



Jaarverslag 2006



Forward looking statement

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

Dit jaarverslag is opgesteld in het Nederlands en het Engels. Bij onduidelijkheden is de Nederlandse tekst doorslaggevend.

Inhoud

5	In vogelvlucht	91	Jaarrekening • Geconsolideerde winst-en-verliesrekening • Geconsolideerde balans per 31 december • Geconsolideerd mutatie overzicht van het eigen vermogen • Geconsolideerd kasstroomoverzicht • Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening • Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V. • Enkelvoudige winst- en verliesrekening • Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming) • Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans (voor winstbestemming) • Overige gegevens (Accountantsverklaring – Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming – Winstbestemming)
8	Kerncijfers	144	Meerjarenoverzicht
9	Bericht aan de aandeelhouders	146	Converteerbare obligatielening
11	Algemene informatie over het aandeel en financiële kalender	147	Financiële begrippenlijst
15	Profiel Missie – visie – ambitie – strategische en financiële doelstellingen – maatschappelijke verantwoordelijkheid	148	Adressen en algemeen directeurs van de werkmaatschappijen
19	Activiteiten General Staffing – Specialist Staffing – Professionals – Customer Care		
21	Merkenoverzicht		
29	Wij geloven in...		
32	Verslag van de Raad van Commissarissen		
36	Verslag van de Executive Board • Belangrijke ontwikkelingen in 2006 • Financiële gang van zaken • Operationeel overzicht en marktontwikkelingen • Risicoparagraaf • Corporate Governance • Renummeratie • Interne organisatie • ICT • Vooruitzichten		
84	Commissarissen en bestuur Profiel Raad van Commissarissen – Profiel Executive Board – Profiel Board of Management – Profiel Executive Committee		

BELGIË

Omzet: 726 miljoen euro
Vestigingen: 204

DUITSLAND

Omzet: 99 miljoen euro
Vestigingen: 60

FRANKRIJK

Omzet: 487 miljoen euro
Vestigingen: 183

ITALIË

Omzet: 136 miljoen euro
Vestigingen: 82

LUXEMBURG

Omzet: 21 miljoen euro
Vestigingen: 7

NEDERLAND

Omzet: 1.598 miljoen euro
Vestigingen: 688

OOSTENRIJK

Omzet: 32 miljoen euro
Vestigingen: 9

POLEN

Omzet: 27 miljoen euro
Vestigingen: 26

PORTUGAL & SPANJE

Omzet: 373 miljoen euro
Vestigingen: 203

ZWITSERLAND

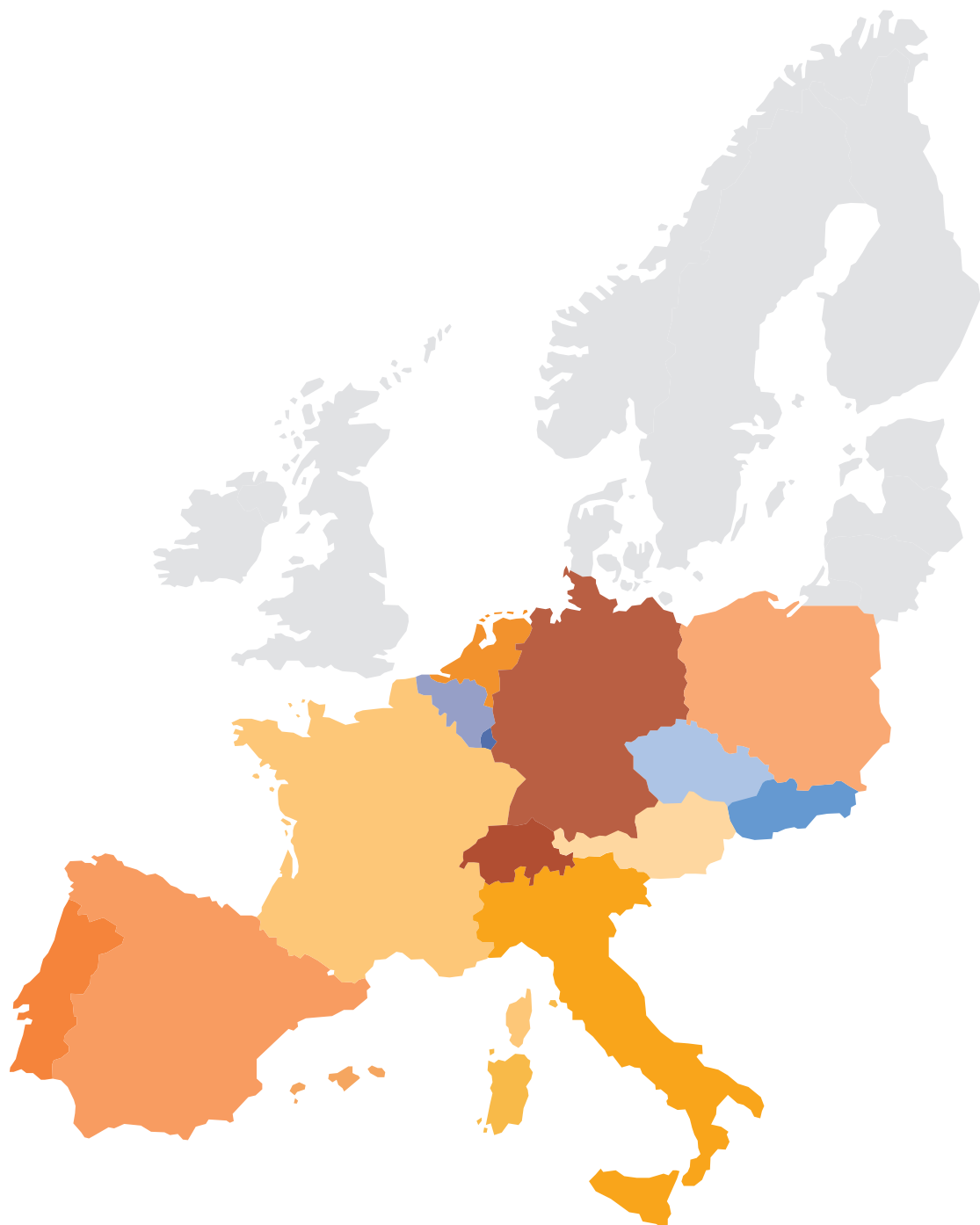
Omzet: 34 miljoen euro
Vestigingen: 13

TSJECHIË

Omzet: 3 miljoen euro
Vestigingen: 15

SLOWAKIJE

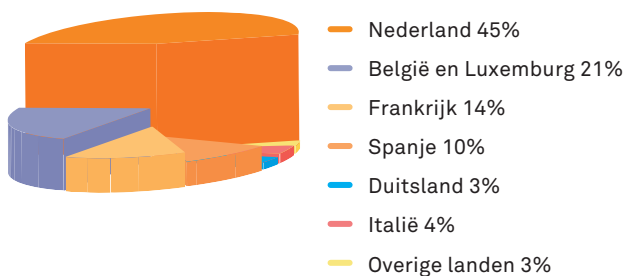
Omzet: 1 miljoen euro
Vestigingen: 6



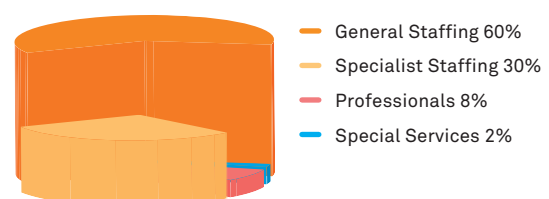
In vogelvlucht

3,5	miljard euro omzet
160.000	flexwerkers dagelijks werkzaam
8.300	eigen werknemers
1972	Opgericht in Nederland
1.500	vestigingen
21	operationele merken
13	landen
4	activiteiten: General Staffing; Specialist Staffing; Professionals; Customer Care
TOP 5	speler van Europa in uitzending, detachering en HR-oplossingen

OMZET PER LAND



OMZET PER ACTIVITEIT



Executive Committee USG People N.V.

Van links naar rechts staand: Hans Coffeng (EVP),
Albert Jan Jongsma (CVP), Leo Houwen (CVP), Albert Klene (EVP),
Ron Icke (CEO)

zittend: Yvan Dierckxsens (EVP), Evamaria de Boer (CVP),
Rob Zandbergen (CFO)





Toegankelijk, betrokken en met de mens als middelpunt: ons logo symboliseert onze uitgangspunten en ambities. Of het nu gaat om flexwerkers of eigen medewerkers; wij streven ernaar het beste in hen naar boven te halen. Elke dag opnieuw, gedurende hun hele loopbaan.

Onze opdrachtgevers vertrouwen op een dienstverlening die v rder gaat dan het gebruikelijke en rekenen op onze blijvende betrokkenheid.

Het resultaat van onze inspanningen is een succesvolle balans tussen de organisatiedoelen van opdrachtgevers en de individuele ambities van kandidaten. Op die manier verwezenlijken wij onze commerciële doelen en geven wij mede invulling aan onze zakelijke en maatschappelijke voorbeeldrol.

Ons logo is hiervan het symbool en het uitgangspunt.

Kerncijfers

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

	2006	2005
Netto-omzet	3.536.836	1.977.609
Operationeel resultaat	206.244	91.056
Bedrijfsresultaat	194.206	64.185
Afschrijvingen immateriële vaste activa	27.155	17.473
Afschrijvingen materiële vaste activa	20.192	15.804
Operationele kasstroom	161.247	114.974
Nettowinst	110.853	21.077
Dividend	45.445	12.594
Eigen vermogen	574.420	472.209
Investerings in immateriële vaste activa	11.305	5.553
Investerings in materiële vaste activa	21.728	11.586
Beurswaarde ultimo boekjaar	2.089.827	1.127.155
Aantal geplaatste aandelen*	63.117.700	62.969.532
Gemiddeld aantal werknemers		
- indirecte medewerkers	8.251	5.599
- directe medewerkers	111.432	58.480
Aantal vestigingen	1.496	1.439
Verhoudingsgetallen in procenten		
Operationeel resultaat / netto-omzet	5,8%	4,6%
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	5,5%	3,2%
Nettowinst / netto-omzet	3,1%	1,1%
Uitgekeerde winst / nettowinst	41,0%	59,8%
Eigen vermogen / totaal vermogen	30,2%	22,9%
Per aandeel in euro's		
(op basis van aantal uitstaande aandelen ultimo boekjaar)		
Nettowinst	1,76	0,33
Operationele kasstroom	2,55	1,83
Dividend	0,72	0,20
Eigen vermogen	9,10	7,50
Koers ultimo	33,11	17,90
Hoogste koers	36,33	18,10
Laagste koers	18,20	8,48

Bericht aan de aandeelhouders

Geachte aandeelhouder,

Het verslagjaar 2006 is voor USG People succesvol en winstgevend geweest. Ook voor de aandeelhouder is het een gedenkwaardig jaar geworden. De koers van het aandeel USG People steeg in 2006 met 85%, rekening houdende met de splitsing van het aandeel in oktober 2006. Daarmee was het volgens onderzoeksbureau Thomson Financial het best presterende aandeel uit een internationale selectie van dienstverlenende beursfondsen.

Het vertrouwen van de kapitaalmarkten in onze onderneming is begrijpelijk, in het verslagjaar boekten we een omzet van meer dan 3,5 miljard euro, een stijging van 18,2% ten opzichte van het jaar 2005 (pro forma). Maar belangrijker vinden wij dat de operationele marge steeg van 3,9% in 2005 (pro forma) naar 5,8%. Als gevolg daarvan maakte het operationele resultaat een sprong naar 206 miljoen euro (2005: 118 miljoen, pro forma). Dat alles resulteerde in een winst per aandeel van 1,76 euro.

