de jaarrekening van de Groep.

4 WIJZIGING IN DE GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Met ingang van 2006 heeft Vedior de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling gewijzigd voor putopties toegekend aan aandeelhouders met een minderheidsbelang die het recht hebben om hun minderheidsbelang aan Vedior te verkopen. In verband met deze aan bepaalde minderheidsaandeelhouders verleende putopties, neemt Vedior een verplichting op voor de aankoop van de minderheidsbelangen waar voorheen deze als minderheidsbelangen in de balans werden gerubriceerd en de verplichting als niet uit de balans blijken de verplichting werd toegelicht. De gevolgen van deze wijziging in de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling worden hieronder uiteengezet. Voor de nieuwe waarderingsgrondslag wordt verwezen naar de paragraaf over Bedrijfscombinaties.

Effecten op de balans	Minderheidsbelang	Uitgestelde betalingen bedrijfscombinaties	Ingehouden winsten	Goodwill
Balans per 1 januari 2005	-23		277	792
Wijziging	19	-38	-19	38
Balans per 1 januari 2006	-4	-38	258	830

De verandering van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling heeft geen gevolgen voor de winst van het boekjaar, maar de aan minderheidsaandeelhouders toegerekende winst wordt gereclassificeerd als aan de aandeelhouders van de Vennootschap toe te rekenen winst (2005: €4 miljoen). Dit gedeelte van de winst is niet beschikbaar voor uitkering aan de aandeelhouders van Vedior N.V., dientengevolge wordt in het vermogen van Vedior N.V. een wettelijke reserve gevormd (zie pagina 87). De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

De effecten op de winst- en verliesrekening en op de winst per aandeel worden in onderstaande tabel samengevat.

Effecten op winst- en verliesrekening	2006	2005
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van Vedior N.V.	178	154
Effect van wijziging	8	4
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van Vedior N.V.	186	158

Effecten op winst per aandeel	2006 na wijziging	2006 voor wijziging	2005 na wijziging	2005 voor wijziging
Winst per aandeel				
Winst per aandeel	1,09	1,04	0,93	0,91
Verwaterde winst per aandeel	1,08	1,03	0,92	0,90
Winst per aandeel <i>Exclusief winst op verkoop van dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen</i>				
Winst per aandeel	1,06	1,02	0,84	0,82
Verwaterde winst per aandeel	1,05	1,00	0,83	0,81

5 BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro. Zij is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van voorzieningen en bepaalde verplichtingen die zijn gewaardeerd op de actuele waarde en bepaalde financiële instrumenten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

De onderstaande grondslagen zijn consistent toegepast op alle in de geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde periodes.

Grondslagen voor de consolidatie

Vedior N.V. en haar Groepsmaatschappijen zijn volledig geconsolideerd. Groepsmaatschappijen zijn vennootschappen waarin Vedior N.V. direct of indirect het financiële en operationele beleid kan bepalen. Resultaten van dochterondernemingen maken onderdeel uit van de geconsolideerde resultaten vanaf de datum dat de zeggenschap begint tot de datum dat de zeggenschap eindigt.

Deelnemingen waarin Vedior N.V. invloed van betekenis uitoefent op het financiële en operationele beleid, maar waarin zij geen overwegende zeggenschap heeft, worden verantwoord volgens de nettovermogenswaardemethode en worden aanvankelijk opgenomen tegen verkrijgingsprijs. In het algemeen wordt aangenomen dat sprake is van invloed van betekenis indien ten minste 20% van het stemrecht wordt gehouden. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in de totale verantwoorde winsten en verliezen van geassocieerde deelnemingen op basis van de vermogensmutatiemethode, vanaf de datum dat de invloed van betekenis begint tot de datum dat de invloed van betekenis eindigt. Indien het aandeel van Vedior in de verliezen van één van deze vennootschappen het belang in de geassocieerde deelneming te boven gaat, wordt de boekwaarde van de investering verminderd tot nihil en wordt verantwoording van verdere verliezen beëindigd behalve voor zover de Groep ten behoeve van de geassocieerde deelneming wettelijke of feitelijke verplichtingen is aangegaan, of betalingen heeft gedaan.

Joint ventures zijn die entiteiten waarbij de Groep gezamenlijk met een derde zeggenschap uitoefent over de activiteiten, vastgelegd in een contractuele overeenkomst. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredige

aandeel van de Groep in de totale verantwoorde winsten en verliezen van de joint ventures op basis van de vermogensmutatiemethode, vanaf de datum dat de gezamenlijke zeggenschap begint tot de datum dat de gezamenlijke zeggenschap eindigt.

Onderlinge saldi en eventuele ongerealiseerde winsten en verliezen of baten en lasten voortvloeiend uit onderlinge transacties, worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Bedrijfscombinaties

Acquisities van dochterondernemingen en andere bedrijven worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kosten van een acquisitie bedragen het totaal van de reële waarde van de overgenomen activa op de datum van de overname, gemaakte of overgenomen schulden in ruil voor de zeggenschap over de overgenomen onderneming, plus kosten die direct aan de acquisitie zijn toe te rekenen.

Immateriële activa bij bedrijfscombinaties

Immateriële activa die met een overname worden verworven worden afzonderlijk van goodwill opgenomen voor zover ze voldoen aan de definitie van een immaterieel actief en hun reële waarde betrouwbaar kan worden bepaald. Indien de waarde niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt het actief niet opgenomen als afzonderlijk immaterieel actief maar beschouwd als onderdeel van de goodwill. Bij iedere acquisitie wordt beoordeeld of immateriële activa separaat kunnen worden geïdentificeerd en betrouwbaar gewaardeerd. Sectorspecifieke immateriële activa zijn handelsmerken, klantrelaties en databases met kandidaten. Voor de acquisities tot en met 2006 zijn geen immateriële activa afzonderlijk geïdentificeerd omdat deze onderling van elkaar afhankelijk waren. Daardoor kan de waarde niet betrouwbaar worden bepaald en zijn zij niet afgescheiden van goodwill.

Goodwill wordt geacht een onbeperkte economische levensduur te hebben en wordt gewaardeerd tegen kostprijs, minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Andere immateriële activa die in een fusie of overname worden verworven hebben een beperkte economische levensduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs minus eventuele afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Minderheidsaandelen in bedrijfscombinaties

Bij overnames wordt het management van de overgenomen bedrijven door Vedior aangemoedigd om een minderheidsbelang van de overgenomen onderneming te houden. Vedior heeft put- en callopties afgesloten met de houders van deze minderheidsbelangen. De putoptie geeft de minderheidsaandeelhouder het recht om het minderheidsbelang aan Vedior te verkopen. De optie uitoefenprijs wordt bepaald door een contractueel overeengekomen formule waarin onder andere afhankelijkheid van toekomstige resultaten van de deelnemingen en een multiplier zijn opgenomen. De calloptie geeft Vedior het recht om het minderheidsaandeel te kopen en is alleen geldig als de minderheidsaandeelhouder in gebreke blijft. Onder normale omstandigheden zijn de putopties onbeperkt geldig en kan uitoefening niet eerder dan 3 tot 5 jaar na datum van acquisitie plaatsvinden.

Minderheidsbelangen van geconsolideerde dochterondernemingen waarbij geen putopties zijn verleend aan de houder van het minderheidsbelang worden afzonderlijk van het eigen vermogen opgenomen als minderheidsbelang. Minderheidsbelangen bestaan uit het belang van derden ten tijde van de overname en de veranderingen in het eigen vermogen die hebben plaatsgevonden na de overname. Verliezen worden toegerekend aan houders van het minderheidsbelang tot het minderheidsaandeel nihil is. Verdere verliezen worden toegerekend aan het belang van Vedior, tenzij de minderheidsaandeelhouders een bindende verplichting hebben om de verliezen aan te vullen en financieel in staat zijn om deze verplichting na te komen.

Minderheidsbelangen van geconsolideerde dochterondernemingen waarbij putopties zijn verleend aan de houder van het minderheidsbelang worden afzonderlijk van het eigen vermogen opgenomen als schuld. De putoptie houdt in dat Vedior een verplichting heeft de aandelen te kopen. De schuld wordt opgenomen tegen reële waarde die is geraamd op de toekomstige verwachte kasuitstroom. Het gedeelte van de schuld dat binnen een jaar moet worden betaald wordt gerubriceerd als kortlopende schuld. Het gedeelte dat na meer dan een jaar wordt betaald wordt gerubriceerd als langlopende schuld.

Op dit moment is er in IFRS nog onzekerheid over de verwerking van het verschil tussen de uitoefenprijs van de opties die als verplichting wordt opgenomen en de boekwaarde van de minderheidsbelangen. Totdat fase twee van het project 'Business Combinations' van de IASB is afgerond, wordt dit verschil door Vedior als additionele goodwill beschouwd.

Bijzondere waardevermindering van goodwill

Jaarlijks wordt getoetst of goodwill onderhevig is aan een bijzondere waardevermindering. Voor het uitvoeren van deze toets wordt goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Als het toekomstige bedrag van de kasstroomgenererende eenheid minder is dan de boekwaarde wordt de waardevermindering eerst aan de boekwaarde van de goodwill, en vervolgens aan de overige activa van de kasstroomgenererende eenheid toegerekend, pro rata op basis van de boekwaarden van elk van de betreffende activa. Waardeverminderingen van goodwill die eenmaal zijn verwerkt worden later niet teruggedenomen, aangezien dit niet is toegestaan onder IFRS.

Bij de verkoop van een dochteronderneming of een joint venture, wordt de bijbehorende goodwill meegenomen in de bepaling van het verlies of de winst bij de verkoop.

Bijzondere waardevermindering van activa anders dan goodwill

Op iedere balansdatum beoordeelt Vedior of er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering van de boekwaarde van materiële en immateriële activa. Als een indicatie tot bijzondere waardevermindering bestaat wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat om de hoogte van de waardevermindering te bepalen. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde van een individueel actief te schatten, maakt Vedior een schatting van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waar het actief toe behoort. Activa worden toegerekend aan de kleinste groep van kasstroomgenererende eenheden waarvoor een redelijke en consistente toerekeningsgrondslag kan worden bepaald.

De realiseerbare waarde is de hoogste waarde van de reële waarde minus verkoopkosten en de gebruikswaarde. Bij het bepalen van de gebruikswaarde, worden de geraamde toekomstige kasstromen verdisconteerd naar de contante waarde, waarbij de discontovoet een afspiegeling is van inschattingen van de tijdswaarde van geld en de aan het actief verbonden risico's. Wanneer de realiseerbare waarde van een actief als lager wordt geraamd dan de boekwaarde ervan, wordt de boekwaarde van dat actief verminderd tot de realiseerbare waarde. Een waardevermindering wordt onmiddellijk verwerkt in de winst- en verliesrekening, tenzij het een gehervardeerd actief betreft, in welk geval de waardevermindering als een vermindering van de herwaardering wordt verwerkt.

Als de eerder genomen bijzondere waardevermindering ophoudt te bestaan, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot de herziene schatting van de realiseerbare waarde, waarbij de verhoogde boekwaarde niet mag uitkomen boven de oorspronkelijke boekwaarde zonder waardevermindering. Het ongedaan maken van een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk verwerkt in de winst- en verliesrekening, tenzij het een gehervardeerd actief betreft, in welk geval het terugdraaien van de waardevermindering als een herwaardering wordt verwerkt.

Risicobeheersing

Vedior is onderhevig aan kapitaal-, krediet-, rente- en koersrisico's die voortvloeien uit de normale bedrijfsactiviteiten. De verantwoordelijkheid voor het inschatten van rente- en koersrisico's en om derivaten af te sluiten om deze risico's te beheersen is gecentraliseerd bij de treasury-afdeling. De activiteiten van de treasury-afdeling worden geregeld door richtlijnen en procedures die zijn goedgekeurd door de Raad van Bestuur en die expliciet het gebruik van derivaten voor handels- en speculatieve doeleinden verbieden. De Raad van Bestuur keurt de hedgingstrategie goed en beoordeelt periodiek de onderliggende marktrisico's. Een gedetailleerde analyse van de risico's van Vedior is te vinden onder 'Risicomanagement' op pagina 32.

Kapitaalrisico

De vermogensstructuur van Vedior bestaat uit vreemd vermogen, geldmiddelen en kasequivalenten en eigen vermogen. Deze structuur wordt beheerd en beheerst door middel van de uitbetaling van dividenden, alsmede door de uitgifte van nieuwe aandelen, de terugkoop van aandelen, het aangaan van nieuwe schulden en de aflossing van bestaande schulden.

Schulden en eigen vermogensinstrumenten worden ofwel gerubriceerd als financiële verplichtingen ofwel als eigen vermogen, afhankelijk van de inhoud van de contractuele overeenkomst.

Kredietrisico

De Vennootschap heeft maatregelen voor debiteurenbewaking ingevoerd, teneinde kredietlimieten van klanten te monitoren, de kredietwaardigheid van nieuwe en huidige klanten te beoordelen en alert te reageren op achterstallige betalingen. Als gevolg van het gevarieerde klantenbestand van de Groep bestaan er geen belangrijke concentraties van kredietrisico.

Renterisico

De leningen van de Vennootschap zijn aangegaan tegen variabele en vaste rentepercentages. Ontwikkelingen in de marktrente worden gevolgd en er kan worden besloten tot het vastzetten of limiteren van rentepercentages op basis van marktontwikkelingen.

Koersrisico

Schommelingen in wisselkoersen van vreemde valuta, met name tussen de euro en de USD en de euro en het GBP kunnen het bedrijfsresultaat beïnvloeden. De bedrijven van Vedior opereren lokaal en worden lokaal gefinancierd en derhalve heeft Vedior besloten de opbrengsten en kasstromen in vreemde valuta niet af te dekken. Externe leningen en rentelasten worden uitgedrukt in diverse valuta in ongeveer dezelfde verhouding als het bedrijfsresultaat in deze valuta, zodat de invloed van schommelingen van wisselkoersen op het nettoresultaat van Vedior in euro tot op zekere hoogte beperkt blijft. Een ander aspect van koersrisico is gelegen in de omrekening van monetaire posten en buitenlandse investeringen.

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten van Vedior bestaan uit leningen en vorderingen, rentedragende leningen en schulden alsmede derivaten.

Derivaten

Derivaten worden bij hun eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde. De reële waarde is de marktprijs op balansdatum. De winst of het verlies als gevolg van een wijziging in de reële waarde wordt direct verwerkt in de winst- en verliesrekening tenzij hedge accounting wordt toegepast.

Vedior maakt gebruik van derivaten om koers- en renterisico's die voortvloeien uit operationele en financiële activiteiten af te dekken. In overeenstemming met het treasury beleid houdt Vedior geen derivaten voor handelsdoeleinden aan.