Deze goede prestaties werden geleverd op een positief gestemde Europese uitzend- en detacheringsmarkt. Dankzij een aanhoudende economische groei in alle landen van de eurozone, is de vraag naar flexibele arbeid en arbeidsmarktdiensten in onze dertien vestigingslanden over de hele linie sterk gestegen.

Het feit dat we in al onze belangrijke markten ook marktaandeel hebben gewonnen, toont aan dat de aangescherpte multi-brandstrategie nog altijd onderscheidend en daarom onveranderd succesvol is. Zowel in de volwassen uitzendmarkten als in de groeiemarkten presteerden de labels van USG People vrijwel zonder uitzondering beter dan het marktgemiddelde.



Dat is des te opvallender, omdat we ons in 2006 ook sterk hebben moeten richten op de integratie van de Solvus- en USG-organisatie in USG People. En zoals bekend zorgt het ineen schuiven van twee culturen (hoe aanvullend ook) en van verschillende werkmethodeken, systemen en organisatievormen doorgaans voor een groeivertraging.

Dat we ook autonoom sterk zijn gegroeid bewijst hoe voorspoedig de integratie in de praktijk verloopt. Dit is een groot compliment voor al onze medewerkers en flexkrachten die dit hebben gerealiseerd, zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening er onder te lijden heeft gehad. Mede door hun inzet konden we volop meeprofiteren van de groeiende vraag naar flexibele arbeid en andere arbeidsmarktdiensten, en zijn we zelfs in staat gebleken om in de meeste landen marktaandeel te winnen.

Voor het lopende boekjaar zijn onze verwachtingen minstens zo optimistisch, mits de economische ontwikkelingen uiteraard op eenzelfde niveau blijven. Allereerst denken we in 2007 ten volle te kunnen profiteren van de vele synergievoordelen door de overname van Solvus. Het afgelopen jaar is in onze belangrijkste afzetmarkten een begin gemaakt met het fysiek bundelen van de bestaande backoffice-activiteiten in centrale Shared Service Centers. Als eind 2007 deze operatie ook in Nederland zal zijn afgerond, betekent dit dat onze operationele kosten van het Shared Service Center verder kunnen worden verlaagd.

Ook hebben wij hoge verwachtingen van het effect van de al eerder ingezette relabelingoperatie van ons merkenportfolio. Door kleinere merken te bundelen, alle activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden onder één noemer te brengen en in de labels voor professionals een duidelijk herkenbare link met het moederconcern te leggen, versterken we onze marktpropositie en verhogen we het rendement van de marketinginspanningen. Bovendien komt zo meer investeringsruimte vrij om de positie van lokaal sterke merken actiever te ondersteunen.

De in dit jaarverslag opgenomen foto's, zijn foto's die volgens de nieuwe huisstijl door de gere-labelde brands onder meer in hun brochures worden gebruikt.

Een derde reden voor onze vaste overtuiging dat de winst- en omzetgroei ook in 2007 zal aanhouden, is de aantrekkende vraag naar specialistisch uitzenden en detacheren in de groeimarkten. Zoals bekend is dit specialisme een kerncompetentie van USG People. Door onze in dit segment actieve merken versneld uit te rollen in deze markten, kunnen we daar een bovengemiddelde groei realiseren. En daarmee aantrekkelijke marges incasseren.

Al met al kijk ik dus met een zeer tevreden gevoel terug op mijn eerste verslagjaar als bestuursvoorzitter van USG People. Temeer omdat ik dagelijks ervaar dat mijn enthousiasme gedeeld wordt door mijn omgeving. Niet alleen op het hoofdkantoor in Almere, maar ook in de 1.500 vestigingen van USG People en bij de 160.000 flexkrachten voor wie we bemiddelen en bij de meer dan 85.000 relaties die hun vertrouwen aan ons hebben gegeven. Per slot van rekening blijven onze activiteiten mensenwerk, een goede sfeer en een grote betrokkenheid is de beste garantie voor de inzet, de creativiteit en de loyaliteit waar onze klanten op rekenen.

In dat opzicht zie ik in onze goede resultaten ook het bewijs dat iedereen die betrokken is bij USG People in 2006 weer geweldig werk heeft afgeleverd. Daarvoor mijn oprechte dank.

Ron Icke, Chief Executive Officer

Algemene informatie over het aandeel en financiële kalender

Beursnotering

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam en was in 2006 opgenomen in de Amsterdam Midcap-index van Euronext (AMX). Naast de Midcap-index is het aandeel opgenomen in de Next-150 Index van Euronext. Met ingang van 7 februari 2007 worden aan Euronext Amsterdam opties op aandelen van USG People verhandeld.

Aandelenkapitaal

Einde 2006 bestond het geplaatste aandelenkapitaal uit:

	Aantal	Nominale waarde
Gewone aandelen	63.117.700	0,50 euro
Personeelsopties	147.784	0,50 euro

Door een aandelensplitsing van 1:2 per 13 oktober 2006 is het aantal gewone aandelen en personeels-opties van USG People verdubbeld. Elk gewoon aandeel USG People van nominaal 1,00 euro werd gesplitst in twee gewone aandelen met een nominale waarde van 0,50 euro. Als gevolg van uitgeoefende optierechten is het aantal aandelen in 2006 toegenomen met 149.624 stuks tot 63.117.700 aandelen ultimo 2006.

Uitgifte van aandelen

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt jaarlijks toestemming gevraagd om de duur te verlengen, waarvoor de Executive Board is aangewezen om als bevoegd orgaan, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van het bepaalde in de statuten en wettelijke bepalingen, besluiten te nemen tot uitgifte van aandelen en tot beperking of uitsluiting van het wettelijk voorkeursrecht, voor een periode van 18 maanden vanaf de datum waarop de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt gehouden.

Het verzoek om verlenging van de duur, waarvoor de Executive Board is aangewezen als bevoegd orgaan zoals bedoeld, betreft een door de wet uitdrukkelijk geboden en in de statuten verankerde mogelijkheid. De Executive Board zal van deze bevoegdheid alleen gebruik kunnen maken met goedkeuring van de

Raad van Commissarissen en zal deze bevoegdheid slechts gebruiken in die gevallen dat het belang van de vennootschap daarmee is gediend. Deze bevoegdheid zal maximaal 10% van alle aandelen van het geplaatst kapitaal van de vennootschap betreffen, zoals deze ten tijde van de uitgifte luidt.

Winst per aandeel

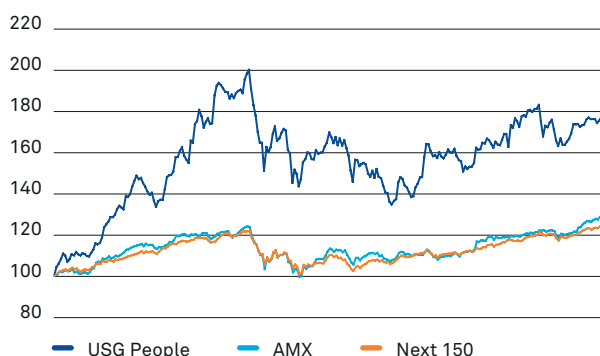
De winst per aandeel, op basis van het gemiddelde aantal aandelen, bedraagt 1,76 euro over 2006.

2006	2005	2004
1,76	0,43	0,54

Koers- en volumeontwikkeling

Na een sterke stijging in het begin van het jaar nam de aandelenmarkt in de zomerperiode enigszins af in groei. Een stevige terugval van de markt in de laatste weken van mei werd opgevolgd door een zijwaartse koersbeweging met een hoge volatiliteit in de zomerperiode. Winstnemingen op de voorafgegangene koersstijgingen en rentevrees waren de belangrijkste beweegredenen voor deze zwakke markt. In het laatste kwartaal trokken de aandelenkoersen weer behoorlijk aan. Het aandeel van USG People steeg in de eerste maanden van het jaar veel sterker dan de markt naar een hoogste koers van 36,33 euro maar kon zich niet onttrekken aan de neergaande beweging in de zomer waardoor de koers in deze periode ook een daling liet zien. In het laatste

Koersontwikkeling van USG People in 2006 in vergelijking met indices waarin USG People is opgenomen

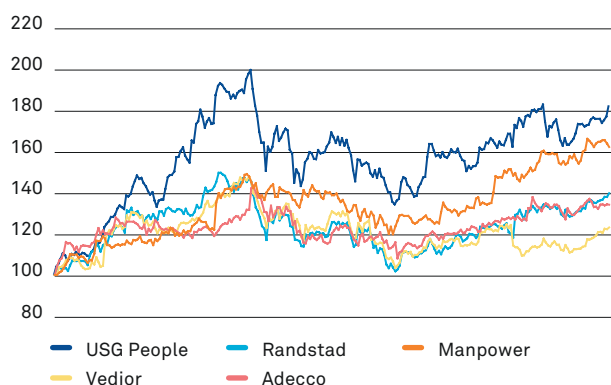


Algemene informatie over het aandeel en financiële kalender

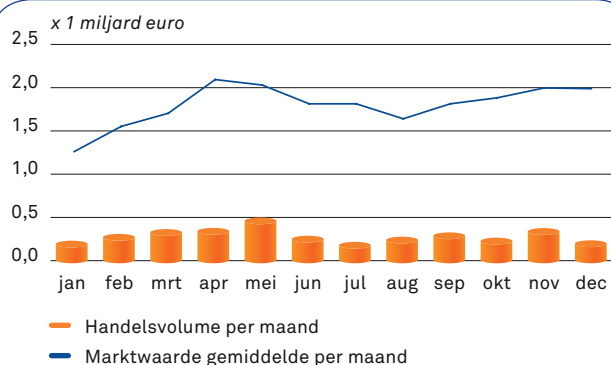
kwartaal trok de koers weer aan om het jaar af te sluiten op een koers van 33,11 euro. Met deze slotkoers werd een koersstijging gerealiseerd van 85% ten opzichte van de slotkoers van 17,90 euro in 2005.

Het aandeel van USG People deed het aanzienlijk beter dan de indices waarin het aandeel is opgenomen. De AMX-index steeg in 2006 met 30% en de Next-150 Index met 25%. Het aandeel van USG People presteerde in 2006 het beste van alle fondsen in de AMX-index. Ten opzichte van andere vergelijkbare uitzendorganisaties presteerde het aandeel van USG People in 2006 ook het beste.

Ontwikkeling aandelenkoers van USG People in 2006 vergeleken met andere uitzendorganisaties



Door de koersstijging van het aandeel is de marktwaarde van USG People bijna verdubbeld van 1,1 miljard euro eind 2005 naar 2,1 miljard euro op de laatste handelsdag van 2006. Het handelsvolume bedroeg op maandbasis gemiddeld 271 miljoen euro, en per maand werd gemiddeld 15% van de uitstaande stukken verhandeld. Er werden gemiddeld 447.000 stukken per dag verhandeld. USG People nam in 2006 een vierde plaats in onder de AMX-fondsen op de ranglijst van hoogste handelsvolumes.



Gegevens per aandeel op basis van gemiddeld aantal aandelen

	2006 (IFRS)	2005 (IFRS)	2004 (IFRS)	2003	2002
Operationele kasstroom	2,56	2,31	1,04	1,65	1,13
Nettoresultaat	1,76	0,43	0,54	0,33	0,57
Dividend	0,72	0,20	0,20	0,20	0,25
Dividend / nettoresultaat (%)	41%	47%	37%	62%	44%

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet Melding Zeggenschap zijn de volgende belangen bekend:

Hovu Beheer N.V.	30%
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd	5,25%

Effectenbezit bestuurders

Ron Icke	
Aandelen	5.000
Opties	20.000

Effectenbezit commissarissen

Alex Mulder	
Aandelen	18.905.598
Opties	20.000

Christian Dumolin	
Aandelen	53.000

Dividendbeleid

Het dividendbeleid is gericht op een dividenduitkering van circa een derde van de nettowinst voor amortisatie rekening houdende met belasting-effecten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend kan worden opgenomen naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen ten laste van het agio of ten laste van overige reserves.