Hedging

Voor financiële instrumenten die worden gebruikt om onderliggende koers- en renterisico's af te dekken, wordt hedge accounting toegepast. Bij hedge accounting worden de mutaties in de reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte post gecompenseerd.

Fair value hedges

Vedior past fair value hedges toe voor bepaalde uit financiële activiteiten voortvloeiende rente- en koersrisico's. In de winst- en verliesrekening wordt het volgende verwerkt: de winst of het verlies als gevolg van de mutatie in de reële waarde van het hedge-instrument en de winst of het verlies van de afgedekte post dat is toe te rekenen aan het afgedekte risico.

De fair value hedgeverwerking wordt beëindigd zodra Vedior de hedge-relatie intrekt, het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of wordt uitgeoefend, dan wel er niet meer voor hedge accounting wordt gekwalificeerd. De aanpassing van de boekwaarde van de afgedekte post

die voortkomt uit de hedgerelatie wordt vanaf die datum geamortiseerd in de winst- en verliesrekening.

Cash flow hedges / net investment hedges

De methode van cash flow hedging wordt gebruikt voor netto-investeringen in buitenlandse deelnemingen die zijn aangemerkt als net investment hedges. Het effectieve deel van de winst of het verlies dat wordt gerealiseerd met deze financiële instrumenten wordt verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen. Op het moment dat de buitenlandse deelneming wordt verkocht, wordt de bijbehorende cumulatieve winst of het bijbehorende cumulatieve verlies van het financiële instrument overgeboekt van de reserve omrekeningsverschillen naar de winst- en verliesrekening.

Segmentrapportering

Een bedrijfssegment omvat een groep activa en activiteiten en verleent diensten met een van andere bedrijfssegmenten afwijkend rendements- en risicoprofiel. Een geografisch segment verleent diensten binnen een bepaald economisch gebied beïnvloed door risico's en rendementen afwijkend van andere segmenten opererend in een ander economisch gebied. De huidige risico's en rendementen van Vedior worden voornamelijk beïnvloed door verschillen in de dienstensectoren (traditioneel versus professional/executive) en door verschillen in geografie.

De segmentinformatie wordt primair geografisch gerapporteerd, terwijl de secundaire segmentinformatie per dienstensector wordt gerapporteerd. Holdingkosten worden niet toegerekend aan de verschillende segmenten.

Vreemde valuta

Posten in de financiële verantwoording van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op basis van de valuta van het economisch gebied waarin de entiteit opereert ('de functionele valuta'). De geconsolideerde financiële gegevens worden gepresenteerd in euro, zijnde de presentatievaluta van Vedior.

Bij het opstellen van de jaarrekeningen van de afzonderlijke groepsmaatschappijen, worden transacties in vreemde valuta omgerekend tegen de wisselkoers geldend op de datum van de transactie. Monetair activa en passiva die op balansdatum in vreemde valuta luiden, worden omgerekend naar euro tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire posten in een buitenlandse valuta die worden gewaardeerd op basis van historische kosten worden niet opnieuw omgerekend. Koersverschillen die uit omrekening ontstaan, worden verwerkt in de winst- en verliesrekening afgezien van koersverschillen bij transacties die zijn uitgevoerd om bepaalde koersrisico's af te dekken (zie hedging). Koersverschillen van toepassing op vorderingen of schulden met betrekking tot een buitenlandse deelneming waarvan aflossing niet is gepland en ook waarschijnlijk niet op korte termijn zal plaatsvinden, worden verantwoord in het vermogen en bij verkoop van de deelneming verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Ten behoeve van de geconsolideerde jaarrekening, worden de activa en passiva van buitenlandse bedrijfsactiviteiten, inclusief goodwill en aanpassingen van reële waarde als gevolg van de consolidatie, omgerekend naar euro tegen wisselkoersen geldend op balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse deelnemingen worden omgerekend naar euro tegen koersen die de wisselkoersen ten tijde van de transactie benaderen, zijnde het maandgemiddelde van de wisselkoers. De daaruit voortvloeiende omrekeningsaanpassingen worden als koersverschillen in de reserve omrekeningsverschillen opgenomen.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, minus cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen. Waar delen van een post uit materiële vaste activa een verschillende levensduur hebben, worden zij verantwoord als separate posten.

Leases waarvan de Groep nagenoeg alle risico's en rendementen van eigendom heeft, worden gerubriceerd als financiële leases.

Afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode, op basis van de verwachte levensduur. Grond wordt niet afgeschreven. De volgende jaarlijkse afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Bedrijfsgebouwen	3-5%
Inrichtingen, installaties en meubilair	10-33%
Computerhardware	20-33%
Overige bedrijfsmiddelen	15-33%

Immateriële activa

Voor de verwerking van immateriële activa die door middel van acquisitie van een deelneming worden verworven, zie 'Bedrijfscombinaties'. Zelf ontwikkelde en overgenomen software wordt, voor zover geen integraal onderdeel van de computerhardware, gerubriceerd als immaterieel actief. Ontwikkelingskosten met inbegrip van directe kosten en direct toerekenbare overheadkosten worden geactiveerd. Bijzondere waardeverminderingen worden verwerkt indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde.

Afschrijvingen worden ten laste gebracht van de winst- en verliesrekening op een lineaire basis, over de verwachte economische levensduur van de software. Deze bedraagt 3-7 jaar.

Investerings in geassocieerde deelnemingen

Een geassocieerde deelneming is een entiteit, anders dan een dochtermaatschappij, waarover Vedior invloed van betekenis uitoefent. Invloed van betekenis is het vermogen deel te nemen in besluitvorming met betrekking tot het financiële beleid en de bedrijfsvoering, maar is niet hetzelfde als (gezamenlijke) beheersing daarvan. Geassocieerde deelnemingen worden verantwoord volgens de nettovermogenswaardemethode.

Bij de overname van geassocieerde deelnemingen ontstaat goodwill die bestaat uit de aankoopprijs voor zover deze meer bedraagt dan het aandeel van de netto reële waarde van de afzonderlijk herkenbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen van de geassocieerde deelneming zoals verantwoord op de overnamedatum. De goodwill op geassocieerde deelnemingen is opgenomen in de boekwaarde. Het totaal van de investering wordt beoordeeld op eventuele waardeverminderingen.



Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn financiële activa met vaste of nader te bepalen aflossingen die niet zijn genoteerd op een actieve markt. Deze activa worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Niet-rentedragende leningen en vorderingen worden contant gemaakt op basis van de effectieve rentemethode en geldende markttrentes.

Latente belastingen

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen die voortvloeien uit belastbare of aftrekbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van activa en passiva vastgesteld volgens fiscale voorschriften en hun boekwaarden volgens bedrijfseconomische grondslagen, worden gewaardeerd op nominale waarde en berekend op basis van de op balansdatum geldende belastingtarieven. Latente belastingvorderingen worden verwerkt voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winst beschikbaar zal zijn waarmee deze vorderingen kunnen worden verrekend. Latente belastingvorderingen en verplichtingen met dezelfde looptijd en die betrekking hebben op dezelfde fiscale eenheden, worden gesaldeerd.

Handels- en overige vorderingen

Vorderingen worden in eerste instantie verwerkt tegen reële waarde, en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus een voorziening voor bijzondere waardevermindering.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten alle kasmiddelen en zeer liquide investeringen die direct omzetbaar zijn in een van te voren bekend bedrag aan kasmiddelen en bovendien niet of nauwelijks onderhevig zijn aan waardeveranderingen.

Aandelenkapitaal

Gewone aandelen zijn gerubriceerd als vermogen. Kosten die direct zijn toe te rekenen aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties worden in mindering gebracht op de opbrengsten, onder aftrek van belastingen, en verwerkt in het vermogen.

Indien Vedior haar eigen aandelenkapitaal inkoopt, wordt de betaalde vergoeding in mindering gebracht op het vermogen. Waar dergelijke aandelen vervolgens worden verkocht of heruitgegeven, worden de opbrengsten opgenomen in het vermogen dat is toe te rekenen aan de aandeelhouders van de Vennootschap.

Preferent aandelenkapitaal is gerubriceerd als vermogen indien het niet-aflosbaar is en eventuele dividenden discretionair zijn, of wel aflosbaar is maar slechts naar keuze van de Vennootschap. Dividenden op preferent aandelenkapitaal dat is gerubriceerd als aandelenkapitaal worden verwerkt als uitkeringen binnen het vermogen.

Dividenden worden verwerkt als schuld in de periode waarin zij door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden vastgesteld.

Rentedragende schulden

Rentedragende leningen en bankschulden worden in eerste instantie verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve rentevoetmethode. Het verschil tussen de reële waarde en de aflossingswaarde wordt als financieringskosten verwerkt over de looptijd van de lening.

Leningen worden gerubriceerd als kortlopende schulden, tenzij Vedior een onvoorwaardelijk recht heeft de aflossing van de schuld voor ten minste 12 maanden na balansdatum uit te stellen.

Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregelingen

Verplichtingen tot bijdragen aan toegezegde-bijdragenplannen voor pensioenen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt als last wanneer deze zich voordoen.

Toegezegd-pensioenregelingen

De verplichting van de Groep met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen wordt berekend door het toekomstige bedrag aan uitkeringen te schatten, die de werknemers hebben verdiend op basis van de door hen in de huidige en voorgaande periodes geleverde diensten. De uitkering wordt verdisconteerd teneinde de contante waarde te bepalen. De reële waarde van fondsbeleggingen wordt in mindering gebracht om de nettoverplichting te bepalen.

De discontovoet ter bepaling van de contante waarde van toekomstige uitkeringen is de 'IBoxx 10yr + AA Annual Yield All Stock Corporate Index'.

De verplichting wordt berekend door een bevoegd actuaire, via de 'projected unit credit method'.

Bij de berekening van de verplichting van de Groep worden eventuele cumulatieve, ongerealiseerde actuariële winsten of verliezen, voor zover deze groter zijn dan 10% van de hoogste van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegd pensioen en de reële waarde van de fondsbeleggingen, in de winst- en verliesrekening verwerkt, uitgespreid over het verwachte gemiddelde resterende dienstverband van de werknemers die deelnemen aan het plan.

Uitkeringen bij ontslag

Uitkeringen bij ontslag worden gedaan indien het dienstverband vóór de reguliere pensioendatum wordt beëindigd, of indien een werknemer vrijwillig ontslag aanvaardt in ruil voor deze uitkeringen. Vedior verwerkt uitkeringen bij ontslag ineens zodra de beëindiging van het dienstverband onherroepelijk overeen is gekomen.

Andere uitgestelde beloningen

Onder deze personeelsbeloningen vallen verlof op basis van het aantal dienstjaren, jubileum- of andere uitkeringen op basis van het aantal dienstjaren, uitkeringen uit hoofde van langdurige arbeidsongeschiktheid en, indien deze niet volledig betaalbaar gesteld zijn binnen twaalf maanden na jaareinde, winstdelingen, bonussen en uitgestelde beloningen. Verplichtingen uit hoofde van andere uitgestelde beloningen worden opgenomen voor de contante waarde van de brutoverplichting bepaald volgens dezelfde methode als voor toegezegd-pensioenregelingen onder aftrek van de reële waarde van eventuele beleggingen. Actuariële winsten of verliezen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt in de periode dat ze zich voordoen.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De aandelenregelingen van Vedior zijn aandelenoptieplannen, beperkte aandelenplannen en aandelenaankoopplannen, die werknemers in staat stellen certificaten van gewone aandelen van de Vennootschap te verkrijgen. De reële waarde van toegekende opties is verwerkt als personeelskosten, met een evenredige toename van het vermogen. De reële waarde wordt bepaald op toekenningsdatum en toegerekend aan de periode waarin de werknemers een onvoorwaardelijk recht verwerven op de opties. De reële waarde van de toegekende opties wordt bepaald met een 'Black en Scholes'-model, met inachtneming van de bepalingen en voorwaarden waaronder de opties werden toegekend. Het als last verwerkte bedrag wordt aangepast om het feitelijke aantal aandelenopties dat onvoorwaardelijk wordt te weerspiegelen, behalve indien het vervallen slechts is toe te schrijven aan het feit dat de aandelenkoersen lager zijn dan de uitoefenprijzen van de opties. Vedior heeft daarnaast 'Share Appreciation Rights' met vergelijkbare kenmerken als het aandelenoptieplan toegekend aan bepaalde werknemers.

Voorzieningen

Vedior vormt voorzieningen voor wettelijke of feitelijke verplichtingen per balansdatum op basis van een gebeurtenis uit het verleden als het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen zal plaatsvinden en een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de hoogte van de verplichting. De hoogte van de voorziening is de beste schatting van het bedrag dat benodigd is om aan de verplichting te voldoen, rekening houdend met de risico's en onzekerheden in verband met deze verplichting.

Wanneer een voorziening wordt gewaardeerd op basis van een schatting van de voor vereffening benodigde kasstroom, is de boekwaarde van voorziening gelijk aan de contante waarde van die kasstroom door deze te verdisconteren tegen een tarief vóór belastingen dat de huidige rentevoet weerspiegelt en, waar van toepassing, het specifieke risico verbonden aan de schuld.

Voorzieningen voor reorganisatiekosten worden gevormd wanneer de Groep een formeel herstructureringsplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie ofwel is begonnen ofwel publiekelijk is aangekondigd.

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst uit verrichte diensten. Netto-omzet wordt verwerkt als de reële waarde van de ontvangen of nog te ontvangen vergoeding, onder aftrek van kortingen en bonussen en van de over de omzet geheven belastingen.

Netto-omzet van verrichte diensten uit hoofde van tijdelijk werk en contractwerk wordt verantwoord in de periode dat de diensten zijn verricht, op basis van de door de uitzendkracht gewerkte uren. Vergoedingen voor vaste aanstellingen worden gerealiseerd op het moment dat de geplaatste kandidaat bij de opdrachtgever zijn werkzaamheden aanvangt. Als de kandidaat binnen een contractueel afgesproken tijd, in het algemeen tussen de 14 en 90 dagen, weer vertrekt bij de opdrachtgever, kan niet de gehele vergoeding voor de aanstelling worden geïnd. Vergoedingen voor vaste aanstellingen worden verantwoord onder aftrek van een voorziening voor terug te betalen bedragen gebaseerd op historische gegevens over het verloop van geplaatste kandidaten binnen de contractueel afgesproken periode.

Bepaalde omzet uit 'managed services', waarbij Vedior optreedt als de 'master vendor' en niet primair verantwoordelijk is voor het leveren van diensten aan cliënten of geen kredietrisico op de omzet gegenereerd door 'sub-vendors' heeft, wordt volgens de 'nettomethode' verantwoord. Volgens deze methode worden alleen de vergoedingen verantwoord die zijn ontvangen voor door de 'sub-vendors' gegenereerde omzet.