Investor relations

USG People spant zich in om een goede relatie te onderhouden met haar aandeelhouders en zoveel mogelijk de transparantie naar de markt te verbeteren. Dit met als doel een goed inzicht te geven in de lopende ontwikkelingen. Hiermee beoogt USG People een steeds aantrekkelijker onderneming te worden voor de bestaande aandeelhouders, maar ook voor een steeds bredere groep van investeerders. In 2006 werd het aandeel van USG People opgenomen in de AMX-index, waarmee de belangstelling voor de aandelen van USG People kon uitgroeien voor een bredere groep van institutionele en particuliere beleggers. De aandelen van USG People behaalden in dit eerste jaar het vierde hoogste handelsvolume van alle AMX-fondsen.

Om de goede relatie met beleggers, analisten en financiële pers te bestendigen en verder uit te bouwen werden roadshows en analistenbijeenkomsten gehouden. Daarnaast waren er vele individuele contacten via one-on-one bijeenkomsten. De persoonlijke contacten vormen een belangrijke aanvulling op de communicatie via de website en de pers.

Er werden in het boekjaar drie analistenbijeenkomsten gehouden voor de toelichting op jaarcijfers van 2005 en voor de halfjaar- en derde kwartaalcijfers van 2006. Deze bijeenkomsten konden ook via webcasting worden gevolgd via de website van USG People. Het aantal persrelaties en betrokken analisten nam in 2006 verder toe, waarmee een betere coverage werd bereikt. USG People wordt inmiddels gevolgd door circa vijftien analisten, via wie de meeste grote effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd.

Voor aandeelhouders en beleggers werden in 2006 roadshows georganiseerd in de Benelux, Engeland, Frankrijk, Italië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland,

Ierland, Schotland, Scandinavië, de Verenigde Staten en Canada. Daarnaast vonden er vele one-on-one bijeenkomsten plaats, en werd door het management deelgenomen aan internationale conferenties.

Financiële kalender

26 april 2007

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2007 (voor beurs)
Conference call analisten eerste kwartaalresultaten
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

30 april 2007

Ex dividend notering

7 mei 2007

Betaalbaarstelling dividend

27 juli 2007

Publicatie tweede kwartaalresultaten 2007 (voor beurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede kwartaalresultaten

29 oktober 2007

Publicatie derde kwartaalresultaten 2007 (voor beurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie derde kwartaalresultaten

7 maart 2008

Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2007 (voor beurs)
Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde kwartaal- en jaarresultaten

29 april 2008

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2008 (voor beurs)
Conference call analisten eerste kwartaalresultaten
Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Contact investor relations

Rob Zandbergen
Chief Financial Officer
Tel: +31 (0)36 529 95 07
Fax: +31 (0)36 529 95 09
Email: rzandbergen@usgpeople.com

Start People fotografeert mensen terwijl zij aan het werk zijn en waarop te zien is dat zij het naar hun zin hebben. Het beroep is duidelijk, de personen hebben een actieve houding en zij tonen een positieve atmosfeer. Zij worden gefotografeerd, zoals zij zijn.



Profiel

USG People is actief met een groot aantal sterke merken die gezamenlijk totaaloplossingen bieden op het vlak van uitzending, detachering en HR Services. De hoofdactiviteiten zijn flexibele arbeid (algemeen en specialistisch), HR Services en customer-careservices. Met een omzet van 3,5 miljard euro is USG People de Europese nummer vijf. De groep is genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam. Het zwaartepunt van het ondernemerschap ligt nadrukkelijk bij het management en de medewerkers van de werkmaatschappijen, waarbij de dienstverlening en de marktbenadering zijn opgedeeld naar vakdiscipline en opleidingsniveau.

Missie

USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources, opleidingen en customer-careservices. Met een breed dienstenaanbod wordt invulling gegeven aan de vraag naar diversiteit van onze dienstverlening. De focus van USG People, als leverancier van kennis en capaciteit, is gericht op kwaliteit, groei en winstgevendheid.

Visie

Als bedrijf waarin mensen centraal staan streven wij naar het juiste talent op de juiste plaats. Wij beschouwen dit als de drijfveer voor alle medewerkers van de groep om het beste van zichzelf te geven. Het onderscheidend vermogen van een organisatie wordt in hoge mate bepaald door de creativiteit, de inzet en betrokkenheid van de medewerkers.

Ambitie

USG People streeft ernaar om met een sterke multibrandportfolio, actief te zijn op de Europese uitzend-, detachering- en HR-markt. De multibrandportfolio wordt ingevuld door middel van een uitgebalanceerd evenwicht tussen algemene en specialistische dienstverlening.

Bij USG Capacity speelt de balans tussen leven en werk een belangrijke rol. Dit komt in de fotografie tot uiting door de medewerker van USG Capacity in zowel een werk- als in een privé-situatie te laten zien.



Strategische en financiële doelstellingen

De belangrijkste strategische en financiële doelstellingen voor de komende drie jaar zijn:

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

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

USG People en alle werkmaatschappijen van de groep vervullen een belangrijke maatschappelijke rol. Het samenbrengen van vraag en aanbod van arbeid en het leveren van gespecialiseerde diensten op het gebied van HR en customer-care-services zijn de kernactiviteiten van USG People. Gedurende de volledige loopbaan kan men bij USG People terecht voor nieuwe professionele uitdagingen, begeleiding en opleiding.

Omdat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen, stimuleren wij al onze werkmaatschappijen om een rol te spelen in de nationale branchevereniging. Op deze manier worden onze hoge kwaliteitsstandaarden officieel erkend en werken we mee aan een gereguleerde en sociaal verantwoorde omkadering van de sector. Wij garanderen een correcte betaling van al onze uitzendkrachten en projectmedewerkers en wij beschermen de rechten van al onze kandidaten. Iedereen wordt door onze medewerkers gelijk behandeld, ongeacht afkomst, geslacht, leeftijd, religie of handicap.

De activiteiten van USG Energy richten zich met name op de offshore-industrie. Ten behoeve van de huisstijluitingen is gekozen voor fotografie van deze bijzondere werkomgeving.



Activiteiten

General Staffing

USG People is al tientallen jaren actief op het gebied van algemeen uitzenden en detachering. Wij bieden snelle en flexibele oplossingen aan, zowel voor werkzoekenden als voor bedrijven. De Europese uitzendmarkt op dit terrein zal worden bediend via een internationaal merk van de groep, Start People. Het merk staat garant voor dienstverlening in onder meer sectoren als overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek.

Specialist Staffing

Naast algemeen uitzenden levert USG People een groot aantal specialistische flexoplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies, waarbij de internationale merknamen voor deze activiteiten Secretary Plus en Unique zijn.

Professionals

In dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven en gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, communicatie, marketing, sales, HR en legal. De internationale merknamen voor deze activiteiten zijn USG Innovativ, USG Legal Forces, USG Financial Forces, USG HR Forces en USG Restart.

Customer Care

Dit zijn hoogwaardige customer-contactcenters, gericht op kennisintensieve dienstverlening op het gebied van onder meer verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling.

De kwaliteit en het niveau waarop Secretary Plus acteert wordt ook duidelijk in de huisstijl en fotografie, waarbij persoonlijk, toegankelijk, kwaliteit, zelfverzekerd, fashionable en internationaal de kernwoorden zijn. In de fotografie zijn de secretaresses gefotografeerd als modellen. Zij zijn aantrekkelijk, open en dienstverlenend.



Merkenoverzicht

General Staffing

Start People

(voorheen Start, People en Creyf's, vestigingen in dertien landen)

Internationaal uitzendbureau actief in alle marktsectoren. Start People biedt eveneens oplossingen op maat aan via gespecialiseerde divisies als overheid, onderwijs, horeca, industrie en techniek, transport en logistiek, (medische) zorg, HR Solutions, administratief, callcenters, bouw, senior experience, en via in-housevestigingen bij grote klanten.

Proflex

(vestigingen in Nederland)

Het in-house organiseren van flexibele arbeid bij opdrachtgevers.

Specialist Staffing

Ad Rem Young Professionals

(vestigingen in Nederland)

Bureau gespecialiseerd in werven en selecteren voor vaste en tijdelijke commerciële functies voor onder andere startende managers in de zakelijke dienstverlening. HBO Services, onderdeel van Ad Rem, bemiddelt studenten en afgestudeerden vanuit in-housevestigingen op hogescholen.

ASA Studenten Uitzendbureau

(vestigingen in Nederland)

ASA Studenten Uitzendbureau is het grootste landelijke studentenuitzendbureau met ruim 75.000 WO- en HBO-studenten in de database. De organisatie met vestigingen in alle studentensteden is al tientallen jaren sterk in full-service dienstverlening.

Content

(vestigingen in Nederland)

Specialist in het werven en selecteren van vast en tijdelijk officepersoneel met een opleiding in het middelbaar of hoger voortgezet onderwijs. Content staat voor snelheid, kwaliteit en heldere afspraken en is sterk op het gebied van administratieve, financiële, secretariële, commerciële en callcenterfuncties.

Creyf's

(vestigingen in Nederland)

Uitzendbureau dat zich sterk richt op het industriële en administratieve segment en overwegend werkzaam is in het midden- en kleinbedrijf.

De specialisaties van Start People komen tot uitdrukking in de beelden behorend bij deze specialiteit. Start People HR Solutions begeleidt en adviseert het midden- en kleinbedrijf op het gebied van personeelsmanagement en hr-consultancy.



Merkenoverzicht

Express Medical

(vestigingen in België)

Legt zich toe op het uitzenden, werven, selecteren en detacheren van medewerkers in de medische, paramedische en verpleegkundige sector. Express Pharma, een gespecialiseerde divisie van Express Medical, legt zich toe op het uitzenden, werven, selecteren en detacheren van medewerkers in de farmaceutische sector.

Start People Medi Interim

(vestigingen in Nederland)

Specialistische uitzendactiviteiten, detachering en payroll-services in de medische sector.

Secretary Plus

(vestigingen in Nederland, België, Frankrijk en Duitsland)

Specialist in het bemiddelen, begeleiden en opleiden van secretaresses en managementondersteunend personeel.

StarJob

(vestigingen in Nederland)

Specialist in het uitzenden, detacheren, werven en selecteren van secretaresses met ten minste drie jaar werkervaring. Voor werving en selectie van topsecretaresses en bemiddeling van freelance executive assistants schakelt StarJob haar gespecialiseerde divisie in, S&C Select.

SYS

(vestigingen in Spanje)

Outsourcing in het administratieve, commerciële en industriële segment, alsmede human resources consultingservices.

Technicum

(vestigingen in Nederland)

Uitzending en detachering van technici met een opleiding in het lager of middelbaar voortgezet technisch onderwijs.

Unique

(vestigingen in Nederland, België, Duitsland en Spanje)

Unique biedt alle vormen van flexibele arbeid aan, maar richt zich primair op kantoorpersoneel. Unique streeft ernaar de belangrijkste partner te zijn voor kleinere en middelgrote ondernemingen. Kenmerkend voor de dienstverlening van Unique is de persoonlijke aanpak en het bieden van toegesneden oplossingen.

Bij Unique gaat het om het individu, met specifieke persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten, maar die onderdeel is van een team. Dit onderwerp is ook het uitgangspunt bij de fotografie van Unique, waarbij het team in specifieke werkomgevingen met elkaar communiceert.