Kosten

Directe kosten

Directe kosten zijn de directe kosten van de verleende diensten (lonen van tijdelijk en contractpersoneel, loonbelasting en premies sociale verzekeringen) en worden verantwoord in dezelfde periode als de bijbehorende omzet. Tijdelijk en contractpersoneel ontvangt in het algemeen alleen loon voor gewerkte uren. Een klein deel van het contractpersoneel heeft ook een dienstverband met de onderneming.

Bedrijfskosten

De belangrijkste componenten van de bedrijfskosten zijn de salariskosten van managers, consultants en administratief personeel, kantoorhuur, facilitaire kosten, advertentie- en promotiekosten, telecommunicatie- en andere informatietechnologiekosten en afschrijvingen.

De salariskosten zijn zowel vast als variabel. Het variabele element bestaat uit prestatiegerelateerde betalingen, waaronder verkoopcommissie, winstdeling en bonussen. De omvang van variabele salariskosten, communicatiekosten, advertentie- en promotionele kosten varieert, afhankelijk van het niveau van de commerciële activiteiten. Andere kosten, zoals vaste salarisbestanddelen, kantoorhuur, facilitaire kosten en afschrijvingen op onroerende zaken en inventaris, zijn niet direct afhankelijk van het niveau van de commerciële activiteiten.

Betalingen voor operationele lease

Betalingen uit hoofde van operationele lease worden lineair over de looptijd van de lease verwerkt in de winst- en verliesrekening. Ontvangen voordelen uit de lease worden in de winst- en verliesrekening verwerkt als een integraal onderdeel van de totale leasekosten.

Financieringskosten

Netto-financieringskosten omvatten de te betalen rente over financieringen, inclusief amortisatie van verschillen tussen de in eerste instantie bepaalde reële waarde en de aflossingswaarde.

Winstbelastingen

Belastingen over de winst of het verlies over het boekjaar omvatten de actuele belastingen en latente belastingen. Belastingen worden verwerkt in de winst- en verliesrekening, behalve wanneer het posten betreft die direct in het vermogen worden verwerkt, in welk geval de belasting hierop direct in het vermogen worden verwerkt.

De kortlopende belastingen zijn de te betalen belastingen over het belastbare inkomen van het jaar, onder toepassing van belastingtarieven die gelden, of hoofdzakelijk gelden, per balansdatum en eventuele correcties op belastingen uit hoofde van voorgaande jaren.

Voor latente belastingen wordt een voorziening gevormd voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van activa en passiva vastgesteld volgens fiscale voorschriften en hun boekwaarden volgens bedrijfseconomische grondslagen. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening gevormd: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, de eerste verwerking van activa en passiva die noch op de bedrijfseconomische winst, noch op de fiscale winst invloed hebben, en verschillen die verband houden met investeringen in geassocieerde deelnemingen, voor zover deze in de nabije toekomst waarschijnlijk niet worden teruggeboekt. Waardering van latente belastingenvorderingen en -schulden is gebaseerd op de verwachte wijze van realisering of verrekening van de boekwaarde van activa en passiva en door toepassing van de per balansdatum geldende, of hoofdzakelijk geldende, belastingtarieven. Belastinglatenties worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een latente belastingvordering wordt slechts opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zijn waarmee de vordering kan worden verrekend. Latente belastingvorderingen worden verminderd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het bijbehorende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Bijkomende belastingen die voortvloeien uit de uitkering van dividenden worden tegelijk verwerkt met het ontstaan van de verplichting tot uitkering van het bijbehorende dividend. Voorzieningen worden getroffen voor niet-verrekenbare dividendbelasting van buitenlandse geassocieerde deelnemingen voor zover een uitkering wordt verwacht.

6 SCHATTINGEN EN VERONDERSTELLINGEN TEN BEHOEVE VAN DE JAARREKENING

Bij samenstelling van de jaarrekening onder IFRS wordt het management geacht schattingen en veronderstellingen te doen die de toepassing van waarderingsgrondslagen en gerapporteerde bedragen van activa en passiva, opbrengsten en kosten beïnvloedt. De schattingen en bijbehorende veronderstellingen zijn gebaseerd op historische informatie en verscheidene andere factoren die onder de omstandigheden als redelijk worden verondersteld en die tezamen de basis vormen voor het bepalen van de boekwaarden van activa en passiva die niet meteen duidelijk blijken uit andere bronnen. Feitelijke resultaten kunnen mogelijk verschillen van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen ten behoeve van de jaarrekening worden verwerkt in de periode waarin de schatting is herzien indien de herziening slechts die periode beïnvloedt of in de periode van de herziening en toekomstige periodes indien de herziening zowel de huidige als toekomstige perioden beïnvloedt.

7 SEGMENTRAPPORTERING

De segmentrapportering is gebaseerd op geografische segmenten en segmenten naar dienstensector. Een analyse naar geografie, Vedior's primaire segmentatie, en naar sector vormt de beste weerspiegeling van de managementstructuur en rapporteringslijnen binnen Vedior. De grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van de operationele segmenten zijn dezelfde als die zijn beschreven in het overzicht van de belangrijkste grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling. Vedior beoordeelt resultaten op basis van bijdrage per geografisch en bedrijfssegment, hetgeen is gedefinieerd als segmentwinst of -verlies voor intercompany doorbelastingen, financieringskosten en vennootschapsbelasting. Segmentresultaten, activa en passiva bevatten zowel posten die direct aan het segment zijn toe te rekenen als posten die op een redelijke basis kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten omvatten voornamelijk geldmiddelen, rentedragende leningen en holdingkosten. Investerings per segment hebben betrekking op de uitgaven door het segment gedurende de periode, om activa te verwerven waarvan wordt verwacht dat deze meer dan een jaar worden gebruikt. Alle sectoren bestaan uit continue operaties.

Geografische segmenten

Vedior's primaire segment is geografisch bepaald. De vastgestelde segmenten zijn Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Nederland, Overig Europa en Overig Wereld. Het segment Overig Europa omvat de Europese landen die niet afzonderlijk worden gerapporteerd, waaronder België, Spanje, Italië, Portugal, Duitsland, Zwitserland, Oost-Europa en Scandinavië. Overig Wereld omvat niet-Europese landen en regio's die niet afzonderlijk worden gerapporteerd waaronder Australië, Azië, Canada en Latijns-Amerika. Activa per segment zijn gebaseerd op de geografische locatie van de activa.

	Netto- omzet	Bedrijfs- resultaat	Investerings/ acquisities	Afschrijving	Gemiddeld aantal fulltime equi- valenten	Totaal activa	Totaal passiva
2006							
Frankrijk	3.137	110	20	-12	3.894	983	-708
VK	977	57	88	-7	2.007	689	-121
VS	686	44	6	-2	1.478	411	-72
Nederland	588	20	17	-4	1.571	108	-147
Overig Europa	1.536	51	18	-7	2.611	590	-233
Overig Wereld	736	36	73	-4	2.805	391	-99
		318					
Holdingkosten		-29					
Niet toegerekende activa/passiva						33	-666
Totaal	7.660	289	222	-36	14.366	3.205	-2.046
Aansluiting met de winst over het boekjaar							
Winst verkoop deelneming		5					
Financieringskosten		-32					
Aandeel winst geassocieerde deelnemingen (na belastingen)		-1					
Belastinglast		-75					
Winst over het boekjaar		186					

	Netto-omzet	Bedrijfsresultaat	Investerings/acquisities	Afschrijving en bijzondere waardeverminderingen	Gemiddeld aantal fulltime equivalenten	Totaal activa	Totaal passiva
2005							
Frankrijk	2.991	96	12	-20	3.702	957	-661
VK	874	52	21	-7	1.752	549	-79
VS	579	35	36	-3	1.307	425	-51
Nederland	518	14	4	-3	1.446	158	-117
Overig Europa	1.368	37	12	-6	2.458	454	-236
Overig Wereld	521	24	9	-3	2.114	267	-69
		258					
Holdingkosten		-26					
Niet toegerekende activa/passiva						39	-606
Totaal	6.851	232	94	-42	12.779	2.849	-1.819
Aansluiting met de winst over het boekjaar							
Financieringskosten		-26					
Aandeel winst geassocieerde deelnemingen (na belastingen)		16					
Belastinglast		-64					
Winst over het boekjaar		158					

Analyse per sector

Vedior levert zowel professional/executive als traditionele personeelsdiensten. Professional/executive personeelsdiensten omvatten het leveren van personeel in informatietechnologie, techniek, gezondheidszorg, financiële administratie, onderwijs en overige sectoren.

	Netto-omzet		Totaal activa		Investerings/acquisities	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Informatietechnologie	768	621	190	154	5	4
Techniek	463	410	126	104	3	3
Gezondheidszorg	437	424	118	113	3	3
Financiële administratie	376	287	95	75	2	1
Onderwijs	126	111	31	26	1	1
Overige sectoren	543	408	143	103	4	3
Professional/executive	2.713	2.261	703	575	18	15
Traditioneel	4.947	4.590	1.387	1.295	35	23
Goodwill			1.082	940	169	56
Overige niet-toegerekende activa			33	39		
Totaal	7.660	6.851	3.205	2.849	222	94

8 BEDRIJFSKOSTEN

	2006	2005
Personeelskosten	749	637
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (2005)	36	42
Overige bedrijfskosten	355	316
	1.140	995

Personeelskosten	2006	2005
Salarissen en lonen	598	502
Verplichte premies sociale verzekeringen	92	83
Bijdragen aan toegezegde-bijdrageregelingen	7	5
Kosten van toegezegd-pensioenregelingen	3	3
Kosten van op aandelen gebaseerde betalingen	7	6
Overige personeelskosten	42	38
	749	637

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	2006	2005
Afschrijving materiële vaste activa	27	27
Afschrijving software	9	10
Bijzondere waardevermindering software	-	5
	36	42

De bijzondere waardevermindering software in 2005 had betrekking op een software systeem in Frankrijk dat in dat jaar buiten gebruik werd gesteld.

9 FINANCIERINGSKOSTEN

	2006	2005
Rentebaten	2	2
Rentelasten	-34	-28
	-32	-26

10 WINSTAANDEEL GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN (NA BELASTINGEN)

	2006	2005
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	-1	1
Resultaat verkoop TriNet	-	15
	-1	16

In juni 2005 werd de investering in TriNet verkocht, hetgeen een netto-opbrengst van €15 miljoen na belastingen opleverde.

11 WINSTBELASTINGEN

Verwerkt in de winst- en verliesrekening

	2006	2005
Actuele belasting	72	67
Latente belasting (noot 17)	3	-3
Belastinglast boekjaar	75	64

Vedior's activiteiten zijn onderworpen aan winstbelastingen in verschillende landen, waarbij het gewogen gemiddelde nominale belastingpercentage 30,8% (2005: 30,0%) bedraagt.

Aansluiting effectieve belastingdruk

De aansluiting tussen het effectieve belastingtarief en het gewogen gemiddelde nominale belastingpercentage is als volgt:

	2006 €	2006 %	2005 €	2005 %
Winst vóór belasting	261		222	
Winstaandeel geassocieerde deelnemingen (na belastingen)	1		-16	
	262		206	
Gewogen gemiddelde nominale belastingpercentage	81	30,8%	62	30,0%
Niet-aftrekbare kosten	4	1,6%	5	2,6%
Belastingbate uit hoofde van fiscale faciliteiten	-5	-1,9%	-3	-1,7%
Compensabele verliezen	-5	-1,9%		
Herrekening latente belastingen	1	0,3%		
Te veel voorzien in voorgaande jaren			-1	-0,5%
Overige effecten	-1	-0,2%	1	0,6%
Effectieve belastingdruk	75	28,7%	64	31,0%

Direct in eigen vermogen verwerkte latente belastingen

	2006	2005
Met betrekking tot op aandelen gebaseerde betalingen	2	

12 WINST PER AANDEEL

Zie de 'wijziging in waarderingsgrondslagen' op pagina 56 voor het effect op de winst per aandeel dat wordt veroorzaakt door de wijziging in de waarderingsgrondslagen. De berekening van de (verwaterde) winst per aandeel beschikbaar voor de houders van gewone aandelen is gebaseerd op de volgende gegevens:

Winst

Winst beschikbaar voor houders van gewone aandelen

	2006	2005
Winst over het boekjaar	186	158
Dividend preferente aandelen		-2
Winst beschikbaar voor houders van gewone aandelen	186	156
Bijzondere posten (na belastingen)	-5	-15
Winst na bijzondere posten, beschikbaar voor houders van gewone aandelen	181	141

Bijzondere posten betreffen de winst op de verkoop van ISU in 2006 en de winst op de verkoop van TriNet in 2005.

Aantal aandelen

Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen

	2006	2005
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen ten behoeve van de winst per aandeel	170.694	167.893
Effect van verwatering door potentiële gewone aandelen uit op aandelen gebaseerde betalingen	2.283	2.380
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen ten behoeve van verwaterde winst per aandeel	172.977	170.273

13 MATERIELE VASTE ACTIVA

Kostprijs	Totaal	Gebouwen en grond	Inrichting, installaties en meubilair	Computer- hardware	Overige bedrijfs- middelen
Balans per 1 januari 2005	232	22	119	81	10
Investerings	28	7	12	8	1
Desinvesteringen	-15		-9	-6	
Koersverschillen	6		2	4	
Balans per 1 januari 2006	251	29	124	87	11
Acquisities dochterondernemingen	3		2	1	
Investerings	39	2	25	11	1
Desinvesteringen	-34	-2	-17	-14	-1
Koersverschillen	-2		-1	-1	
Balans per 31 december 2006	257	29	133	84	11

Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

Balans per 1 januari 2005	-164	-13	-83	-65	-3
Afschrijving over het boekjaar	-27	-2	-13	-10	-2
Desinvesteringen	12	-2	8	6	
Koersverschillen	-2	-1	-1		
Balans per 1 januari 2006	-181	-18	-89	-69	-5
Afschrijving over het boekjaar	-27	-2	-13	-10	-2
Desinvesteringen	31	1	15	14	1
Koersverschillen	2		1	1	
Balans per 31 december 2006	-175	-19	-86	-64	-6

Boekwaarden

Op 1 januari 2005	68	9	36	16	7
Op 31 december 2005	70	11	35	18	6
Op 31 december 2006	82	10	47	20	5

14 IMMATERIËLE ACTIVA

Kostprijs	Totaal	Goodwill	Software
Balans per 1 januari 2005	873	792	81
Effect wijziging waarderingsgrondslag	38	38	
Acquisities van dochterondernemingen	57	56	1
Wijziging reële waarde uitgestelde betalingen bedrijfscombinaties	4	4	
Investerings	9		9
Koersverschillen	53	50	3
Balans per 1 januari 2006	1.034	940	94
Acquisities van dochterondernemingen	172	169	3
Wijziging reële waarde uitgestelde betalingen bedrijfscombinaties	4	4	
Investerings	14		14
Desinvesteringen	-21		-21
Koersverschillen	-32	-31	-1
Balans per 31 december 2006	1.171	1.082	89

Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

Balans per 1 januari 2005	-51	-51
Afschrijving over het boekjaar	-10	-10
Bijzondere waardevermindering	-5	-5
Koersverschillen	-5	-5
Balans per 1 januari 2006	-71	-71
Afschrijving over het boekjaar	-9	-9
Desinvesteringen	21	21
Koersverschillen	1	1
Balans per 31 december 2006	-58	-58

Boekwaarden

Op 1 januari 2005	822	792	30
Op 31 december 2005	963	940	23
Op 31 december 2006	1.113	1.082	31

Immateriële activa bestaan uit goodwill en software. De software die is gerubriceerd onder immateriële activa betreft computersoftware die geen integraal onderdeel vormt van de bijbehorende computerhardware. Software die een integraal onderdeel vormt van de hardware is gerubriceerd als 'Hardware' onder 'Materiële vaste activa'. Afschrijvingen op immateriële activa niet zijnde goodwill en bijzondere waardeverminderingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen onder bedrijfskosten.