Professionals

USG Innativ

(vestigingen in Nederland, België en Frankrijk)

- Technisch projectbureau, gespecialiseerd in het uitvoeren van technische projecten in een breed veld van de belangrijkste technische specialismen. USG Innativ is in Nederland het grootste technische projectbureau. De medewerkers hebben een technische of milieukundige achtergrond op middelbaar, hoger voortgezet of academisch niveau.

- IT-solutions

IT-serviceprovider, gespecialiseerd in personeels- en organisatieoplossingen. De detacheringstak focust zich voornamelijk op drie domeinen: application development, infrastructuur, systeembeheer en ERP.

USG Financial Forces

(vestigingen in België, Frankrijk en Nederland)

Total provider voor uitzending, werving, selectie en detachering van medewerkers op alle niveaus in de financiële sector. Financial Forces vult boekhoudkundige, financiële, bancaire en verzekeringstechnische functies in via de gespecialiseerde divisies Finance & Accounting en Banking & Insurance.

USG Legal Forces, Utrechtse Juristen Groep

(vestigingen in Nederland en België)

Een organisatie 'door en voor juristen', actief op het gebied van werving en selectie van juristen, legal interim management en legal projects.

USG HR Forces

(vestigingen in België, Luxemburg, Frankrijk en Spanje)

De dienstverlening betreft tijdelijke vervanging, werving en selectie van permanente HR-specialisten, structurele outsourcing van (deelprocessen van) HR, en ondersteuning van organisaties in de opstart- of transitiefase.

USG Energy

(vestigingen in Nederland, Duitsland en Groot-Brittannië)

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

USG Capacity

(vestigingen in Nederland)

Werving, selectie, interim-management en -ondersteuning van hoger opgeleide communicatie-, marketing- en salesprofessionals met ten minste drie jaar werkervaring.

USG Restart

(vestigingen in Nederland)

Bureau voor jobcoaching, outplacement en reïntegratie.

In de fotografie voor de specialisaties van Start People zijn de specifieke functies of doelgroepen herkenbaar weergegeven. Start People Professionals richt zich op medewerkers op hbo-/wo-niveau.



Customer Care

Call-IT International

(vestigingen in Nederland en België)

Facilitair customer contact center dat maatwerk-totaaloplossingen verzorgt in alle vormen van uitbestede klantcontact. Hierbij valt te denken aan helpdesks, marketingcampagnes, customer care, loyaltyprogramma's, callcentertrainingen en backoffice & fulfilmentactiviteiten.

Technicum richt zich op technisch vakkundig personeel op vmbo- en mbo-niveau en bevindt zich met haar activiteiten in verschillende technische segmenten. In de fotografie is de medewerker als onderdeel van deze specialistische werkomgeving terug te vinden.



Wij geloven in...

Sterke merken

USG People is actief met een groot aantal merken die alle sterk zijn gepositioneerd in hun markt. Elk merk biedt doelgerichte uitzend-, detacherings- en HR-oplossingen aan op basis van de eigen expertise, en bouwt via zelfstandige marketing- en salesinitiatieven een hechte band op met een specifieke doelgroep. De multibrandportfolio staat ervoor garant dat elk merk zijn identiteit kan uitbouwen, terwijl het tegelijkertijd integraal deel uitmaakt van de groep, die in grootte de vijfde speler van Europa is.

Talent

Bij USG People zijn het in de eerste plaats de medewerkers die het succes mogelijk maken, dankzij hun grote inzet en betrokkenheid. De optelsom van hun kwaliteiten en hun mentaliteit levert de bijzondere bedrijfscultuur van USG People: hier werken mensen met hart voor elkaar en hart voor hun organisatie. In onze sector staan mensen centraal in alles wat wij doen. Wij streven ernaar ieders talent zo goed mogelijk tot uiting te laten komen. USG People biedt daarom een breed scala van trainingsprogramma's aan, zowel voor het management als voor de werknemers, met als doel hun individuele talenten te ontwikkelen en hun specifieke businessexpertise uit te bouwen. Doordat USG People actief is op een breed terrein van HR-activiteiten, zijn er binnen de groep talrijke professionele carrièremogelijkheden die overeenstemmen met de talenten en ambities van elke werknemer.

Ten slotte willen wij onze medewerkers ook binnen de groep houden met behulp van extra's als bonussen en aandelen. Doel hiervan is een grotere verbondenheid met onze groeistrategie.

Uitwisseling

Binnen de groep streven wij naar een zo groot mogelijke uitwisseling van expertise. Dit bereiken wij door mensen samen te brengen en de informatiestroom optimaal te laten verlopen. Jaarlijks vindt een internationale managementbijeenkomst plaats met het voltallige management van alle werkmaatschappijen. Tijdens deze bijeenkomsten worden de strategische lijnen uiteengezet en worden ideeën uitgewisseld over de gemeenschappelijke visie.

Ook organiseren wij internationale workshops, waarin medewerkers van verschillende werkmaatschappijen, uit diverse landen en met uiteenlopende functies, op regelmatige basis samenkomen om kennis uit te wisselen. Tijdens deze workshops wordt operationele informatie gedeeld, worden concepten toegelicht en ontwikkelingen op de arbeids- en uitzendmarkten uiteengezet. Ook brainstormen wij over nieuwe technologieën, innoverende projecten, nieuwe wervingskanalen, verkoopondersteunende acties en markttrends. Op deze manier wordt niet alleen informatie doorgegeven, maar worden ook synergieën gecreëerd.



Wij geloven in...

Kunst

Kunst motiveert, inspireert en creëert een omgeving waarin het goed toeven is. Als onderdeel van de uitstraling, maar ook van de interne cultuur van USG People, is kunst een onderscheidend element. Kunst in de kantoren motiveert de medewerkers en schept een prettige werkomgeving. Ook klanten van USG People en de werkmaatschappijen waarderen de aandacht voor kunst. Zij ontvangen aan het einde van het jaar geen standaard kerstpakket, maar litho's en kunstgerelateerde geschenken. In 2006 koos USG People voor de sponsering van de expositie 'Van Gogh en het expressionisme' en in het kader daarvan is jonge talentvolle kunstenaars gevraagd kunstwerken te maken in lijn met het thema van de tentoonstelling. De bijna tienduizend zeefdrukken van deze kunstwerken zijn in december als geschenk aan de medewerkers gegeven.

Transparantie

Als beursgenoteerde onderneming willen wij bijdragen aan een correcte waardering van ons bedrijf door relevante informatie te verschaffen aan de kapitaalmarkt, de investeerders en andere geïnteresseerde partijen.

Synergie

Alle werkmaatschappijen van een land maken gebruik van een krachtige, gezamenlijke backoffice-organisatie voor financiën, ICT, managementinformatie en juridische en facilitaire zaken. Dit maakt lagere kosten en een grotere efficiency mogelijk. De rol van deze Shared Service Centers is primair faciliterend en initiërend.

USG People heeft bovendien de strategische keuze gemaakt om, via het grootste label Start People, de samenwerking met grote Europese klanten te intensiveren. De afdeling International Accounts fungeert daarbij als een commercieel kenniscentrum en speelt een centrale rol in het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten. Voor elke nieuwe grote klant wordt een multidisciplinair team samengesteld, met specialisten op alle relevante terreinen. Deze aanpak garandeert de klant een soepele uitvoering van de contracten, systematisch toezicht op de dagelijkse gang van zaken en regelmatige evaluatie van de service level agreements.

Innovatie

USG People draagt innovatie hoog in het vaandel. Als strategische prioriteit staat het bovenaan de agenda van alle medewerkers. Wij zijn voortdurend op zoek naar nieuwe concepten, betere processen, nieuwe rekruteringskanalen en innoverende verkoopondersteunende acties.

De Innovation Award levert aan deze ambitie een belangrijke bijdrage. De Award wordt jaarlijks uitgereikt aan een vernieuwend concept dat ten minste drie maanden moet functioneren, aantoonbaar heeft geleid tot een competitief voordeel, potentieel kan bijdragen aan duurzame, winstgevende groei en kan worden geïmplementeerd door de andere werkmaatschappijen van de groep. Met deze aanpak willen wij de creativiteit van onze werknemers aanwakken, innovatie aanmoedigen en groei bewerkstelligen. In 2006 werd de Innovation Award gewonnen door Unique Receptel, dat op zeer professionele wijze de outsourcing

van receptiediensten organiseert, waarbij zeer sterk gestuurd wordt op kwaliteit, representativiteit en uiteraard beschikbaarheid. Dit concept wordt ondersteund door een digitaal dashbord, waar de klant de kwaliteit van zijn 'visitekaartje' kan aflezen, ook in vergelijking met een benchmark.

Het USG Innovatieplatform speelt eveneens een belangrijke rol in onze innovatiestrategie. Dit platform biedt klanten en marktpartijen de mogelijkheid kennis en ervaringen uit te wisselen op het gebied van flexwerk en HR Services. Opgezet in 2002 is het Innovatieplatform uitgegroeid tot een volwaardig instrument om direct contact te onderhouden met opdrachtgevers en om innovatieve diensten te ontwikkelen.



Verslag van de Raad van Commissarissen

Het jaar 2006 was voor USG People het eerste volledige boekjaar na de overname van Solvus. Het was daarmee een jaar van veranderingen. Dit gold voor alle bij de groep betrokken partijen: flexmedewerkers, vaste medewerkers, klanten, aandeelhouders en bestuurders. De veranderingen vonden op vrijwel alle terreinen plaats. Voor de klanten en de flexmedewerkers werd dit bijvoorbeeld zichtbaar in de samenvoegingen van werkmaatschappijen en de relabeling, voor de vaste medewerkers via het samenvoegen van de backoffices, voor de aandeelhouders via de splitting van de aandelen en voor de bestuurders via nieuwe bestuursstructuren. Ook kreeg de Raad van Commissarissen te maken met een grotere, meer internationaal georiënteerde onderneming waarop toezicht moet worden gehouden. Mede daarom werd het aantal leden van de Raad van Commissarissen uitgebreid en werden twee interne commissies operationeel.

Naast – of wellicht mede door – de vele veranderingen was het ook een spannend jaar, waarin de eerste tekenen van een succesvolle integratie zichtbaar werden. De energie die tijdens het veranderingsproces vrijkwam was bijna fysiek voelbaar en heeft alle medewerkers gestimuleerd tot geweldige prestaties. Het is de Raad van Commissarissen dan ook een groot genoegen hierbij het door de Executive Board opgestelde jaarverslag aan u voor te leggen.

Tegelijkertijd met de uitbreiding van het aantal leden van vier naar vijf, een besluit dat werd bekrachtigd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006, heeft de Raad van Commissarissen twee interne commissies ingesteld: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De Raad van Commissarissen kwam in 2006 zes maal bijeen. De Raad van Commissarissen kwam een maal bijeen zonder aanwezigheid van de Executive Board. Tijdens de vergadering over de jaarrekening van 2005 was de externe accountant aanwezig. Daarnaast werd de Raad van Commissarissen een aantal malen bezocht door leden van het hogere management van USG People, die een presentatie hielden over een specifiek aangevraagd onderwerp.

De belangrijkste onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen werden besproken zijn:

Financiële resultaten

Door de Raad van Commissarissen is veelvuldig stilgestaan bij de financiële verslaglegging, de wijze van tot stand komen van de jaarrekening, de kwartaalcijfers, het 'in-control'-statement, de contacten met de accountant en de gevolgen van IFRS. De Raad van Commissarissen heeft overleg gevoerd met de externe accountant van USG People over de financiële gang van zaken en de controle-bevindingen van de accountant terzake.