Toetsing voor bijzondere waardevermindering

De boekwaarde van goodwill is als volgt aan de geografische segmenten toegerekend:

	2006	2005
Frankrijk	47	47
VK	438	344
VS	253	279
Nederland	68	59
Overig Europa	73	63
Overig Wereld	203	148
Totaal	1.082	940

Vedior toetst goodwill jaarlijks op bijzondere waardevermindering, of regelmatig indien er indicaties zijn dat goodwill onderhevig is aan een bijzondere waardevermindering. De jaarlijkse toets op bijzondere waardevermindering is gebaseerd op de kasstroomprognoses voor de specifieke kasstroom-genererende eenheden, op basis van het budget voor het jaar 2007 en prognoses voor de volgende 4 jaar. De belangrijkste veronderstellingen betreffen de discontovoeten, groeipercentages en verwachte wijzigingen in de netto-omzet, brutomarge en kosten over het boekjaar. Het management schat de discontovoeten op basis van percentages vóór belasting die de huidige marktwaarderingen weerspiegelen van de tijdswaarde van geld en van de risico's die specifiek gelden voor de kasstroomgenererende eenheid. De groeipercentages zijn gebaseerd op groeiprognozes voor de sector en na 5 jaar wordt een groei van 2% gehanteerd. Mutaties in netto-omzet en directe kosten zijn gebaseerd op ervaring en verwachte toekomstige wijzigingen in de markt.

De percentages die worden toegepast om de geprognosticeerde kasstromen contant te maken verschilt per geografisch segment, van 8,5% tot 16,0%.

15 INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De investeringen van de Groep in geassocieerde deelnemingen omvatten de volgende vennootschappen:

Naam vennootschap	Land	2006 Eigendom	2005 Eigendom
Routes Healthcare	VK	33%	
The Blomfield Group	VK		18%
Fairplace Consulting Plc	VK	25%	25%
Pixid	Frankrijk	33%	33%

Vedior nam in april 2006 een meerderheidsbelang in 'The Blomfield Group'.

Samengevatte financiële informatie van geassocieerde deelnemingen van de Groep is hieronder opgenomen:

	2006	2005
Totaal activa	9	28
Totaal passiva	-5	-10
Netto-activa	4	18
Aandeel Groep in netto-activa geassocieerde deelnemingen	2	8

	2006	2005
Totaal netto-omzet geassocieerde deelnemingen	13	69
Totaal resultaat boekjaar geassocieerde deelnemingen	-4	-1
Aandeel van de groep in het resultaat boekjaar van geassocieerde deelnemingen	-1	1
Resultaat verkoop Trinet		15
Winsttaandeel geassocieerde deelnemingen (na belastingen)	-1	16

16 LENINGEN EN VORDERINGEN

Leningen en vorderingen bestaan nagenoeg geheel uit verplichte renteloze leningen aan Franse overheidsinstellingen (met een looptijd van 15-20 jaar) ter financiering van projecten voor sociale woningbouw. De jaarlijks toe te kennen leningbedragen zijn afhankelijk van de loonsommen van het voorgaande jaar.

17 LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

Hieronder zijn opgenomen de latente belastingvorderingen en -verplichtingen die Vedior heeft opgenomen, inclusief de bijbehorende mutaties, gedurende het huidige en voorgaande boekjaar.

	Latente belastingen op verplichtingen en voorzieningen	Pensioenverplichtingen	Op aandelen gebaseerde betalingen	Fiscale verliezen	Immateriële activa	Overig	Totaal
Op 1 januari 2005	30	4	2	28	-10	4	58
Toegevoegd aan (in mindering gebracht op) winst of verlies boekjaar	5	-1	1		-2		3
Koersverschillen	-1			1			
Desinvesteringen van geassocieerde deelneming				-13			-13
Op 1 januari 2006	34	3	3	16	-12	4	48
Toegevoegd aan (in mindering gebracht op) winst of verlies boekjaar	-6			5	-2		-3
Verwerkt in vermogen			-2				-2
Koersverschillen	-2				1		-1
Overgeboekt naar actueel	-7						-7
Op 31 december 2006	19	3	1	21	-13	4	35

Hieronder volgt de specificatie van de saldi van latente belastingen zoals opgenomen in de balans:

	2006	2005
Latente belastingvorderingen	57	61
Latente belastingverplichtingen	-22	-13
	35	48

Op 31 december 2006 had de Groep fiscale verliezen van €139 miljoen (2005: €126 miljoen) beschikbaar voor voorwaartse verrekening met toekomstige belastingverplichtingen. Het grootste gedeelte van deze verliezen zal vervallen tussen 2011 en 2015. Gezien de onzekerheid ten aanzien van het tijdstip en het bedrag van toekomstige winsten om deze verliezen te verrekenen, is met latente belastingvorderingen geen rekening gehouden.

18 HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

	2006	2005
Handelsvorderingen	1.578	1.444
Overlopende activa en vooruitbetalingen	39	41
Overige vorderingen	61	43
	1.678	1.528

Op de handelsvorderingen zijn bijzondere waardeverminderingen voor dubieuze vorderingen van €32 miljoen in mindering gebracht (2005: €30 miljoen).

19 GEPLAATST KAPITAAL

	Gewone aandelen tegen €0.05		Preferente aandelen B tegen €100	
in duizenden	2006	2005	2006	2005
Maatschappelijk kapitaal op 31 december	320.000	320.000	36	36
Geplaatst en volgestort				
Op 1 januari	168.893	166.116	27	27
Uitkering in certificaten aan aandeelhouders		1.995		
Uitoefening aandelenopties	2.307	719		
Uitgegeven onder VS aandelenkoopplan	83	63		
Op 31 december	171.283	168.893	27	27

De gewone aandelen waarvoor certificaten zijn afgegeven, zijn ter titel van beheer overgedragen aan Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior te Amsterdam. Zie het verslag van de stichting op pagina 90.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 29 april 2005, keurde de intrekking goed van de preferente aandelen B per 1 juli 2007. De aflossingsprijs zal €100 per aandeel bedragen.

De preferente aandelen B waarvoor certificaten zijn uitgegeven, worden gehouden door een aparte stichting.

20 DIVIDENDEN

Na balansdatum heeft de Raad van Bestuur de volgende dividenden voorgesteld. Voor de dividenden is geen verplichting opgenomen in de balans en er zijn geen winstbelastingevolgen.

	2006	2005
€0,30 per gewoon aandeel (2005: €0,25)	52	42
€6,00 per preferent aandeel B (2005: €6,00)	52	42

21 BANKLENINGEN EN -SCHULDEN

	2006	2005
Kredietfaciliteit	416	568
Senior Notes	165	
Middellange-termijnleningen	44	43
Verplichtingen uit hoofde van winstdeling Frankrijk	14	13
Overige bankleningen	64	35
Bankschulden	42	31
	745	690

	2006	2005
De leningen dienen als volgt te worden afgelost:		
Direct opeisbaar of binnen een jaar	180	87
In het tweede jaar	16	168
In het derde jaar	15	13
In het vierde jaar	1	1
In het vijfde jaar	367	418
Na vijf jaar	166	3
	745	690
Af: Binnen 12 maanden af te lossen bedragen (opgenomen onder kortlopende schulden)	-180	-87
Na 12 maanden af te lossen bedragen	565	603

De boekwaarden van de leningen per valuta zijn:

	Euro	GBP	USD	AUD	CAD	Overig	Totaal
31 december 2006							
Kredietfaciliteit	144	147	33	54	30	7	415
Senior Notes			165				165
Overige bankleningen en schulden	158					7	165
	302	147	198	54	30	14	745
31 december 2005							
Kredietfaciliteit	285	155	121	4		3	568
Overige bankleningen en schulden	118					4	122
	403	155	121	4		7	690

Kredietfaciliteit

Op 22 november 2004 heeft de Vennootschap een kredietfaciliteit in verschillende valuta afgesloten ter grootte van € 800 miljoen ('de Faciliteit') met een syndicaat van banken.

De Faciliteit bestaat uit twee tranches:

- Tranche A, voor € 650 miljoen, heeft een oorspronkelijke looptijd van 5 jaar. Deze looptijd kon tweemaal met een jaar worden verlengd (in 2005 en 2006), met een looptijd tot maximaal 2011. Beide verlengingen hebben plaatsgevonden.
- Tranche B, voor € 150 miljoen, heeft een oorspronkelijke looptijd van 3 jaar. Deze looptijd kan tweemaal met een jaar worden verlengd (in 2007 en 2008), met een looptijd tot maximaal 2009.

De Faciliteit van de vennootschap bevat een aantal dwingende en restrictieve voorwaarden, alsmede een tweetal financiële voorwaarden. Deze financiële voorwaarden worden per kwartaal getoetst op basis van de vier voorafgaande kwartalen en zijn:

- Rentedekkingsverhouding: de ratio van EBITDA ten opzichte van de netto-rentelast mag niet kleiner zijn dan 4 tegen 1;
- Leverage ratio: de ratio van de totale nettoschuld ten opzichte van EBITDA mag niet hoger zijn dan 3,5 tegen 1 met betrekking tot de periodes die eindigen op of voor 22 november 2006 en 3,25 tegen 1 voor de periodes daarna.

De definities van nettoschuld en EBITDA (resultaat voor interest, belasting, afschrijving en amortisatie) in de Faciliteit bevatten een aantal aanpassingen, met name voor acquisities en desinvesteringen. Op 31 december 2006 was de rentedekkingsverhouding 10,4 en de leverage ratio 1,7 (2005: 11,2 en 1,9).

Indien de vennootschap in gebreke is bij het voldoen aan deze voorwaarden hebben de kredietverstrekkers het recht om versnelde aflossing van de verplichtingen te verlangen. Gedurende het jaar en per 31 december 2006 voldeed de Vennootschap aan de voorwaarden van de Faciliteit.

De interestmarge voor Tranche A ligt tussen 30 basispunten ('bps') en 65 bps, gekoppeld aan een leverage ratio. Voor Tranche B ligt de initiële interestmarge tussen 27,5 en 62,5 bps, gekoppeld aan een leverage ratio. Op 31 december 2006 was de rentemarge 37,5 bps voor Tranche A en 35 bps voor Tranche B.

Senior Notes

In juli 2006 heeft de Vennootschap voor USD 215 miljoen schuld papier geplaatst bij investeerders in de VS. De schuld bestaat uit Senior Notes verdeeld in gelijke bedragen met een looptijd van 7 en 10 jaar en een vaste rente van ongeveer 6,7%. De Vennootschap heeft een deel van de lening geswapt naar andere valuta en variabele rente, zie 'hedging' hierna.

De leningovereenkomst bevat een aantal dwingende en restrictieve voorwaarden, die gelijk zijn aan de voorwaarden van de Faciliteit, inclusief de twee financiële voorwaarden. Verder bevat de overeenkomst een aantal overige voorwaarden die gebruikelijk zijn bij het aangaan van leningen in de VS.

Indien de vennootschap in gebreke is bij het voldoen aan deze voorwaarden hebben de kredietverstrekkers het recht om versnelde aflossing van de verplichtingen te verlangen. Vanaf juli tot en met 31 december 2006 voldeed de Vennootschap aan de voorwaarden van de overeenkomst.

Overige leningen

In 2006 heeft de Vennootschap een aantal middellange-termijnleningen en kredietfaciliteiten verlengd bij een aantal banken voor een totaalbedrag van €89 miljoen; het uitstaande bedrag per 31 december 2006 bedraagt €44 miljoen (2005: €43 miljoen). Deze middellange-termijnleningen dienen over een periode van drie jaar te worden terugbetaald.

Naast deze kredietfaciliteiten heeft de Vennootschap een aantal niet-gecommitteerde, kortlopende kredietfaciliteiten ten bedrage van ongeveer €293 miljoen (2005: €274 miljoen). Deze worden hoofdzakelijk gebruikt om in de kortlopende behoefte aan liquide middelen te voorzien. Op 31 december 2006 was onder deze faciliteiten ongeveer €99 miljoen (2005: €61 miljoen) opgenomen.

Hedging

Van de opbrengsten van de Senior Notes in de VS heeft de Vennootschap USD 65 miljoen geswapped naar EUR met een variabele rente en USD 75 miljoen naar GBP met een vaste rente. De EUR swap wordt verwerkt als een fair value hedge. De combinatie van de lening en de swap naar GBP wordt verwerkt als een net investment hedge.

22 VOORZIENINGEN

	Totaal	Reorganisatie	Overig
Stand per 1 januari 2005	41	6	35
Voorzieningen gevormd gedurende het jaar	7	2	5
Voorzieningen aangewend gedurende het jaar	-9	-2	-7
Vrijgevallen voorzieningen gedurende het jaar	-13	-1	-12
Stand per 1 januari 2006	26	5	21
Voorzieningen gevormd gedurende het jaar	7	1	6
Voorzieningen aangewend gedurende het jaar	-5	-2	-3
Vrijgevallen voorzieningen gedurende het jaar	-3	-1	-2
Stand per 31 december 2006	25	3	22
Langlopend	18	1	17
Kortlopend	7	2	5
	25	3	22

Reorganisatievoorziening

De reorganisatievoorziening bestaat uit voorzieningen voor kosten direct gerelateerd aan specifieke reorganisatieplannen. Deze plannen hebben betrekking op reorganisaties van relatief geringe omvang binnen de Groep en zullen naar verwachting binnen twee jaar zijn afgerond.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen hebben betrekking op verplichtingen uit hoofde van risico's van uiteenlopende aard. In het bedrag zijn voorzieningen begrepen voor claims van overheidsinstellingen voor sociale lasten en diverse belastingen, maar ook voor claims van derden. Het tijdstip en het bedrag voor de toekomstige kasuïstroom is onzeker maar wordt verwacht binnen twee tot vier jaar.