Integratie

De backoffices in Italië, Spanje, België en Duitsland werden in 2006 samengevoegd. Ook werd er in Nederland een start gemaakt met de verhuizing van het Shared Service Center uit Den Haag naar het hoofdkantoor in Almere. In verband met de

verhuizing werd in Almere een nieuw pand bijgehuurd, op loopafstand van het oude hoofdkantoor. Dit nieuwe pand, de Eurotoren, is inmiddels grotendeels in gebruik genomen.

Risk management en interne beheersing

Er werd een nieuwe inventarisatie gemaakt van de tien belangrijkste risico's in de bedrijfsvoering en de daarop van toepassing zijnde controlemechanismen. Het onderwerp werd op de vergadering van de auditcommissie besproken en er werd een terugkoppeling gegeven aan de gehele Raad van Commissarissen.

Strategie

Jaarlijks wordt de strategie met de Raad van Commissarissen besproken. Ditmaal is onder meer van gedachten gewisseld over de mogelijkheden voor een verdere groei van de omzet en de verschillende mogelijkheden voor versterking van de bestaande posities, zowel door middel van autonome groei als door middel van acquisities.

Acquisities en desinvesteringen

In 2006 werden Buro Transport Opleidingen (BTO) en Luzac Holding verkocht aan het management. USG People kocht op zijn beurt de Utrechtse Juristen Groep, Start Tsjechië en Start Slowakije. Aan de Raad van Commissarissen werd goedkeuring gevraagd en verkregen voor deze acquisities en desinvesteringen.

Bestuursstructuur

De Raad van Commissarissen heeft verscheidene malen gesproken over de bestuursstructuur. Met de succesvolle integratie en verankering van de ex-Solvus-bedrijven in de organisatie werd in juli 2006 besloten dat de functie van COO kon komen te vervallen. Sindsdien bestaat de Executive Board weer uit een CEO en een CFO.

Beloningsbeleid

Er werd zowel door de gehele Raad van Commissarissen als door de remuneratie- en benoemingscommissie afzonderlijk uitgebreid gesproken over het remuneratie-beleid. Het hernieuwde beleid werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006. De leden van de Executive Board ontvangen naast een basissalaris een korte- en een lange-termijnbonus. De lange-termijnbonus bestaat uit aandelen die worden toegekend in het kader van het zogenaamde Unique Share Plan.

Functioneren van de Executive Board en de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft buiten de aanwezigheid van de Executive Board onder meer gesproken over het eigen functioneren als geheel en het functioneren van de individuele leden afzonderlijk. Er kan worden gesteld dat alle leden aan de aanwezigheidsverplichting hebben voldaan en dat zij een positieve bijdrage hebben geleverd aan de besluitvorming. Met het toenemen van de omvang en de complexiteit van de onderneming wordt het instellen van de twee interne commissies als nodig en zinvol beschouwd.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Ook sprak de Raad van Commissarissen buiten de aanwezigheid van de Executive Board over de samenstelling en het functioneren van de Executive Board als geheel en over het functioneren van de leden afzonderlijk. De Raad van Commissarissen is verheugd te constateren dat de nieuwe tweekoppige samenstelling van de Executive Board goed en slagvaardig functioneert.

Samenstelling en rooster van aftreden Raad van Commissarissen

In 2006 werd de Raad van Commissarissen uitgebreid van vier naar vijf leden. Bert de Vries is teruggetreden en Alex Mulder en Christian Dumolin zijn toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Daarnaast werden Cor Brakel en Marike van Lier Lels herbenoemd voor respectievelijk vier en twee jaar. Het rooster van aftreden ziet er als volgt uit:

Cor J. Brakel (voorzitter)	2010	(aangetreden in 1998)
Christian Y.I.E. Dumolin	2008	(aangetreden in 2006)
Joost H. van Heijningen Nanninga	2009	(aangetreden in 2001)
Marike E. van Lier Lels	2008	(aangetreden in 2002)
Alex D. Mulder	2010	(aangetreden in 2006)

Aandelensplitsing

De aandelenkoers van USG People maakte in 2006 een grote stijging door. Mede gezien de hogere koers en het investor relationsbeleid om de liquiditeit te vergroten, en de wens het aandelenbezit internationaler te maken en een hoger percentage particuliere aandeelhouders te krijgen, heeft de Executieve Board voorgesteld het aandeel te splitsen in de verhouding 1:2. De Raad van Commissarissen heeft hierover positief geadviseerd. De aandelen werden na goedkeuring van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 oktober 2006 in deze verhouding gesplitst.

Management development programma

USG People vindt het van groot belang dat werknemers zich blijven ontwikkelen en heeft daartoe een permanent opleidings- en ontwikkelingsplan opgezet voor alle medewerkers. De Raad van Commissarissen heeft zich uitgebreid laten informeren over dit programma en heeft het belang van een goede 'kweekschool' voor leidinggevend talent nogmaals benadrukt.

Auditcommissie

De auditcommissie kwam in 2006 drie maal bijeen. De leden van de Executive Board hebben alle vergaderingen van de commissie bijgewoond. Tijdens twee van de drie vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig. De auditcommissie houdt onder meer toezicht op de Executive Board wat betreft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de toepassing van IFRS, het beleid inzake de fiscale planning, de financiering van de vennootschap, de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant en de relatie met de externe accountant. De auditcommissie bestaat uit Christian Dumolin (voorzitter), Marike van Lier Lels en Alex Mulder.

Remuneratie- en benoemingscommissie

Deze commissie, bestaande uit Joost van Heijningen Nanninga (voorzitter) en Cor Brakel, doet voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over de remuneratie van leden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen. De remuneratie- en benoemingscommissie kwam in 2006 eenmaal bijeen. Tot aan de Algemene Vergadering in mei 2006 is met de gehele Raad van Commissarissen uitgebreid gesproken over het vernieuwde remuneratiebeleid. Ook is uitvoerig van gedachten gewisseld over de benoeming van de nieuwe leden van de Raad van Commissarissen. De eerstvolgende zittingstermijn die afloopt is in 2008, zodat er op dit moment geen nieuwe benoemingen plaats vinden. Gezien het bovenstaande was het niet noodzakelijk dat de commissie in de periode juni-december 2006 vaker dan eenmaal bijeen kwam.

Dividend

De Executive Board stelt voor om een dividend uit te keren van 0,72 euro per aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen. Op pagina 143 wordt dit voorstel nader gespecificeerd.

Vaststelling

Conform de statuten van USG People legt de Raad van Commissarissen de jaarrekening 2006 ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het jaarverslag bevat een verantwoording door de Executive Board over het gevoerde beleid en de door de externe accountant goedgekeurde jaarrekening. De verklaring van accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is opgenomen op pagina 142. De Raad van Commissarissen stelt voor om de jaarrekening vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de leden van de Executive Board voor het gevoerde beleid en de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

Tot slot

Tenslotte wil de Raad van Commissarissen vermelden dat ook in het verslagjaar 2006 de wijze van communiceren tussen de Executive Board en de leden van de Raad van Commissarissen als open en constructief werd ervaren. De Raad van Commissarissen spreekt graag haar dank en waardering uit aan de Executive Board en aan alle medewerkers voor de in 2006 getoonde inzet en daarmee behaalde prachtige resultaten.

Almere, 6 maart 2007

Raad van Commissarissen

Cor Brakel, *voorzitter*

Christian Dumolin

Joost van Heijningen Nanninga

Marike van Lier Lels

Alex Mulder



Verslag van de Executive Board

Belangrijke ontwikkelingen in 2006

Dat het jaar 2006 een bijzonder jaar zou worden stond vast. Tenslotte hadden we een jaar achter de rug waarin USG People door de overname van Solvus meer dan verdubbelde, en we aansluiting hadden gekregen bij de top vijf van aanbieders van flexibele arbeid en overige arbeidsmarktdiensten in Europa. In het laatste kwartaal van 2005 was de omzetgroei aan het toenemen en het was belangrijk deze expansie de ruimte te geven en te stimuleren doch gelijktijdig de integratie van beide organisaties op hoofdkantoonniveau en Shared Service Centers snel en efficiënt uit te voeren. Deze beide doelstellingen voor 2006 waren essentieel voor het succes van de nieuwe combinatie.

Door het welslagen van beide doelstellingen is het verslagjaar 2006 buitengewoon gunstig verlopen voor USG People. De groepsomzet steeg ten opzichte van de pro forma omzet 2005 autonoom met 18,2% naar ruim 3,5 miljard euro, waarmee USG People opnieuw de status van bovengemiddeld snelle groeier bewees. Daarnaast werd een aanzienlijke verbetering van de winstgevendheid gerealiseerd. Het operationele resultaat kwam uit op 206 miljoen euro (2005: 118 miljoen euro pro forma), en de nettowinst op 111 miljoen euro (2005: 30 miljoen euro pro forma). De operationele marge steeg daarmee van 3,9% (pro forma 2005) naar 5,8%. Dit is nog maar een fractie verwijderd van de doelstelling voor 2007 waarvoor een operationele marge van minimaal 6,5% wordt beoogd.

Economische groei

Door een aanhoudende economische groei in de vestigingsgebieden in de eurozone, bleef de vraag naar algemene uitzendactiviteiten onveranderd groot. Nadat het grootbedrijf in voorgaande jaren al belangrijk meer flexibele arbeid had ingehuurd om in de capaciteitsbehoefte te kunnen voorzien, nam in het verslagjaar ook de vraag bij het midden- en kleinbedrijf zoals verwacht sterk toe. Bovendien nam over de hele linie de behoefte aan hoogwaardige specialisten toe.

In al deze segmenten bezet USG People een sterke marktpositie, zowel in de volwassen uitzendmarkten als in de markten met een bovengemiddelde groei-potentie. De combinatie van een evenwichtige geografische spreiding en een breed dienstenaanbod middels onze multibrand strategie leverde de groep opnieuw concurrentievoordeel op waardoor in alle vestigingsgebieden ten minste een markt-conforme autonome groei kon worden gerealiseerd en vaak ook marktaandeel kon worden gewonnen. Alleen in Duitsland bleven de prestaties enigszins achter bij die van de rest van de groep. In de tweede helft van het verslagjaar werd ook in Duitsland een groeiversnelling ingezet die hoopgevend is voor de toekomst.

Er mag worden verwacht dat deze krachtige groeiontwikkeling in de belangrijkste afzetmarkten in 2007 zal aanhouden. In de volwassen uitzend- en detacheringsmarkten van Nederland, België en Frankrijk wordt flexibele arbeid door de opdrachtgevers steeds meer beschouwd als een middel om de capaciteitsbehoefte

continu te laten meebewegen op de conjuncturele golven, en om aan de vraag naar steeds schaarser specialistisch talent te kunnen voorzien. Dat laatste element zal gezien de opkomende war for talent voorlopig alleen maar belangrijker worden.

In de nog relatief onderontwikkelde Europese markten voor flexibele arbeid en arbeidsmarktdiensten in Zuid-, Midden- en Oost-Europa, constateren we een groeiende maatschappelijke acceptatie van uitzend- en detacheringswerk. Niet alleen versterkt dat de positie van lokaal vertegenwoordigde aanbieders als USG People, het zorgt er ook voor dat in veel gevallen liberalisering van de arbeidswetgeving stapsgewijs wordt voortgezet. Door het wegnemen van de wettelijke barrières zal de toekomstige vraag naar een breed scala van arbeidsmarktdiensten in deze landen in de nabije toekomst een nog steviger impuls krijgen dan vorig jaar.

Outperformer

Voor de komende periode mag dus op een aanhoudend positieve groeiontwikkeling worden gerekend. In 2006 werd daarop door USG People alvast op alle markten en in alle segmenten een stevig voorscot genomen. In de relatief volwassen uitzendmarkten van de Benelux bedroeg de autonome groei van de groepsomzet 18%. Daardoor werd de marktpositie van USG People als op één na grootste aanbieder in Nederland en België versterkt. Met een operationele marge van 9,5% zijn we in Nederland koploper op het gebied van marge. In België en Luxemburg groeiden we met 15% in omzet eveneens sneller dan het marktgemiddelde.

Ook in de vestigingslanden Spanje (+ 22%), Frankrijk (+ 14%) en Italië (+ 31%) werd meer omzet gegenereerd en werd bovendien marktaandeel gewonnen. De overige landen presteerden met een gemiddelde omzettoename van 25% eveneens beter dan het marktgemiddelde. Overigens was Polen de snelste groeier binnen de groep; hier werd een omzetgroei behaald van 60%. Alleen in Duitsland werd, in de eerste helft van 2006, marktaandeel ingeleverd.

Door de relatief evenwichtige groeiontwikkeling is het aandeel van de voor USG People belangrijkste markten, Nederland en België, in de groepsomzet onveranderd groot gebleven. Samen zijn deze goed voor tweederde van de omzet.

Kijken we naar de omzetbijdrage per specialisme, dan is general staffing met een omzetbijdrage van 60% het grootste segment. De activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden groeiden met 18%.

De doorgaans hogere marges realiserende specialistische diensten (Specialist Staffing, Professionals, HR Services en Customer Care) bereikten met 19% een nog iets hogere volumegroei.

Kostenreductie

Onze marktpositie heeft over de hele linie aan concurrentiekracht gewonnen. Naast de belangrijke omzetgroei werden de positieve resultaten over 2006 ook voor een belangrijk deel verklaard door een aanhoudende focus op kostenreductie. Weliswaar namen de operationele kosten nominaal toe van 592 miljoen naar



Verslag van de Executive Board

641 miljoen euro, maar als percentage van de omzet daalde de kostenratio van 19,8% naar 18,1%.

De nominale kostentoeename kwam voort uit gestegen personeelskosten en door hogere verkoopkosten. De personeelskosten namen toe als gevolg van personele uitbreiding in verband met de sterke groei van de activiteiten en de verkoopkosten waren hoger door relabeling en restyling. Vestigingen en uitingen werden gerestyled om te voldoen aan de nieuwe groepsidentiteit en 'dubbele' merken werden samen-gevoegd onder één label. Ook werden de marketinginspanningen die nodig waren om het fusieproduct te positioneren verder geïntensiveerd. Naast deze toegenomen marketinginspanningen zijn er in het verslagjaar 57 nieuwe vestigingen bijgekomen.

De hogere kosten konden voor een deel worden gecompenseerd door lagere huisvestingskosten en afschrijvingen als gevolg van het fysieke samenvoegen van de backoffice-activiteiten in de meeste vestigingslanden. Deze tijdrovende operatie werd in 2006 nagenoeg afgerond. Het samenvoegen van de ondersteunende activiteiten in Nederland zal naar verwachting in 2007 zijn voltooid.

Geen groei gekocht

Zoals al eerder vastgesteld was de volumetoeename vrijwel geheel te danken aan autonome groei. Het saldo van de in het verslagjaar gerealiseerde acquisities en desinvesteringen was in termen van omzetbijdrage dan ook vrijwel nihil. Om het werkgebied van de groep in de Oost-Europese groeiregio uit te breiden werden de door het toenmalige Start in Tsjechië en Slowakije opgezette activiteiten teruggekocht. In 2002 werden deze verkocht aan het zittende management, met de optie dat USG People het recht had om onder tevoren vastgestelde condities alsnog tot terugkoop over te gaan. Door gebruik te maken van deze optie is USG People nu actief in dertien vestigingslanden, en werden per saldo 57 nieuwe vestigingen toegevoegd tot het totaal van 1.496. De groei van het aantal vestigingen werd in het verslagjaar overigens vooral buiten Nederland en België gerealiseerd.

Ter versterking van het segment van professionals werd de Utrechtse Juristen Groep (UJG) overgenomen. Deze nieuwe dochter is actief op het gebied van werving en selectie van legal interim en legal projects. Deze overname betekent een belangrijke toevoeging aan het segment professionals.

De omzetgroei die met deze transacties werd toegevoegd, kon vrijwel volledig worden weggestreept tegen de omzetsdaling door de verkoop van de niet aan de arbeidsmarkt gerelateerde opleidingsactiviteiten onder de labels Luzac College, Inter-College, Abel Tasman College en Buro Transport Opleidingen. Deze activiteiten werden via een management buy out verkocht aan het zittende management en leverde een boekwinst op van 19 miljoen euro.

Board of Management

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2006 was de aanpassing van de bestuursstructuur van USG People.

Het aantal leden van de Executive Board is teruggebracht van drie naar twee. Samen met de Executive Vice Presidents vormt de Executive Board het dagelijks bestuur, ook wel Board of Management genoemd. De drie Executive Vice Presidents sturen de drie regio's (Centraal Europa, Zuid West Europa en Nederland) aan. Naast de Executive Vice Presidents zijn er drie Corporate Vice Presidents actief, die verantwoordelijk zijn voor de vakgebieden Legal & M&A, HR en Corporate Affairs. De Executive Board, de Executive Vice Presidents en de Corporate Vice Presidents vormen gezamenlijk het Executive Committee en zijn belast met het algemeen bestuur van de onderneming.

Het is de stellige overtuiging van de Executive Board dat de besluitvaardigheid, de transparantie en de snelheid van besluitvorming aanzienlijk is verbeterd door deze organisatorische wijziging. Ook sluit de nieuwe organisatiestructuur beter aan bij internationale opvattingen over corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen.

Merkenportfolio

In lijn met de al een jaar eerder gepresenteerde merkenstrategie werd in 2006 ook een begin gemaakt met het verder stroomlijnen en overzichtelijker maken van de merkenportfolio. Deze in 2007 doorlopende relabelingoperatie is nodig omdat met de overname van Solvus het aantal merken onder de paraplu van USG People zozeer is gegroeid dat dit soms voor onduidelijkheid zorgt op de markten waarop de groep actief is. Daardoor blijft de herkenbaarheid van sommige labels achter bij het potentieel, en sluit de identiteit in de markt onvoldoende aan bij het gewenste beeld. Ook bestaat er vooral bij de kleinere merken behoefte om zich te positioneren als een onderdeel van een grote marktpartij in Europa. Daarnaast vraagt het beheer en onderhoud van deze grote diversiteit aan merken teveel managementaandacht, en dragen eventuele doublures bij aan verwarring en onnodig hoge marketingkosten.

Daarom is besloten om alle activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden samen te brengen onder de vlag van Start People. Tot dusver werd de markt voor general staffing nog bewerkt met drie verschillende merknamen: Start, People en Creyf's.

Bij labels die zich met specialistische uitzend- en detacheringdiensten bezighouden is ervoor gekozen om de bestaande merknamen te handhaven, en de relatie met de groep te benadrukken door bij alle uitingen het USG-vignet voor de naam te plaatsen. Alleen voor enkele lokaal sterke merken is een uitzondering gemaakt; hun reputatie wordt zo sterk geacht dat een toevoeging van de groepsnaam daar wel eens afbreuk aan zou kunnen doen. Zo zal Content onder eigen merknaam en zonder USG vignet doorgaan.

Voor de onder USG Professionals ressorterende merknamen wordt een duidelijk herkenbare band als een onmisbare versterking geacht van de propositie op de vaak sterk gesegmenteerde marktsegmenten waarop deze labels actief zijn. De aanduiding USG is voor de merknamen geplaatst, en net als de specialistische merken zal tevens voor de naam het USG-vignet worden gebruikt.

Verslag van de Executive Board

Tot slot is een begin gemaakt om doublerende merken onder eenzelfde label samen te voegen dan wel te schrappen. Als gevolg daarvan zullen de merken Accea, Beaver IT Services en Carela in de loop van het jaar 2007 worden opgeheven. Daartoe is in het verslagjaar 2006 onder de post amortisatie een bedrag opgenomen van zes miljoen euro, zijnde de versnelde afschrijving op de geactiveerde waarde van deze merknamen.

Ook in 2007

Alles overziend komen we als Executive Board tot de conclusie dat 2006 een in alle opzichten bovengemiddeld goed jaar is geweest voor USG People. De resultaten stegen naar een record niveau, het marktaandeel groeide nagenoeg over de hele linie, de afzetmarkten ontwikkelden zich goed en zullen naar verwachting de komende jaren verder groeien. Het integreren van de fusiepartners USG en het voormalige Solvus verloopt zeer voorspoedig. Als een logisch resultaat van dit alles ontwikkelde het op de Midcap genoteerde aandeel zich als een outperformer. De waardestijging in 2006 van het aandeel bedroeg 85%.

Hoewel het verstandig lijkt terughoudend te zijn bij het inschatten van toekomstige marktontwikkelingen en het effect ervan op onze onderneming, lijkt het toch verantwoord onze positieve verwachtingen voor de toekomst uit te spreken. USG People is bij uitstek gepositioneerd om ten volle te kunnen profiteren van de verwachte aanhoudende marktgroei. Onze marktpositie is aangescherpt en ons werkgebied omvat zowel de volwassen uitzendmarkten als de markten en marktsegmenten die de komende jaren een bovengemiddelde groei zullen laten zien. Als onderneming beschikken we over schaalgrootte om op een voldoende niveau te kunnen blijven investeren in een uitbreiding van ons netwerk, in nieuwe producten en diensten en in de verdere ontwikkeling van onze medewerkers. Ook hebben we duidelijker aansluiting gekregen bij de Europese top van aanbieders van arbeidsmarktdiensten – een voorwaarde voor onze grotere opdrachtgevers in een globaliserende economie.

Daar komt bij dat verdere synergievoordelen van de overname van Solvus nog kunnen worden geïncasseerd. Nu de integratie van de ondersteunende diensten in Shared Service Centers in de belangrijkste afzetmarkten bijna is afgerond, is er nog meer ruimte en aandacht voor de uitwisseling van best practices en het standaardiseren van werkvormen, procedures en systemen binnen de groep. Ook zullen vormen van marktwerking nog intensiever worden gedeeld, en gaan complementaire labels nauwer samenwerken. De realisatie van genoemde zaken zal voor een verdere verbetering van onze operationele marge zorgen. Met het aanpassen van ons merkenportfolio krijgt onze bewezen succesvolle multibrandstrategie bovendien een belangrijke impuls.

Onze strategie voor de nabije toekomst laat zich dan ook als volgt omschrijven: continueren van het gevoerde beleid, met speciale aandacht voor het versneld uitrollen van onze specialistische merken in markten met een bovenmatig groeipotentieel en rendement. Door het leveren van specialistische flexkrachten in

markten waar flexibele arbeid en arbeidsmarktdiensten een steeds meer geaccepteerd fenomeen wordt, kan met relatief geringe investeringen een verhoudingsgewijs forse groeiversnelling van de groep worden bewerkstelligd. Bovendien zorgt extra marktaandeel in dit segment voor een verdere margeverbetering.

Bijkomend voordeel is dat op deze wijze de afhankelijkheid van de volwassen thuismarkten wordt verminderd. Nu zijn de activiteiten in de Benelux nog goed voor een bijdrage van tweederde van de omzet.

De eerste ervaringen in 2006 zijn in dit opzicht veelbelovend. Een proef met het openen van vestigingen van Secretary Plus in Parijs en Lille was in alle opzichten een groot succes. De omzet nam in enkele maanden toe met 30%. Intussen zijn er vergevorderde plannen om op korte termijn meer van zulke vestigingen te openen. Eerder al werden dergelijke positieve ervaringen opgedaan met Franse vestigingen van USG Financial Forces.