23 HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

	2006	2005
Handelsschulden	81	68
Overige belastingen en sociale premies	553	517
Overige schulden en overlopende passiva	417	398
Te betalen interest	6	4
	1.111	987

24 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Reële waarden

De reële waarden van activa en passiva, gedefinieerd als financieel instrument, en de in de balans vermelde boekwaarden zijn als volgt:

	31 december 2006		31 december 2005	
	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde
Financiële activa				
Leningen en vorderingen	49	46	47	41
Handels- en overige vorderingen	1.678	1.678	1.528	1.528
Geldmiddelen en kasequivalenten	187	187	154	154
	1.914	1.911	1.729	1.723
Financiële passiva				
Uitgestelde betaling bedrijfscombinaties	-81	-81	-45	-45
Rentedragende leningen en schulden	-576	-565	-603	-603
Handels- en overige schulden	-1.111	-1.111	-987	-987
Rentedragende bankschulden en leningen	-180	-180	-87	-87
	-1.948	-1.937	-1.722	-1.722

Hierna volgt een opsomming van de belangrijkste methodes en veronderstellingen die zijn gebruikt teneinde de reële waarden van financiële instrumenten, zoals vermeld in de tabel, te schatten.

Rentedragende leningen en vorderingen

De reële waarde is berekend op basis van de contant gemaakte verwachte toekomstige aflossingen en rentebetalingen waarbij marktprijzen worden gebruikt.

Handels- en overige vorderingen/schulden

Voor vorderingen/schulden waarvan de resterende looptijd minder dan een jaar bedraagt, wordt het nominale bedrag geacht de reële waarde te weerspiegelen. Alle overige vorderingen/schulden worden contant gemaakt teneinde de reële waarde te bepalen.

Uitgestelde betaling bedrijfscombinaties

De reële waarde van de uitoefenprijs van de putopties gerelateerd aan minderheidsaandelen is afhankelijk van het tijdstip van de uitoefening van de putoptie en toekomstige resultaten. Omdat de looptijd van de putoptie onbeperkt is, is bij het bepalen van de reële waarde, het uitoefenmoment op een schatting gebaseerd die ligt tussen de 3-8 jaar. Als bekend is wanneer de optie uitgeoefend gaat worden, wordt dit uitoefenmoment genomen voor de bepaling van de reële waarde. De toekomstige resultaten worden gebaseerd op het budget voor 2007 en managementinschattingen voor de 4 daaropvolgende jaren. Voor de periode daarna wordt een groei van 2% gebruikt. Omdat de uitoefenprijs en het tijdstip van de uitoefening van de putopties niet van tevoren is vastgesteld kan de daadwerkelijke uitoefenprijs afwijken van de eerder gemaakte schatting van de reële waarde. De totale schuld is contractueel gemaximeerd op €351 miljoen (2005: €258 miljoen).

25 OPERATIONELE LEASES

Niet-opzegbare huurverplichtingen op basis van operationele lease zijn:

	2006	2005
Minder dan een jaar	89	81
Tussen één en vijf jaar	172	166
Meer dan vijf jaar	43	37
	304	284

De Groep huurt verschillende kantoren en bedrijfsmiddelen op basis van operationele leases. De leases lopen traditioneel voor een periode van 3-5 jaar, met een optie tot verlenging van de lease na die datum.

26 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN GARANTIES

In november 2004 zijn de Franse mededingingsautoriteiten een onderzoek gestart met betrekking tot vermeende inbreuken op Europese en Franse mededingingswetten door Groupe Vedior France en enkele concurrenten. Het onderzoek is nog steeds gaande en tot op heden hebben de autoriteiten geen informatie verstrekt omtrent de uitkomsten van het onderzoek. Vedior heeft voor deze gebeurtenis geen voorziening getroffen.

De Vennootschap is betrokken bij een aantal juridische procedures die verband houden met de normale bedrijfsuitoefening. Het management is van mening dat terzake voldoende voorzieningen zijn getroffen.

De Vennootschap heeft met betrekking tot in het recente verleden verkochte dochterondernemingen vrijwaringen, volledigheidverklaringen en garanties afgegeven.

Vedior N.V. heeft zich met betrekking tot verplichtingen van tot de Groep behorende vennootschappen jegens enkele banken verbonden als hoofdelijk medeschuldenaar en naast de geconsolideerde verplichtingen garanties verstrekt van €378 miljoen (2005: €386 miljoen). Vedior N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van Nederlandse meerderheidsdeelnemingen voortvloeiende schulden. Deze schulden die ultimo boekjaar 2006 €286 miljoen (2005: €190 miljoen) bedroegen, zijn begrepen in de geconsolideerde balans.

De geldnemer van de Kredietfaciliteit en de Senior Notes beschreven in noot 21 is een groepsmaatschappij en Vedior N.V. heeft een garantie afgegeven voor alle verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomsten.

27 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

In december 2006 is bekend gemaakt dat Vedior is overeengekomen een meerderheidsaandeel in Corridor AS te verwerven. Corridor is een recruitmentspecialist in Noorwegen met een omzet van €6,8 miljoen in 2006. De transactie is in januari 2007 afgerond.

28 ACQUISITIE VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Gedurende het boekjaar 2006 heeft de Groep een aantal dochterondernemingen geacquireerd, zoals hieronder gespecificeerd:

Naam vennootschap	Land	Acquisitiedatum	Percentage van eigendom
Mailprofs Employment	Nederland	januari	100%
Talisman Software	Zwitserland	februari	68%
Special Agent	VK	februari	85%
The Blomfield Group	VK	april	70%
CNC	Canada	mei	93%
MOT Models	VK	mei	75%
Rest Personal Eventual	Argentinië	mei	75%
Walker-Cox	VK	mei	97%
Coopers Recruitment	Australië	juli	75%
Armadillo	VK	oktober	70%
Digby Morgan Consulting	VK	december	80%
Voxius	Nederland	december	66%

Naast deze overnames heeft Vedior gedurende het jaar een aantal overige investeringen gedaan. De aanschafprijs voor de acquisities en deze investeringen van € 157 miljoen is in contanten voldaan. Alle acquisities zijn verantwoord volgens de overnamemethode. Vedior heeft aan een aantal minderheidsaandeelhouders putopties verleend en als gevolg daarvan worden deze acquisities verwerkt als 100% acquisities waarbij de reële waarde van de schuld aan de minderheidsaandeelhouder wordt gepresenteerd als uitgestelde betaling bedrijfscombinaties (zie ook de paragraaf 'Bedrijfscombinaties' voor een verdere uitleg).

De acquisities hadden het volgende effect op de activa en passiva van de Groep:

Activa en passiva van overgenomen ondernemingen per acquisitiedatum	Boekwaarden
Materiële vaste activa	6
Vlottende activa	54
Kortlopende passiva	-38
Geldmiddelen en kasequivalenten	10
Langlopende schulden	-1
Netto-identificeerbare activa en passiva	31
Goodwill bij acquisitie	169
Totaal betaald voor acquisities	200
Af: geldmiddelen en kasequivalenten in acquisities	-10
Af: uitgestelde betaling bedrijfscombinaties	-33
Netto uitgaande kasstroom	157

Goodwill bij de acquisities bestaat uit de ervaring van het management van de geacquireerde vennootschap en kennis van de lokale bedrijfsactiviteiten, welke niet voldoen aan de criteria voor opname van immateriële activa. Zie tevens de toelichting op belangrijkste grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling.

De geacquireerde vennootschappen hebben sinds de acquisitie €9 miljoen bijgedragen aan de nettowinst van de Groep over het boekjaar 2006.

29 PENSIOENVERPLICHTINGEN

Schuld uit hoofde van toegezegd-pensioenverplichtingen

	2006	2005
Contante waarde van verplichtingen	90	87
Reële waarde van fondsbeleggingen	-79	-74
Contante waarde van nettoverplichtingen	11	13
Niet-verwerkte actuariële winsten en verliezen		-1
Opgenomen schuld voor toegezegd- pensioenverplichtingen	11	12

De Groep draagt bij aan een toegezegd-pensioenregeling dat voorziet in pensioenuitkeringen voor werknemers op het moment van pensionering. De fondsbeleggingen omvatten investeringen die worden gehouden door een externe verzekeringsmaatschappij. Deze beleggingen staan niet ter beschikking van de Vennootschap en bestaan voornamelijk uit beleggingen in staatsobligaties.

De deelnemers aan de toegezegd-pensioenregeling zullen vanaf 1 januari 2007 overstappen naar een nieuwe toegezegde bijdrage regeling. Het inperkings-effect is verwerkt in de winst- en verliesrekening en de toekomstige salarisverhogingen zijn in de berekening op nihil gesteld.

Mutaties in de nettoschuld uit hoofde van toegezegd-pensioenverplichtingen zoals verwerkt in de balans

	2006	2005
Nettoschuld uit hoofde van toegezegd-pensioenverplichtingen per 1 januari	12	15
Ontvangen bijdragen	-2	-6
Last verwerkt in de winst- en verliesrekening	1	3
Nettoschuld uit hoofde van toegezegd-pensioenverplichtingen per 31 december	11	12

Lasten verwerkt in de winst- en verliesrekening

	2006	2005
Servicekosten	3	3
Rentelasten	4	3
Inperkingseffect	-6	
Netto actuariële verlies	3	
Verwacht rendement uit fondsbeleggingen	-3	-3
	1	3

	2006	2005
Werkelijk rendement uit fondsbeleggingen	3	6

Schuld uit hoofde van toegezegde pensioenverplichtingen

Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum, uitgedrukt in gewogen jaarlijkse gemiddelden:

	2006	2005
Discontovoet per 31 december	4,5%	4,0%
Verwacht rendement uit fondsbeleggingen per 31 december	5,0%	4,5%
Toekomstige salarisverhoging		2,3%
Pensioenstijgingen	1,7%	1,0%
Inflatie	2,0%	2,0%

Aandelenplannen

Overeenkomstig een aandelenoptieplan zijn optierechten toegekend aan werknemers. Vedior kent op dit moment een tweetal zogenoemde vaste optieplannen, beide opgenomen in het Raamwerkplan, waarvan er één, ingevoerd in 2001, kwalificeert als een zogenoemd Time Accelerated Restricted Stock Award Plan ('TARSAP'). Daarnaast heeft Vedior een prestatie-afhankelijk beperkt aandelenplan en een aandelenaankoopplan.

Contractueel is bepaald dat de opties gedurende de eerste drie jaar van de looptijd niet uitgeoefend kunnen worden. Indien deze voorwaarde om juridische of fiscale redenen niet contractueel vastgelegd kan worden, wordt de uitoefening van de opties gedurende de eerste drie jaar van de looptijd ontmoedigd.

Gedurende het jaar zijn voor alle aandelen voortkomend uit onvoorwaardelijk geworden en uitgeoefende opties alsmede onvoorwaardelijk geworden toekenningen onder het beperkt aandelenplan, nieuwe aandelen Vedior N.V. uitgegeven.

Sinds 2005 hebben werknemers van groepsmaatschappijen deelgenomen in lokale winstdelingsregelingen die in contanten betaald worden. Deze regelingen vervangen grotendeels de aandelenplannen.

Raamwerkplan

In 1997 heeft Vedior een Raamwerkplan ingevoerd op grond waarvan opties worden toegekend aan medewerkers die daarvoor kwalificeren en die recht geven op het verkrijgen van certificaten van aandelen ('certificaten'). Het doel van dit plan is de toekenning van lange termijn incentives aan het senior management. Circa 300 leden van dit senior management kwalificeren voor toekenning van opties onder het plan. Aan leden van de Raad van Commissarissen worden geen opties toegekend.

De Raad van Bestuur bepaalt jaarlijks de opties die toegekend worden. De toekenning is onderworpen aan de regelingen van het plan en dient goedgekeurd te worden door de Raad van Commissarissen. Het aantal jaarlijks toe te kennen opties bedraagt maximaal 2% van het totaal uitstaande aantal gewone aandelen Vedior, berekend per de eerste dag van het jaar waarin de opties worden toegekend. De uitoefenprijs van een optie moet tenminste gelijk zijn aan de marktprijs van de certificaten op de dag van toekenning. De contractuele looptijd van de opties bedraagt vijf tot tien jaren.

TARSAP-opties, toegekend in de jaren 2001 tot en met 2003, kennen als variabele de periode waarin ze uitgeoefend kunnen worden. Uiteindelijk kunnen alle toegekende opties zes jaar na toekenning uitgeoefend worden. Echter, door het behalen van bepaalde vooraf vastgestelde prestatiecriteria heeft de werknemer de mogelijkheid het moment waarop de opties uitgeoefend mogen worden te vervroegen. Een voorwaarde van het uitoefenbaar worden van de opties is in principe altijd dat de desbetreffende werknemer op het moment van het uitoefenbaar worden van de opties nog in dienst is. Die prestatiecriteria beïnvloeden alleen het moment waarop ze uitoefenbaar worden, en niet het aantal opties. Het moment van verantwoording voor verslaggevingdoeleinden is de dag van toekenning.

Opties met prestatiecriteria die vanaf 2004 worden toegekend worden alleen onvoorwaardelijk als deze prestatiecriteria worden behaald. Indien deze niet worden behaald, dan vervallen de opties.

Beperkt aandelenplan

Met goedkeuring van de Raad van Commissarissen heeft de Raad van Bestuur in februari 2001 een beperkt aandelenplan geïntroduceerd op grond waarvan aan een beperkte groep van het senior management en de leden van de Raad van Bestuur nieuw uitgegeven of bestaande certificaten worden toegekend. Alle toekenningen volgens dit plan zijn kosteloos voor de ontvanger, maar zijn afhankelijk van het behalen van specifieke vooraf bepaalde prestatiecriteria om daadwerkelijk verkregen te kunnen worden. De periode waarover deze rechten verdiend worden bedraagt drie tot vijf jaren.

Het aantal toe te kennen certificaten voor dit plan bedraagt maximaal 1% van het aantal uitstaande gewone aandelen Vedior N.V. per de eerste dag van het jaar waarin de toekenning plaatsvindt.

Share Appreciation Rights

Vedior kent tevens 'Share Appreciation Rights' ('SARs') toe aan enkele werknemers in de Verenigde Staten. Ten aanzien van deze Share Appreciation Rights wordt de reële waarde van het aan de werknemers uit te betalen bedrag verwerkt als een last, met een evenredige stijging van de verplichtingen. De reële waarde wordt eerst bepaald op de toekenningsdatum met een 'Black en Scholes'-model, met inachtneming van de bepalingen en voorwaarden waaronder de instrumenten werden toegekend. De schuld wordt geherwaardeerd op elke balansdatum en op de betalingsdatum.

Vedior Equity Plans Services B.V.

Vedior heeft de uitvoering en het management van het beperkt aandelenplan en het aandelenoptieplan overgedragen aan een onafhankelijke vennootschap genaamd Vedior Equity Plans Services B.V. Deze vennootschap treedt ook als contractpartij op voor alle deelnemers aan deze plannen met uitzondering van deelnemers in de Verenigde Staten en Frankrijk waar Vedior Equity Plans Services B.V. als gevolg van regelgeving niet als contractpartij mag optreden. Alle toekenningen worden gedaan op voordracht van Vedior.

Het verloop en de gewogen gemiddelde uitoefenprijs van de aandelenopties is als volgt:

Raamwerkplan	2006		2005	
	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal opties	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
Uitstaand aan het begin van de periode	5.892.688	10,60	7.070.961	10,61
Vervallen gedurende de periode	-332.179	12,51	-558.293	12,24
Uitgeoefend gedurende de periode	-1.599.495	8,90	-619.980	9,52
Uitstaand aan het eind van de periode	3.961.014	10,40	5.892.688	10,60
Uitvoerbaar aan het eind van de periode	1.789.676		1.726.462	

De opties ingevolge het Raamwerkplan die per 31 december 2006 uitstaan hebben een uitoefenprijs die varieert van €4 tot €16 en een gewogen gemiddelde resterende contractduur van 5,0 (2005: 5,8) jaar. De gewogen gemiddelde aandelenkoers van de opties die in 2006 werden uitgeoefend bedroeg €16,10 (2005: €14,01).

Beperkt aandelenplan	2006	2005
	Aantal aandelen	Aantal aandelen
Uitstaand aan het begin van de periode	2.027.907	1.742.919
Vervallen gedurende de periode	-154.595	-56.321
Onvoorwaardelijk geworden gedurende de periode	-707.536	-77.317
Toegekend gedurende de periode	372.220	418.626
Uitstaand aan het eind van de periode	1.537.996	2.027.907

De in 2006 onvoorwaardelijk geworden aandelen hadden een gemiddelde koers van €14,68 (2005: €10,81).

Share Appreciation Rights	2006		2005	
	Aantal SAR's	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	Aantal SAR's	Gewogen gemiddelde uitoefenprijs
Uitstaand aan het begin van de periode	166.035	13,63	108.730	13,45
Toegekend gedurende de periode	58.915	15,34	57.305	13,96
Uitstaand aan het eind van de periode	224.950	14,07	166.035	13,63
Uitvoerbaar aan het eind van de periode	0		0	

De reële waarde van geleverde diensten in ruil voor toegekende aandelenopties wordt gemeten aan de hand van de reële waarde van toegekende aandelenopties. De schatting van de reële waarde van de ontvangen diensten wordt gemeten aan de hand van een 'Black en Scholes'-model. De looptijd van de opties wordt gebruikt als input in dit model. Verwachte vroege uitoefening wordt in het model voor het Raamwerkplan en de SARs, verwerkt. Voor het beperkte aandelenplan wordt de verwachte levensduur geacht dezelfde te zijn als de resterende tijd tot aan onvoorwaardelijk worden.

De input in het Black-Scholes optieprijsmodel is als volgt:

Share Appreciation Rights	2006	2005
Aandelenkoers op 31 december	15,71	12,52
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	15,34	13,96
Verwachte volatiliteit	49,5%	52,2%
Verwachte levensduur	3,5 jaar	3,5 jaar
Risicovrije rentevoet	3,7%	2,9%
Verwacht dividendrendement	2,1%	2,2%

Beperkt aandelenplan	2006	2005
Gewogen gemiddelde aandelenkoers	15,34	13,96
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs	0	0
Verwachte volatiliteit	49,6%	52,2%
Verwachte levensduur	3 jaar	3 jaar
Risicovrije rentevoet	3,3%	2,8%
Verwacht dividendrendement	2,1%	2,2%

De verwachte dividenden zijn gebaseerd op ramingen voor de komende drie jaar, opgesteld door verschillende analisten van banken, na deze drie jaar zijn de dividenden constant gehouden.

Het risicovrije rentepercentage is gebaseerd op de renteswapcurve per de datum van toekenning. Voor elke optie staat het risicovrije percentage gelijk aan het zerocouponrendement, met een overeenkomstige looptijd.

De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit berekend op basis van de gewogen gemiddelde levensduur van de aandelenopties.

Toekenning van aandelenopties is onderworpen aan prestatiecriteria en de voorwaarde van doorlopend dienstverband bij de Vennootschap op het moment van onvoorwaardelijk worden. Inschatting van het verwachte aantal te vervallen opties is gebaseerd op historische ervaringen en de verwachting van het management ten aanzien van het toekomstige dienstverband en het realiseren van prestatiedoelen binnen de Groep.

Daarnaast bestaan er verschillende aandelenoptieregelingen die vóór 7 november 2002 zijn toegekend. De verwerkings- en waarderingsgrondslagen van IFRS 2 zijn niet op deze toekenningen toegepast, in overeenstemming met de overgangsbepalingen van IFRS 1 en IFRS 2.

Aandelenkoopplan voor werknemers

Met goedkeuring van de Raad van Commissarissen heeft de Raad van Bestuur in maart 2001 een aandelenaankoopplan geïntroduceerd voor werknemers in de Verenigde Staten. De inwerkingstelling van dit plan, voor een periode van drie jaar is goedgekeurd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2001; de verlenging van het plan voor een volgende driejaarsperiode is goedgekeurd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 7 mei 2004. Tijdens de looptijd van drie jaren kunnen maximaal 1.050.000 nieuw uit te geven of bestaande certificaten worden gekocht door daarvoor in aanmerking komende medewerkers tegen een aanschafprijs die gelijk is aan 85% van de marktprijs van de certificaten op de dag van aankoop dan wel de eerste dag van een periode van zes maanden voor aankoop, al naar gelang welke prijs de laagste is. In 2006 zijn onder dit plan 83.561 (2005: 63.182) certificaten gekocht.

31 BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Bezoldiging van de Raad van Bestuur

De Remuneratie- en Aanstellingscommissie van de Raad van Commissarissen ('de Commissie') is onder meer belast met het beloningsbeleid. De Commissie doet aanbevelingen inzake beloningsbeleid en de arbeidsvoorwaarden van de Raad van Bestuur van de Vennootschap en evalueert periodiek de volledige beloningsstructuur. De Commissie opereert op basis van een mandaat van de Raad van Commissarissen en rapporteert haar conclusies en aanbevelingen aan de volledige Raad van Commissarissen. Het rapport van de Remuneratie- en Aanstellingscommissie is opgenomen op pagina 47 van dit jaarverslag.

	Basissalaris		Pensioen		Bonus		Totaal	
in duizenden euro	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
C.K.Z. Miles	655	601	79	72	373	571	1.107	1.244
A.J. Preisig*	115	357	17	26	81	352	213	735
P. Salle	482	425			317	281	799	706
P. Valks	402	325	317	168	325	285	1.044	778
F. Vervoort	385	330	257	82	201	320	843	732
B. Wilkinson	421	342	44	34		128	465	504
Totaal	2.460	2.380	714	382	1.297	1.937	4.471	4.699

* Tot terugtreding als lid van de Raad van Bestuur op 28 april 2006.

De betaalde bonussen zijn gebaseerd op het behalen van het gebudgetteerde bedrijfsresultaat van de Vedior Groep of van de zone waarvoor het betreffende lid van de Raad verantwoording draagt. Bonussen betaald in enig jaar hebben betrekking op de resultaten van het voorgaande jaar. De heer Salle ontving ook een slotbedrag in contanten van €151.598 (2005: €148.639) in verband met het prestatiegerelateerde aandelenplan van een onderdeel van de Groep waar hij voorheen voor verantwoordelijk was.

De heer Preisig heeft de Vennootschap per mei 2006 verlaten. Hij ontvangt een uitkering bij ontslag ten bedrage van €563.000. Een gedeelte van de aan de heer Preisig in 2005 toegekende aandelen onder het beperkt aandelenplan zijn vroegtijdig onvoorwaardelijk geworden op basis van de gerealiseerde prestaties gemeten over de relevante periode.

Opties toegekend aan leden van de Raad van Bestuur

	Uitoefenbaar per 01-01-2006	Niet uitoefenbaar per 01-01-2006	Uitoefenbaar geworden in 2006	Uitgeoefend in 2006	Uitoefenbaar per 31-12-2006	Niet uitoefenbaar per 31-12-2006	Uitoefen-prijs in in €	Afloop- datum
C.K.Z. Miles	22.897				22.897		9,10	31-01-2010
		40.000	40.000		40.000		14,30	01-03-2011
		3.298				3.298	13,45	12-02-2011
	22.897	43.298	40.000		62.897	3.298		
F. Vervoort		10.500	10.500		10.500		14,30	01-03-2011
	12.627	15.373	15.373		28.000		13,54	07-02-2012
	12.627	25.873	25.873		38.500			
A.J. Preisig	38.799			-38.799			9,10	
	1.153	11.347	3.237		4.390	8.110	14,30	01-03-2011
	14.414	19.586	14.715		29.129	4.871	13,54	07-02-2012
	54.366	30.933	17.952	-38.799	33.519	12.981		
P. Valks	4.182	5.818	3.253		7.435	2.565	14,30	01-03-2011
	5.532	4.468	2.499		8.031	1.969	13,54	07-02-2012
	9.714	10.286	5.752		15.466	4.534		
P. Salle	6.912			-6.912			10,75	
		116.870				116.870	4,79	13-02-2013
		123.331				123.331	13,45	12-02-2011
	6.912	240.201		-6.912		240.201		
B. Wilkinson	75.000				75.000		9,10	31-01-2010
	14.406	594	587		14.993	7	13,54	07-02-2012
		3.298				3.298	13,45	12-02-2011
	89.406	3.892	587		89.993	3.305		
Totaal	195.922	354.483	90.164	-45.711	240.375	264.319		

Rechten op de ontvangst van certificaten van aandelen, toegekend aan leden van de Raad van Bestuur

	Per 01-01-2006	Toegekend in 2006	Onvoor- waardelijk geworden in 2006	Vervallen in 2006	Per 31-12-2006	Afloop- datum
C.K.Z. Miles	10.000		-10.000			
	102.467				102.467	Begin 2007
	102.731				102.731	Begin 2008
		101.642			101.642	Begin 2009
	215.198	101.642	-10.000		306.840	
F. Vervoort	3.500		-3.500			
	4.000		-4.000			
	45.000		-45.000			
	52.331				52.331	Begin 2007
	51.802				51.802	Begin 2008
		54.998			54.998	Begin 2009
	156.633	54.998	-52.500		159.131	
A.J. Preisig	4.000		-1.141	-2.859		
	15.000		-11.437	-3.563		
	54.000		-43.624	-10.376		
	56.805				56.805	Begin 2007
	55.575				55.575	Begin 2007
	185.380		-56.202	-16.798	112.380	
P. Valks	3.500		-2.060	-1.440		
	3.500				3.500	Begin 2007
	43.500		-21.750		21.750	Begin 2008
	46.607				46.607	Begin 2007
	51.017				51.017	Begin 2008
		54.998			54.998	Begin 2009
	148.124	54.998	-23.810	-1.440	177.872	
P. Salle	66.714				66.714	Begin 2008
		66.427			66.427	Begin 2009
	66.714	66.427			133.141	
B. Wilkinson	51.500		-51.181	-319		
	49.029				49.029	Begin 2007
	53.156				53.156	Begin 2008
		54.701			54.701	Begin 2009
	153.685	54.701	-51.181	-319	156.886	
Totaal	925.734	332.766	-193.693	-18.557	1.046.250	

Aandelenkoopovereenkomsten

In 2006 is de lening die was verstrekt aan de heer Miles in het kader van aandelenkoopovereenkomsten van 2002 en 2003 volledig kwijtgescholden na het behalen van de vastgestelde prestatiecriteria. Het bedrag van de lening was € 1.118.292 en de bijbehorende belastingen en sociale lasten bedroegen € 789.397.

Aantal (certificaten van) gewone Vedior-aandelen gehouden door leden van de Raad van Bestuur

Raad van Bestuur	Aantal (certificaten van) gewone aandelen	
	2006	2005
C.K.Z. Miles	160.563	150.563
P. Valks	11.401	
F. Vervoort	25.346	214
B. Wilkinson	34.881	4.479
Totaal	232.191	155.256

Bezoldiging van de Raad van Commissarissen

in euro, tenzij anders vermeld	Basis- bezoldiging	Commissie- bezoldiging	Onkosten- vergoeding	Overige betalingen
W.C.J. Angenent – Voorzitter	50.000	6.000	4.500	
R.J. Laan – Vice-voorzitter	35.000	3.500	3.500	
P. Kaminsky (tot 28 april 2006)	11.667	833	1.167	USD 30.000
D. Sinninghe Damsté	35.000	5.000	3.500	
B.C. Hodson (vanaf 28 april 2006)	23.333	2.333	2.333	
H.M.E.V. Giscard d'Estaing (vanaf 28 april 2006)	23.333	1.667	2.333	
Totaal	178.333	19.333	17.333	

Mevrouw Kaminsky ontving, naast haar remuneratie als lid van de Raad van Commissarissen, een vaste jaarlijkse remuneratie van USD 30.000 voor advieswerk aan dochterondernemingen van Vedior in de Verenigde Staten.

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen aan prestatie of aandelen gerelateerde bezoldiging en bouwen geen pensioenrechten op bij Vedior N.V.

Aantal (certificaten van) gewone Vedior-aandelen gehouden door leden van de Raad van Commissarissen

Raad van Commissarissen	Aantal (certificaten van) gewone aandelen	
	2006	2005
W.C.J. Angenent	22.608	22.608
P. Kaminsky		1.018
H.M.E.V. Giscard d'Estaing	500	
Totaal	23.108	23.626

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

OVER DE PERIODE 1 JANUARI T/M 31 DECEMBER 2006

in miljoenen euro

	2006	2005*
Resultaat uit investeringen in dochterondernemingen	170	150
Overige baten en lasten, na belastingen	16	8
Winst over het boekjaar	186	158

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN TOELICHTING

PER 31 DECEMBER 2006 (vóór winstbestemming)

in miljoenen euro

	2006	2005*
Vaste activa		
4 Investerings in dochterondernemingen	988	849
Leningen en vorderingen		1
Latente belastingvorderingen	1	7
	989	857
5 Vorderingen	373	755
Kortlopende schulden	-208	-586
	1.154	1.026
Gefinancierd met:		
6 Eigen vermogen	1.154	1.026

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

1 ALGEMENE INFORMATIE

Vedior N.V. is een in Nederland gevestigde vennootschap. De Vennootschap is genoteerd aan de aandelenbeurs Euronext in Amsterdam en opgenomen in de AEX index. De vennootschappelijke jaarrekening 2006 omvat de enkelvoudige financiële gegevens. Alle bedragen in deze jaarrekening zijn in miljoenen euro tenzij anders vermeld.