Gezien de succesvolle lancering van de specialistische labels zal in 2007 onderzocht worden of ook in de vestigingslanden Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Polen, Tsjechië en Slowakije met deze activiteiten begonnen wordt.

Verslag van de Executive Board

Financiële gang van zaken

De in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten en toelichtingen over 2006 zijn op geconsolideerde basis. Voor een adequate vergelijking is voor de cijfers van 2005 uitgegaan van een pro-forma opstelling, waarin de financiële gegevens van het in 2005 overgenomen Solvus voor het volledige jaar zijn opgenomen.

Omzet

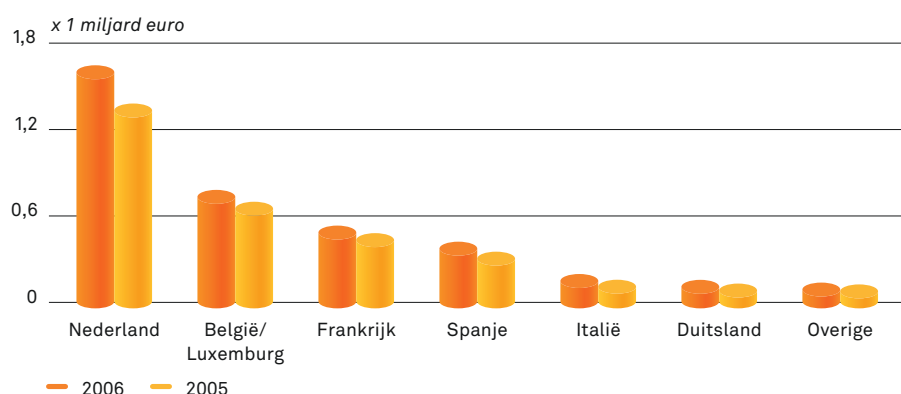
Zoals al eerder gemeld in dit jaarverslag kan 2006 worden beschouwd als een succesvol jaar. Dankzij uitermate goede prestaties, zowel in de thuismarkten als in de groeiemarkten waarin USG People werkzaam is, is een groepsomzet gerealiseerd van meer dan 3,5 miljard euro. Gesteund door aanhoudende economische groei kon het groeipercentage ten opzichte van 2005 meer dan verdubbelen naar ruim 18%. In de meeste regio's werd daarmee beter gepresteerd dan de markt als geheel, en kon marktaandeel worden gewonnen. De winstgevendheid verbeterde daarbij sterk door een meer effectieve organisatie als gevolg van integraties en synergie. Een toegenomen operationele leverage resulteerde in een operationele marge van 5,8%.

<i>Bedragen x 1 miljoen euro</i>	2006	2005	Vershil
Omzet	3.537	2.993	18,2%
Brutoresultaat	847	710	19,3%
Operationele kosten	615	557	10,4%
Afschrijvingen	26	35	
Operationeel resultaat	206	118	88
Incidentele lasten voor reorganisatie en integratie		-26	26
Resultaat verkoop opleidingsactiviteiten	19		19
Amortisatie	-31	-5	-26
Bedrijfsresultaat	194	87	107
Brutomarge	23,9%	23,7%	20 bp
Operationele kosten in procenten van de omzet	18,1%	19,8%	-170 bp
Operationele marge	5,8%	3,9%	190 bp

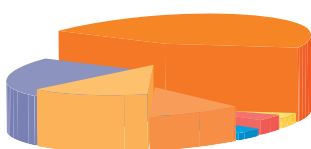
Groeitrends

In Nederland liet de omzet in alle maanden van 2006 een gelijkmatige groeitrend zien. Na correctie voor het aantal werkdagen komt de groei ten opzichte van 2005 voor het hele jaar uit op circa 20%, behalve in de maand december. In de laatste maand van het jaar kwam de groei lager uit doordat de kerstdagen op doordeweekse dagen ongunstig vielen in vergelijking met het voorgaande jaar. In België en Luxemburg was na een zeer goed eerste halfjaar sprake van een daling in de omzetgroei in de laatste helft van het jaar. Het laatste halfjaar werd daarbij negatief beïnvloed door het zeer slechte zomerweer en de feestdagen in december. Een derde deel van de groepsomzet werd in 2006 gerealiseerd buiten de Benelux. In deze groeiregio's was sprake van een toenemende groei gedurende het jaar.

Omzet per regio



Geografische verdeling
algemene uitzenddiensten



- Nederland 30%
- België en Luxemburg 20%
- Frankrijk 23%
- Spanje 14%
- Duitsland 3%
- Italië 6%
- Overige landen 4%

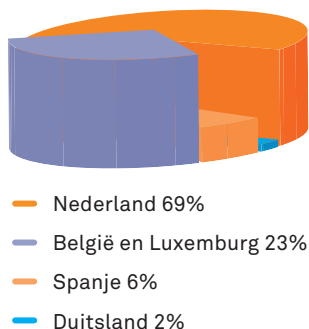
In alle regio's werd in 2006 volume groei geboekt met dubbele cijfers. In de Benelux groeide de omzet met 18%. Ook in Frankrijk werd bijzonder goed gepresteerd met een groei van 14%, terwijl de marktgroei 6% bedroeg. In de groeiregio's werden in Polen en Italië uitzonderlijke omzettoenames gerealiseerd. Polen kende een groei van 60% terwijl in Italië bij een gelijkblijvend aantal vestigingen een groei van ruim 30% werd behaald. Behalve in Duitsland werd in elke regio marktaandeel gewonnen. De totale groepsomzet steeg met ruim 18% naar meer dan 3,5 miljard euro.

De algemene uitzenddiensten in het General Staffing segment worden aangeboden in alle regio's waar USG People actief is. Dit in volume grootste segment groeide in 2006 met 18% ten opzichte van 2005. Dat is een toename van 325 miljoen euro op jaarbasis. Er waren in 2006 geen substantiële acquisities binnen het General Staffing segment. De groei was vrijwel autonoom en in alle regio's werd een groei in dubbele cijfers gerealiseerd. Eind 2006 bedroeg het aandeel General Staffing 60% van de totale groepsomzet.

De specialistische diensten, onderverdeeld in de segmenten Specialist Staffing, Professionals, HR Services en Customer Care, groeiden met 19% iets meer dan de algemene uitzenddiensten. Het overgrote deel van de specialistische diensten

Verslag van de Executive Board

Geografische verdeling
Specialistische diensten



wordt aangeboden in Nederland en België. Binnen de specialistische portefeuille werden in Nederland de opleidingsactiviteiten verkocht en de Utrechtse Juristen Groep geacquireerd. In Frankrijk werd in 2006 het specialistische label Secretary Plus gelanceerd nadat een jaar eerder het label Financial Forces in dit land was opgestart. In Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Polen, Tsjechië en Slowakije werden in 2006 nog geen specialistische labels ingevoerd.

Omzet per segment

x 1 miljard euro



Het segment Professionals groeide sterk door autonome groei. De activiteiten van de overgenomen Utrechtse Juristen Groep zijn vanaf 1 juli in de cijfers van dit segment opgenomen. Binnen de Special Services werden de Training & Education activiteiten onder de labels Buro Transport Opleidingen, Luzac, InterCollege en Abel Tasman College verkocht. Met ingang van het tweede kwartaal van 2006 zijn de resultaten van deze onderdelen niet meer in de cijfers opgenomen, waardoor het volume bij de Special Services daalde. Organisch werd een groei gerealiseerd in alle segmenten.

Bruto marge

De bruto marge steeg van 23,7% in 2005 naar 23,9% in 2006. Gedurende het jaar was een licht stijgende trend te zien in de brutomarges welke tot het derde kwartaal geconsolideerd niet tot uitdrukking kwam door mixeffecten – waaronder een zeer sterke stijging van de in-house activiteiten in Nederland die door een lager kostenniveau tegen lagere bruto marges kunnen worden aangeboden. In het vierde kwartaal werd de margestijging zichtbaar op geconsolideerd niveau met een verbetering van 80 basispunten ten opzichte van het vierde kwartaal van 2005.

Operationele kosten

De kosten namen met 8% toe, van 592 miljoen euro in 2005 naar 641 miljoen euro in 2006. De toename van 49 miljoen euro is het resultaat van enerzijds een stijging van met name personeelskosten door volumegroei, relabeling en marketingoperaties en anderzijds een daling door schaalvoordelen en toegenomen efficiencyvoordelen door uitgevoerde integraties. In het laatste kwartaal van 2006 zijn grote reclame-

campagnes opgestart voor Unique, Innativ en Start People. De afschrijvingen en huisvestingskosten kwamen lager uit, vooral door de integratie van de backoffice van Start. Als percentage van de omzet daalden de kosten van 19,8% in 2005 naar 18,1% in 2006. In 2006 vonden fysieke integraties plaats van Solvus- en USG-onderdelen in diverse landen. De verdere kostenvoordelen van deze samenvoegingen zullen pas in de komende jaren volledig tot uitdrukking komen.

Opbrengsten uit de verkoop van bedrijfsonderdelen

In het tweede kwartaal van 2006 werden de opleidingsactiviteiten van USG People verkocht. De verkoop leverde een boekwinst op van 19 miljoen euro.

Amortisatie van immateriële vaste activa

Er werd in totaal voor een bedrag van 31 miljoen euro geamortiseerd, waarvan 15 miljoen reguliere amortisatie voor de gewaardeerde merkenrechten en klantenrelaties. Als gevolg van samenvoegingen van labels werd daarnaast een bedrag van 6 miljoen euro aan merkenrechten versneld geamortiseerd. Voorts werd een bedrag van 10 miljoen euro aan waardevermindering goodwill geboekt op de deelneming Telecom Direct Almere.

Financiële lasten

De financiële lasten namen in 2006 toe door een hogere netto schuldpositie als gevolg van de overname van Solvus in september 2005 en door een stijging van de marktrente. De netto schuldpositie bedroeg op 31 december 2006 611 miljoen euro, inclusief een converteerbare obligatielening en achtergestelde lening.

Belastingdruk

De effectieve belastingdruk kwam uit op 31,4% en lag daarmee lager dan het gemiddelde nominale tarief van 32,0%. Positieve effecten kwamen voort uit de belastingvrije opbrengst van 19,2 miljoen euro afkomstig van de verkoop van de opleidingsactiviteiten, en voor 6,9 miljoen euro uit vrijgestelde opbrengsten van het coördinatiecentrum in België. Daarnaast waren er negatieve effecten door de afwaardering van 1,7 miljoen euro van de belastinglatentie als gevolg van tariefsverlagingen in Nederland en Spanje en door niet verrekenbare verliezen. Voorts waren er in 2006 voor 9,0 miljoen euro niet fiscaal aftrekbare kosten.

Belastingdruk 2006

Gemiddeld nominaal tarief	32,0%
Belastingvrije opbrengsten	-7,8%
Niet aftrekbare kosten	5,6%
Aanpassingen belastinglatenties	1,1%
Correcties voorgaande jaren	0,5%
Belastingdruk in resultatenrekening	31,4%

De nominale belastingdruk komt overeen met de nominale belastingtarieven zoals deze gelden in de verschillende landen waar USG People actief is.

Verslag van de Executive Board

Balans

Het balanstotaal bedroeg eind 2006 1.900 miljoen euro en nam daarmee af ten opzichte van het totaal op 31 december 2005 (2.065 miljoen euro) met name door een saldering van bankvorderingen en bankschulden. In grote lijnen vonden er op onderdelen wijzigingen plaats in het werkkapitaal door een sterke operationele volumegroei in het lopende jaar en door overname en verkopen van groepsdeelnemingen. Het eigen vermogen nam toe met 102 miljoen euro tegenover een afname van de schuldpositie, waardoor de solvabiliteit verbeterde naar 30% tegen 23% eind 2005.