2 WIJZIGING IN DE GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Met ingang van 2006 heeft Vedior de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gewijzigd voor putopties van aandeelhouders met een minderheidsbelang die het recht hebben om hun minderheidsbelang aan Vedior te verkopen. Voor een uiteenzetting van deze wijziging zie pagina 56. De wijziging in de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling beïnvloedt de winst voor het boekjaar alsmede het eigen vermogen zoals hieronder uiteengezet. Voor het deel van de winst dat niet uitkeerbaar is aan aandeelhouders van Vedior N.V. wordt een wettelijke reserve gevormd. De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

	2006	2005
Effect op de winst- en verliesrekening		
Winst boekjaar	178	154
Effect van de wijziging	8	4
Winst boekjaar	186	158

	2005
Effect op het eigen vermogen	
Balans eigen vermogen op 1 januari	850
Effect van wijziging	19
Balans eigen vermogen op 1 januari	869

3 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING EN RESULTAATBEPALING VAN DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN DE VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

Onder verwijzing naar artikel 362 lid 8 Titel 9 BW2 is de vennootschappelijke jaarrekening opgesteld op basis van dezelfde grondslagen als die voor de geconsolideerde jaarrekening. Deze grondslagen zijn opgenomen op pagina's 56 tot en met 64. Dochterondernemingen zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. In overeenstemming met artikel 402 Titel 9 BW2 is hier volstaan met een verkorte winst- en verliesrekening en de toelichting daarop. Onder verwijzing naar artikel 379, lid 5 BW2 heeft de Vennootschap een lijst van haar kapitaalbelangen gedeponneerd ten kantore van het Handelsregister te Amsterdam.

Zie noot 26 op pagina 76 voor de voorwaardelijke verplichtingen en garanties van Vedior N.V.

4 INVESTERINGEN IN DOCHTERONDERNEMINGEN

	2006	2005
Balans per 1 januari	849	597
Effect wijziging waarderingsgrondslag		19
Aandeel in resultaat van dochterondernemingen	170	150
Acquisitie van dochterondernemingen		30
Koersverschillen	-31	53
Balans per 31 december	988	849

De 100% deelneming in Vedior Holding B.V. en Tiberia B.V. wordt vermeld onder 'investeringen in dochterondernemingen'.

5 VORDERINGEN

	2006	2005
Vorderingen op dochterondernemingen	371	752
Belastingen	1	2
Overige vorderingen	1	1
	373	755

6 VENNOOTSCHAPPELIJK VERMOGENSMUTATIEOVERZICHT

in miljoenen euro	Aandelen- kapitaal	Agio reserve	Aandelen optie reserve	Reserve omreke- nings- verschillen	Overige wettelijke reserves	Ingehouden winsten	Totaal
Balans per 1 januari 2005	11	1.127	4	-15	11	-288	850
Wijziging waarderingsgrondslag					19		19
Balans per 1 januari 2005	11	1.127	4	-15	30	-288	869
Koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse bedrijfsactiviteiten				53			53
Winst boekjaar					4	154	158
Overboeking als gevolg van verwerving minderheidsbelangen					-2	2	
Uitgifte van aandelenkapitaal		7					7
Intrekking preferente aandelen A		-51					-51
Verwerking op aandelen gebaseerde betalingen			6				6
Betalingen uit reserves		-16					-16
Balans per 1 januari 2006	11	1.067	10	38	32	-132	1.026
Koersverschillen als gevolg van omrekening van buitenlandse bedrijfsactiviteiten				-34			-34
Winst boekjaar					8	178	186
Overboeking als gevolg van verwerving minderheidsbelangen					-2	2	
Uitgifte van aandelenkapitaal		14					14
Verwerking op aandelen gebaseerde betalingen			5				5
Dividend						-43	-43
Balans per 31 december 2006	11	1.081	15	4	38	5	1.154

Wettelijke reserves

€ 27 miljoen van de overige wettelijke reserves heeft betrekking op het aandeel in het vermogen dat niet beschikbaar is voor uitkering aan de aandeelhouders van Vedior N.V. totdat het minderheidsbelang van de minderheidsaandeelhouder daadwerkelijk wordt aangekocht. Een bedrag van € 11 miljoen van de overige wettelijke reserves heeft betrekking op de koersverschillen op buitenlandse deelnemingen die zijn ontstaan voor 1 januari 2004, de datum waarop de overgang naar IFRS heeft plaatsgevonden.

Amsterdam, 7 februari 2007

Raad van Bestuur

 C.K.Z. Miles

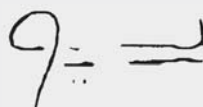
 P. Salle

 P. Valks

 F. Vervoort

 B. Wilkinson

Raad van Commissarissen

 W.C.J. Angenent

 H.M.E.V. Giscard d'Estaing

 B.C. Hodson OBE

 R.J. Laan

 D. Sinninghe Damsté

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedior N.V.

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 52 tot en met pagina 87 opgenomen jaarrekening 2006 van Vedior N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de entiteit.

Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de entiteit heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vedior N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vedior N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

Op grond van de wettelijke verplichting ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e BW melden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 7 februari 2007

Deloitte Accountants B.V.



H.H.H. Wieleman

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

Ter zake van de belangrijkste van toepassing zijnde bepalingen met betrekking tot de winstbestemming is in artikel 3 I van de statuten zoals deze thans luiden, het navolgende geregeld.

De Raad van Bestuur stelt jaarlijks onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen vast welk deel van de uitkeerbare winst wordt gereserveerd. Uit de winst na reservering wordt op ieder van de uitstaande preferente aandelen B €6,00 uitgekeerd.

Indien het voor uitkering beschikbare winstbedrag ontoereikend mocht zijn voor deze dividenduitkeringen, geschieden de uitkeringen op de preferente aandelen B naar evenredigheid met de genoemde bedragen. Het na reservering en na dividenduitkering op de preferente aandelen overblijvende deel van de winst wordt als dividend op de gewone aandelen uitgekeerd. De algemene vergadering kan op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen besluiten aan aandeelhouders uitkeringen te doen ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen. De Raad van Bestuur kan besluiten dat een uitkering op gewone aandelen geheel of ten dele plaatsvindt niet in geld, doch in aandelen in de Vennootschap of certificaten daarvan, of in aandelen of certificaten daarvan in een dochtermaatschappij van de Vennootschap.

Bestemming van het resultaat

Van de nettowinst van €186 miljoen toe te rekenen aan aandeelhouders van Vedior N.V. (2005: €178 miljoen) wordt €8 miljoen toegevoegd aan de wettelijke reserve (2005: €4 miljoen) en €178 miljoen (2005: €154 miljoen) wordt toegevoegd aan de ingehouden winsten.

Dividend

Voor 2005 werd een bedrag van €0,25 als dividend betaald op alle gewone aandelen. In oktober 2006 is een interim dividend van €2,40 op elk preferent aandeel B uitgekeerd.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld in te stemmen met een dividend voor het volgende bedrag:

	2006	2005
€0,30 per gewoon aandeel (2005: €0,25)	52	42
€6,00 per preferent aandeel B (2005: €6,00)	52	42

Het voorgestelde dividend per (certificaat van een) gewoon aandeel bedraagt €0,30. Het voorgestelde dividend per (certificaat van een) preferent aandeel B bedraagt €6,00 (inclusief interim dividend).

Aan de houders van certificaten van gewone aandelen Vedior

Inleiding

Hierbij doet het Bestuur van de Stichting verslag van zijn werkzaamheden in 2006. Dit verslag is tevens geplaatst op de website van Vedior. Een exemplaar van de statuten en de administratievoorwaarden van de Stichting alsmede alle overige openbare informatie inzake de Stichting is kosteloos op te vragen en is tevens geplaatst op de website van Vedior N.V., www.vedior.com. Het Bestuur van de Stichting wordt gevormd door onafhankelijke bestuursleden welke geen financieel belang hebben in zaken van de vennootschap.

Doelstelling

De Stichting geeft certificaten uit tegenover gewone aandelen Vedior welke de Stichting op eigen naam houdt teneinde de administratie te vergemakkelijken en de Stichting in staat te stellen de aan deze aandelen verbonden rechten uit te oefenen.

Certificaten van aandelen Vedior zijn effecten krachtens Nederlandse wetgeving en worden verhandeld op Euronext Amsterdam, waarbij elk certificaat één gewoon aandeel vertegenwoordigt. Alle gewone aandelen Vedior N.V. zijn op naam en zijn niet aan enige beurs genoteerd, noch is er op dit moment enige handelsmarkt voor deze aandelen. Certificaten mogen te allen tijde vrijelijk omgezet worden in gewone aandelen middels een schriftelijk verzoek daartoe aan de Stichting.

Uitoefening van stemrecht

Elke ter Algemene Vergadering aanwezige certificaathouder heeft automatisch stemrecht op het corresponderende aantal gewone aandelen zonder daartoe bij de Stichting een specifiek verzoek te hoeven doen. Certificaathouders welke de Algemene Vergadering van Aandeelhouders niet bijwonen hebben tevens de mogelijkheid om een bindende stem-instructie te geven aan de Stichting. Het Bestuur van de Stichting zal het stemrecht op aandelen uitoefenen welke niet op de vergadering vertegenwoordigd worden door certificaathouders en waarvoor geen bindende steminstructie is gegeven. Bij het uitoefenen van zijn stemrecht zal het Bestuur van de Stichting zich voornamelijk laten leiden door de belangen van certificaathouders, maar eveneens rekening houden met de belangen van Vedior N.V., de daaraan verbonden vennootschap en alle overige betrokkenen. Aanvullende informatie betreffende de wijze waarop certificaathouders kunnen stemmen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, in persoon of middels volmacht, staat vermeld onder 'Informatie voor Aandeelhouders' op pagina 8 van het Jaarverslag 2006 van Vedior.

Werkzaamheden in 2006

Gedurende het verslagjaar heeft de Stichting werkzaamheden verricht in verband met de administratie van gewone aandelen op naam, waartegenover certificaten aan toonder zijn uitgeven. Per 31 december 2006, zijn voor een nominaal bedrag van €8.425.923,05 aan gewone aandelen à 0,05 nominaal, op naam in administratie, waartegenover 168.518.461 certificaten aan toonder à 0,05 nominaal zijn uitgegeven. Ten opzichte van 31 december 2005 betekent dit een vermeerdering van 2.759.136.

Deze vermeerdering bestaat uit:

- 2.310.511 uit hoofde van uitgeoefende optierechten
- 83.561 ten behoeve van het aandelenaankoopplan voor werknemers in de Verenigde Staten.
- 365.064 uit hoofde van certificering van bestaande aandelen.

Het Bestuur van de Stichting is gedurende het verslagjaar twee maal in vergadering bijeengekomen. In de eerste vergadering, gehouden op 26 april 2006, heeft het Bestuur het jaarverslag en de operationele en financiële resultaten van Vedior N.V. in 2005 uitvoerig besproken. De jaarrekening 2005 van de Stichting werd goedgekeurd. Het Bestuur heeft de agenda voor de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders welke op 28 april 2006 gehouden werd, besproken en heeft voorlopige besluiten genomen over de wijze waarop het stemrecht verbonden aan de door de Stichting gehouden gewone aandelen uitgeoefend zou worden. Het Bestuur heeft eveneens de agenda voor de vergadering van certificaathouders besproken, welke vergadering gehouden werd direct aansluitend op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Tijdens een afzonderlijke vergadering op 26 april 2006 onmiddellijk aansluitend op de vergadering van het Bestuur, hebben de Voorzitter van de Raad van Bestuur en de Chief Financial Officer van Vedior, de financiële resultaten van Vedior alsmede de operationele zaken in 2005 besproken met de Bestuursleden van de Stichting. Leden van het Bestuur van de Stichting hebben de gelegenheid gekregen om vragen te stellen over de balans en de margeontwikkeling, alsmede over de strategie van de vennootschap en de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen voor groei. Het Bestuur heeft tevens het remuneratiebeleid van de vennootschap uitvoerig besproken.

De tweede vergadering van het Bestuur van de Stichting werd gehouden op 5 oktober 2006. Tijdens deze vergadering heeft het Bestuur de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de vergadering van certificaathouders besproken, beide gehouden op 28 april 2006, alsmede verschillende standpunten welke bij deze vergaderingen door certificaathouders naar voren werden gebracht. Een afzonderlijke vergadering werd diezelfde dag gehouden, onmiddellijk aansluitend op de bestuursvergadering, teneinde de operationele ontwikkelingen in het eerste halfjaar 2006 met de Chief Financial Officer van Vedior te bespreken. Deze resultaten waren reeds op 27 juli 2006 bekendgemaakt. De leden van het Bestuur van de Stichting hebben vragen gesteld over de kostenontwikkeling, uitbreiding van het kantorennetwerk, margeontwikkeling, groeiontwikkelingen in personeelsdiensten, zowel geografisch als per sector, overnames, de ontwikkeling van de conversie ratio en hedging. Bijzondere aandacht is besteed aan de onderhandse lening van de vennootschap in de Verenigde Staten en de vooruitzichten voor het boekjaar 2006. Gezien de verschillende maatschappelijke en juridische ontwikkelingen, heeft het Bestuur voorgesteld om de vraag of Vedior weer beschermingsmaatregelen moet invoeren aan een discussie te onderwerpen.

Jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedor

Alle leden van het Bestuur van de Stichting hebben het Bestuur van de Stichting bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedor op 28 april 2006 vertegenwoordigd. Ieder gewoon aandeel geeft de houder ervan recht op 5 stemmen. Op deze dag hield de Stichting 167.969.061 gewone aandelen à €0,05 nominaal en kon daarom in beginsel 839.845.305 stemmen uitbrengen (75,1% van het totale aantal uit te brengen stemmen, inclusief de stemmen op de preferente aandelen B). 135 houders van certificaten van gewone aandelen hebben automatisch een stemvolmacht toegewezen gekregen om te kunnen stemmen op de met haar of zijn certificaten corresponderende gewone aandelen. Gezamenlijk hielden zij 57.927.864 certificaten waarvoor zij 289.636.320 stemmen konden uitbrengen (34,1% van het totale uitstaande kapitaal in de vorm van gewone aandelen en 25,9% van het totale aantal tijdens de vergadering uit te brengen stemmen). Het Bestuur van de Stichting was daarom gerechtigd om 550.208.985 stemmen uit te brengen (49,2% van het totale aantal uit te brengen stemmen).

Zoals in voorgaande jaren heeft het Bestuur van de Stichting de houders van certificaten voor gewone aandelen Vedor de mogelijkheid gegeven om gedurende de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vragen te stellen over het verslag van het Bestuur over 2005 en onderwerpen inzake corporate governance aangelegenheden van de Stichting aan de orde te stellen. Tijdens de bespreking herhaalde de Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Vedor het standpunt van Vedor, dat wanneer de opkomst van houders van certificaten van gewone aandelen Vedor bij Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders gedurende enige jaren ruim boven de 35% van het totale geplaatste kapitaal in de vorm van gewone aandelen ligt of wanneer een goed werkend systeem van proxy solicitation in Nederland praktisch ingevoerd zal zijn, voorgesteld zal worden om de certificering af te schaffen. Aangezien de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 29 april 2005 met een opkomst van ruim 32% als de eerste vergadering gold waarin deze minimum opkomst is bereikt, heeft de Voorzitter voorgesteld dat de vergadering op 28 april 2006 met een opkomst van 34,1% zal gelden als de tweede vergadering waarin de minimum opkomst is bereikt. Hij voegde daar aan toe dat indien deze minimum opkomst in 2007 wederom gehaald zou worden, voorgesteld zal worden om certificering af te schaffen. Het voorstel zal als voorwaardelijk agendapunt worden opgenomen in de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te houden op 27 april 2007. Tijdens de vergadering herhaalde de Voorzitter van het Bestuur, de heer van Duyn, in dit opzicht dat het standpunt van de Stichting dat door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Vedor gedeeld wordt door de Stichting en spoorde Vedor aan om al het mogelijke te doen om de vertegenwoordiging bij de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders verder te laten stijgen. Alle besluiten werden ter vergadering goedgekeurd.

Vergadering van houders van certificaten van gewone aandelen Vedor

Het Bestuur van de Stichting heeft op 28 april 2006, onmiddellijk aansluitend op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders Vedor, een vergadering van certificaathouders bijeengeroepen teneinde certificaathouders in de gelegenheid te stellen om onderwerpen te bespreken welke zij van belang vinden voor de vergadering. De Voorzitter herhaalde het standpunt van de Stichting met betrekking tot de voorwaarden verbonden aan het steunen van een voorstel ter afschaffing van de certificering, zoals reeds besproken tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedor welke op dezelfde dag werd gehouden. De Voorzitter gaf aan dat zijn standpunt is dat indien dit percentage wordt gehaald tijdens de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in 2007, de Stichting een voorstel zal steunen om de certificering op te heffen en de Stichting te ontbinden. Een dergelijk voorstel zou in beginsel en indien juridisch haalbaar, als voorwaardelijk agendapunt worden opgenomen voor de agenda van deze vergadering.

Corporate governance

De Stichting voldoet volledig aan de Nederlandse corporate governance code (de Code). In dit verband wenst het Bestuur van de Stichting de volgende opmerkingen te maken;

- Het Bestuur heeft gesproken over het vertrouwen van certificaathouders in het Bestuur van de Stichting en de onafhankelijkheid van het Bestuur tijdens de vergadering van certificaathouders gehouden op 7 september 2004. Op grond van de tijdens deze vergadering naar voren gebrachte standpunten en de gesprekken tussen de Raad van Bestuur van Vedor en een aantal grote certificaathouders, is geconcludeerd dat het Bestuur van de Stichting het vertrouwen van de certificaathouders geniet. De notulen van de vergadering zijn kosteloos opvraagbaar bij de Stichting en zijn eveneens op de website van Vedor geplaatst.
- De Stichting verstrekt volmachten aan certificaathouders die de vergadering persoonlijk bijwonen, waardoor zij het met de gewone aandelen corresponderende stemrecht zonder enige beperking kunnen uitoefenen. Er is een procedure vastgelegd om de certificaathouders die de vergadering niet persoonlijk kunnen bijwonen in de gelegenheid te stellen om een bindende steminstructie te geven aan de Stichting.
- Bij het uitoefenen van stemrecht zal het Bestuur van de Stichting zich voornamelijk laten leiden door de belangen van de certificaathouders, rekening houdend met de belangen van Vedor, de daaraan verbonden onderneming en alle betrokkenen. Het Bestuur van de Stichting is van mening dat het voornamelijk de belangen van de certificaathouders dient waar te nemen die niet aanwezig zijn of vertegenwoordigd kunnen worden op een Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedor.
- Het Bestuur voldoet aan de vereisten met betrekking tot de samenstelling van het Bestuur en het profiel van zijn leden. Er is een bepaling toegevoegd aan de statuten van de Stichting waarin bepaald wordt dat de vergadering van certificaathouders aanbevelingen mag doen voor de benoeming van leden van het Bestuur van de Stichting.

Er zijn bepalingen opgenomen in de administratievoorwaarden van de Stichting waarin vastgelegd wordt in welke gevallen en onder welke voorwaarden certificaathouders het Bestuur mogen verzoeken om een vergadering van certificaathouders bijeen te roepen. Deze vergaderingen van certificaathouders zullen worden gehouden (i) indien ingevolge de statuten of de administratievoorwaarden van de Stichting, een besluit moet worden genomen door de vergadering van certificaathouders, (ii) op schriftelijk en gemotiveerd verzoek van een zodanig aantal certificaathouders tezamen 10% vertegenwoordigende van het nominaal bedrag van de uitgegeven certificaten (indien onverhoopt niet binnen zes weken aan een dergelijk verzoek wordt voldaan, zijn certificaathouders zelf bevoegd om de vergadering van certificaathouders bijeen te roepen) en (iii) zo dikwijls het Bestuur van de Stichting dit wenselijk acht. Besluiten genomen door de vergadering van certificaathouders op voorstel van het Bestuur van de Stichting zullen met een gewone meerderheid van stemmen plaatsvinden, ongeacht het aantal aanwezige of vertegenwoordigde certificaathouders. Voor besluiten die worden genomen anders dan op voorstel van het Bestuur van de Stichting, geldt dat deze slechts kunnen worden genomen met gewone meerderheid van stemmen welke meerderheid ten minste 25% van de uitgegeven certificaten vertegenwoordigt. Indien bij een vergadering van certificaathouders een besluit wordt aangenomen met een gewone meerderheid terwijl deze meerderheid niet ten minste 25% van de uitgegeven certificaten vertegenwoordigt, zal er een tweede vergadering gehouden worden waarin besluiten genomen kunnen worden met een gewone meerderheid, ongeacht het percentage uitgegeven certificaten dat door deze meerderheid wordt vertegenwoordigd.

Samenstelling en remuneratie van het Bestuur

De samenstelling van het Bestuur van de Stichting is vastgelegd in de statuten. Het Bestuur van de Stichting bestaat uit drie leden. Het Bestuur, dat ten minste uit drie leden en ten hoogste uit vijf leden bestaat, benoemt zijn eigen leden. Bestuursleden mogen geen (oud-)leden zijn van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur van Vedior of zijn dochterondernemingen, noch echtgenoten of verwanten tot de vierde graad zijn van leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur van Vedior of zijn dochterondernemingen, noch (oud-)medewerkers van Vedior of zijn dochterondernemingen noch (in de drie voorafgaande jaren) vaste adviseurs van Vedior zijn geweest, noch bestuurders en werknemers van bankinstellingen waarmee Vedior een vaste en substantiële relatie onderhoudt. Het Bestuur benoemt eveneens de Voorzitter en de Vicevoorzitter uit zijn midden. Benoemingen gelden voor een maximum van drie termijnen van vier jaar. Alle besluiten van het Bestuur worden genomen met een volstreekte meerderheid van stemmen. In geval van staking van stemmen, heeft de Voorzitter de doorslaggevende stem.

De Bestuursleden zijn:

De heer J.F. van Duyn (65, Nederlands)

De heer van Duyn is vanaf 2001 lid en Voorzitter van het Bestuur, en zijn huidige benoeming loopt tot 2008. Tot 2000, was de heer Van Duyn Voorzitter van de Raad van Bestuur en Chief Executive Officer van Hoogovens NV en Corus PLC. Hij is Voorzitter van de Raad van Commissarissen van De Nederlandsche Bank, OPG Groep N.V. en Gamma Holding N.V., lid van de Raad van Commissarissen van Samas Groep N.V. en Kroonlid van de SER.

De heer W.F.Th. Corpeleijn (58, Nederlands)

De heer Corpeleijn is sinds 2003 bestuurslid en zijn huidige benoeming loopt tot 2007. Van 1991 tot 2000 was de heer Corpeleijn managing partner van Stibbe. Sinds 2003 is hij Of-counsel van advocatenkantoor Stibbe. Hij is Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Vesteda N.V., Theodoor Gillissen Bankiers N.V., Stiho Groep B.V. en 3W Vastgoed B.V., lid van de Raad van Commissarissen van Vesteda B.V. en Bestuursvoorzitter van Sibelco N.V. (België).

De heer F.H. Schreve (65, Nederlands)

De heer Schreve is sinds 2005 bestuurslid. Zijn huidige benoeming loopt tot 2009. De heer Schreve was Chief Executive Officer van Heijdemij/Arcadis NV, Rabobank International en Koninklijke Ten Cate. Hij is momenteel Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Fugro N.V., lid van de Raad van Commissarissen van OPG Groep N.V., Voorzitter van de Stichting Preferente Aandelen H.E.S. Beheer N.V. en lid van de Stichting Administratiekantoor van Aandelen N.V. Twentsche Kabel Holding, Stichting Continuïteit Fugro en Stichting Preferente Aandelen Fugro.

De Voorzitter en de overige bestuursleden ontvangen een jaarlijkse vergoeding voor hun werkzaamheden voor de Stichting van respectievelijk €10.000 en €7.000.

Financiering van de Stichting en externe advisering

De uitgifte van certificaten van gewone aandelen Vedior door de Stichting geschiedt met medewerking van Vedior. Alle kosten die verbonden zijn aan de administratie komen voor rekening van Vedior, echter met uitzondering van de lasten, belasting en onkosten vermeld in artikel 9 van de administratievoorwaarden en de kosten van roeyment zoals genoemd in artikel 13 van de administratievoorwaarden. De werkzaamheden verbonden aan de administratie van aandelen worden verricht door de administrateur van de Stichting Algemeen Nederlands Trustkantoor (ANT), Herengracht 420 in Amsterdam. De kosten verbonden aan de activiteiten van de Stichting bedroegen in 2006 €79.279.

Bijeenkomsten met certificaathouders in 2007

Het Bestuur van de Stichting biedt certificaathouders graag de mogelijkheid om vragen over dit verslag aan de orde te stellen in de eerstkomende Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Vedior N.V. die gehouden wordt op 27 april 2007 om 10 uur in het Hilton Hotel te Amsterdam. Tevens deelt het Bestuur van de Stichting mede dat het Bestuur het voorneemt om op dezelfde dag, onmiddellijk aansluitend op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders een vergadering van certificaathouders te houden.

Amsterdam, 7 februari 2007

Het Bestuur van 'Stichting Administratiekantoor van gewone aandelen Vedior'

J.F. van Duyn

W.F.Th. Corpeleijn

F.H. Schreve

P/a: Jachthavenweg 109-H, 1081 KM Amsterdam.

Onafhankelijkheid

De Raad van Bestuur van Vedior N.V. en het Bestuur van Stichting Administratiekantoor voor gewone aandelen Vedior, verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijke oordeel voldaan is aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van Stichting Administratiekantoor gewone aandelen Vedior geldende eisen als bedoeld in bijlage X van het Fondsenreglement Boek II, Algemeen Reglement Euronext Amsterdam N.V.

Amsterdam, 7 februari 2007

De Raad van Bestuur van Vedior N.V.

Het Bestuur van 'Stichting Administratiekantoor voor gewone aandelen Vedior'



U
E
L

HISTORISCH OVERZICHT

		IFRS		NL GAAP	
In miljoenen euro, tenzij anders vermeld	2006	2005	2004	2003	2002
Netto-omzet					
Frankrijk	3.137	2.991	2.867	2.782	2.730
VK	977	874	840	679	721
VS	686	579	513	447	574
Nederland	588	518	478	486	595
Overig Europa	1.536	1.368	1.273	1.111	1.078
Overig Wereld	736	521	504	465	456
	7.660	6.851	6.475	5.970	6.154
Bedrijfsresultaat ¹⁾					
Frankrijk	110	96	88	78	71
VK	57	52	53	47	48
VS	44	35	21	14	12
Nederland	20	14	9	11	29
Overig Europa	51	37	33	15	8
Overig Wereld	36	24	23	20	17
	318	258	227	185	185
Bijzondere posten	5		18		4
Holdingkosten	-29	-26	-14	-11	-11
	294	232	231	174	178
Operationele marge	3,8% ³⁾	3,4%	3,3% ³⁾	2,9%	2,9%
Financieringskosten	-32	-26	-41	-45	-55
Nettowinst ^{1) 4)}	186	158	116	81	78
Kerncijfers per gewoon aandeel ^{1) 4)}					
Nettowinst na aftrek betaling op preferente aandelen	1,06 ³⁾	0,84 ³⁾	0,63 ³⁾	0,47	0,46
(Voorgesteld) dividend/betaling uit reserves	0,30	0,25	0,20	0,16	0,16
Gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen van €0,05 (x 1.000)	170.694	167.893	165.506	163.545	161.324
Balans					
Immateriële activa	1.113	963	822	819	1.082
Onroerende zaken en inventaris	82	70	68	116	134
Operationeel werkkapitaal ²⁾	562	523	458	478	492
Groepsvermogen	1.159	1.030	905	826	1.003
Netto-rentedragende schuld	-558	-536	-488	-587	-698
Kasstroom					
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	206	113	114	134	132
Netto-investeringen in materiële vaste activa	53	34	29	30	38
Acquisitie van dochterondernemingen	-157	-49	-25	-13	-52
Overige gegevens					
Gemiddeld aantal werknemers herleid tot fulltime equivalenten	14.366	12.779	11.905	11.424	12.051
Aantal vestigingen	2.433	2.276	2.245	2.225	2.228

¹⁾ Bedragen onder NL GAAP zijn exclusief goodwill afschrijvingen en buitengewone resultaten.

²⁾ Operationeel werkkapitaal is exclusief kortlopende rentedragende activa en passiva.

³⁾ Exclusief bijzondere posten.

⁴⁾ 2005 en 2006 na wijziging waarderingsgrondslag minderheidsbelangen.

VEDIOR HOOFDKANTOER

Bezoekadres Vedior N.V. | Jachthavenweg 109-H | Amsterdam | Netherlands | 020 573 5600 | info@vedior.com

Postadres Vedior N.V. | P.O. Box 75173 | 1070 AD Amsterdam | Nederland

[Colofon]

Ontwerp en realisatie

Bureau Achten

Ewijk

Foto Raad van Bestuur

Jack Tillmanns | Foto Focus

Beuningen

Druk

Drukkerij Tesink

Zutphen

JAAR- VERSLAGEN



2006



2005



2004



2003



2002



THE FUTURE OF WWW.VEDIOR.COM

Vedior
where people matter