<i>Bedragen x 1 miljoen euro</i>	31-12-2006	31-12-2005
Goodwill	801	776
Overige immateriële vaste activa	123	142
Materiële vaste activa	56	57
Financiële vaste activa	17	19
Saldo belastinglatenties	23	51
Werkkapitaal	194	146
Liquide middelen	40	301
Eigen vermogen	576	474
Achtergestelde leningen	181	191
Voorzieningen	27	38
Bankkredieten en leningen	470	789
Netto schuldpositie	611	679
Netto schuldpositie exclusief achtergestelde leningen	430	488

Goodwill

De goodwill is met 25 miljoen euro toegenomen van 776 miljoen euro naar 801 miljoen euro. De toename komt voort uit betaalde goodwill bij de overnames van de Utrechtse Juristen Groep, Start Tsjechië en Start Slowakije, HBO Services en enkele kleine overnames en earn-outbetalingen. Het totale goodwillbedrag van genoemde overnames bedroeg 20 miljoen euro. Daarbij is de goodwill met 15 miljoen verhoogd door herziening van eerdere waarderingen van overnames. Daarnaast is voor een bedrag van 10 miljoen aan goodwill afgewaardeerd.

Investerings

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa (software) bedroegen 33 miljoen euro, in procenten van de omzet lagen de investeringen rond 0,9% op hetzelfde niveau als in voorgaand jaar.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is in 2006 voornamelijk gewijzigd door operationele mutaties. Er zijn in 2006 geen aandelen- of obligatie-emissies gedaan. Van de uitstaande achtergestelde converteerbare obligatielening werden ook geen obligaties voor

conversie aangeboden. De acquisities die in 2006 zijn gedaan zijn alle gefinancierd uit lopende middelen. Het eigen vermogen is in 2006 toegenomen met 102 miljoen euro en bedroeg 576 miljoen euro op 31 december 2006. Het vermogen nam toe met het nettoresultaat over 2006 van 111 miljoen euro, waarnaast een contant dividend werd uitbetaald van 13 miljoen euro, en muteerde voor 4 miljoen euro als gevolg van personeelsbenefits (aandelenplan en uitgeoefende optierechten).

Financiering

In de vermogensstructuur waren in 2006 geen bijzondere verschuivingen ten opzichte van de eindbalans van 2005. Er zijn in 2006 geen nieuwe emissies geweest en op de uitstaande converteerbare obligatielening hebben geen conversies plaatsgevonden. Op de bestaande leningen werd voor 82 miljoen euro afgelost, een bedrag dat uit de cashflow en lopende kredietfaciliteiten kon worden voldaan. De obligatielening van 69 miljoen euro, uitgegeven door het coördinatiecentrum in België van USG People, werd op de vervaldatum 11 september 2006 afgelost, en op de achtergestelde onderhandse lening werd volgens het aflossingsschema een eerste jaarlijkse aflossing gedaan van 13 miljoen euro. De netto schuldpositie bedroeg 611 miljoen euro op 31 december 2006 tegen 679 miljoen euro ultimo 2005. De bestaande bankkredietfaciliteit van 700 miljoen euro met een resterende looptijd van 4 jaar werd onveranderd voortgezet.

Vermogensstructuur	2006	2005
Eigen vermogen	576	474
Achtergestelde converteerbare obligatielening	93	91
Achtergestelde onderhandse lening	88	100
Netto schuld aan bankinstellingen	430	419
Obligatielening USG People International		69

Voorzieningen

De voorzieningen zijn in 2006 gedaald van 38 naar 27 miljoen euro. De grootste mutatie vond plaats in de reorganisatievoorzieningen. Deze voorzieningen voor reorganisatie en integratie van Start en Solvus zijn met 15 miljoen euro gedaald van 28 miljoen euro eind 2005 naar 13 miljoen euro eind 2006. Van deze 15 miljoen is 8 miljoen euro aangewend voor integratie van oud-Solvusonderdelen en 7 miljoen euro voor integratie van Start. De overige voorzieningen betreffen voornamelijk een pensioenvoorziening en een voorziening voor juridische claims.

Dividend

In het meerjarig dividendbeleid wordt uitgegaan van een dividenduitkering van een derde van de nettowinst voor amortisatie rekening houdende met belasting-effecten. De nettowinst bedraagt 111 miljoen euro waarin een nettobedrag na belasting van 25 miljoen euro aan amortisatie is opgenomen. Het dividend kan dan worden berekend op een derde van 136 miljoen euro, ofwel 45 miljoen euro. Op basis van 63 miljoen uitstaande aandelen bedraagt het dividend daarmee 0,72 euro per aandeel.

Verslag van de Executive Board

Operationeel overzicht en marktontwikkelingen

Na uitbreiding van de groep in 2005 door de overname van Solvus waren er in het verslagjaar geen grote veranderingen in de geografische spreiding van USG People. Tsjechië en Slowakije werden in 2006 als nieuwe groeiregio's toegevoegd aan het werkgebied van de groep. De voormalige Oost-Europese activiteiten van Start die in 2002 door een management buy out werden verzelfstandigd werden in september door USG People teruggekocht. Met deze transactie werd het werkgebied van de groep uitgebreid naar 13 landen.

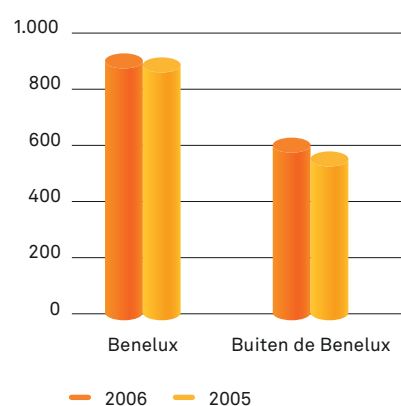
De markten waarin we momenteel werken kunnen worden onderverdeeld in volwassen markten en groeiemarkten. In volwassen markten is sprake van een hogere penetratiegraad dan in de groeiregio's en is de ontwikkeling in sterke mate afhankelijk van de economische situatie. De ontwikkeling in de groeiregio's wordt meer bepaald door maatschappelijke acceptatie en liberalisering van de wet- en regelgeving omtrent flexibele arbeid. De economische cyclus heeft in deze landen minder invloed op de groei en winstgevendheid.

In 2006 lag de focus voornamelijk op autonome groei, integratie en verbetering van de winstgevendheid in alle geografische gebieden. In een aantal landen werden integraties van oud-USG- en oud-Solvus-onderdelen gerealiseerd. Hierbij werden backoffices en hoofdkantooractiviteiten samengevoegd en werd een aanvang gemaakt met omlabelen van verschillende activiteiten. De specialistische labels Secretary Plus en USG Innotiv werden in 2006 zeer succesvol gelanceerd in Frankrijk.

Het vestigingennetwerk werd in 2006 uitgebreid naar 1.496 vestigingen.

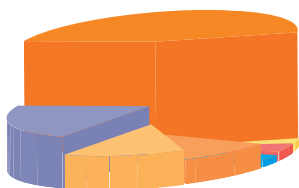
In de Benelux werden alleen het aantal in-house vestigingen uitgebreid. Buiten de Benelux werden in totaal 45 vestigingen toegevoegd aan het netwerk. In Spanje, Frankrijk en Polen werden nieuwe vestigingen geopend en 21 vestigingen in Tsjechië en Slowakije werden toegevoegd aan het bestaande netwerk in Centraal Europa. Met een landelijke dekking in de Benelux is het beleid erop gericht om in deze landen vanuit de bestaande locaties verdere groei te realiseren terwijl het netwerk in de groeiregio's en Frankrijk verder worden uitgebreid.

Aantal vestigingen



Het aantal dagelijks werkzame flexkrachten nam in 2006 verder toe tot 160.000 waarvan een toenemend deel in de opkomende landen. Het aantal werkzame flexkrachten buiten de Benelux groeide daarbij naar circa 50% van de totale groep.

Omzetverdeling per regio



—	Nederland 45%
—	België en Luxemburg 21%
—	Frankrijk 14%
—	Spanje 10%
—	Duitsland 3%
—	Italië 4%
—	Overige landen 3%

Alle geografische gebieden ontwikkelden zich in 2006 zeer positief. Er was een sterke volumegroei zichtbaar, zowel in de groeiregio's als in de volwassen markten. Ondersteund door een aantrekkende economische groei konden de activiteiten van onze groep in de volwassen markten verder uitgroeien, waarbij substantieel marktaandeel werd gewonnen. In de Benelux werd 65% van de totale groepsomzet behaald en in Frankrijk 14%. In de groeiregio's was ook sprake van een sterke autonome volumegroei; vooral in Polen en Italië werd zeer goed gepresteerd. De groeiregio's vertegenwoordigden in 2006 circa 21% van de totale omzet.

In alle regio's werd in 2006 volumegroei geboekt met dubbele cijfers. In de Benelux groeide de omzet met 18%. In Frankrijk werd bijzonder goed gepresteerd met een groei van 14%, terwijl de marktgroei 6% bedroeg. In de groeiregio's werden in Polen en Italië uitzonderlijke omzettoenames gerealiseerd. Polen kende een groei van 60% terwijl in Italië bij een gelijkblijvend aantal vestigingen een groei van ruim 30% werd behaald. Behalve in Duitsland werd in elke regio marktaandeel gewonnen. De totale groepsomzet steeg met ruim 18% naar meer dan 3,5 miljard euro.

Omzet per regio

	2006	2005	Δ
Nederland	1.598	1.337	19,5%
België en Luxemburg	747	652	14,6%
Frankrijk	487	429	13,5%
Spanje	373	306	21,8%
Italië	136	104	30,5%
Duitsland	99	86	15,2%
Overige landen	97	77	25,4%
Totale omzet groep	3.537	2.991	18,3%

In alle regio's verbeterde de winstgevendheid in 2006. De EBITA over 2006, voor de opbrengst uit verkoop deelnemingen, kwam uit op 206 miljoen euro, waarmee de operationele marge steeg van 3,9% in 2005 naar 5,8% in 2006. In het tweede halfjaar werd zelfs een marge van meer dan 6% geboekt.

In Nederland was de operationele marge met 9,5% van de omzet het hoogst, terwijl Italië en Duitsland de sterkste verbetering boekten. Voorts werden zeer goede resultaten geboekt in Zwitserland en Oostenrijk. Alle regio's wisten een positief EBITA-resultaat te boeken.

Verslag van de Executive Board

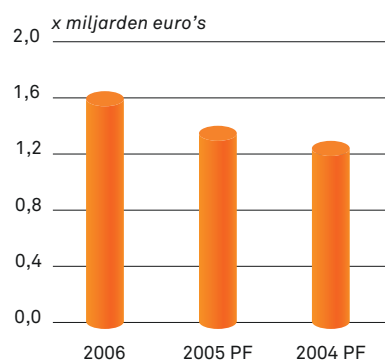
Operationele marge per regio

	2006	2005	Δ PP
Nederland	9,5%	7,1%	2,4
België / Luxemburg	7,8%	6,6%	1,2
Frankrijk	1,8%	1,1%	0,7
Spanje	2,2%	1,2%	1,0
Italië	4,2%	0,3%	3,9
Duitsland	1,2%	-2,0%	3,2
Overige landen	1,0%	-2,0%	3,0
Totaal groep	5,8%	3,9%	1,9

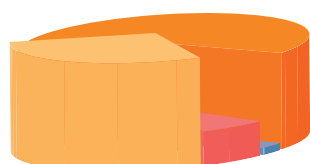
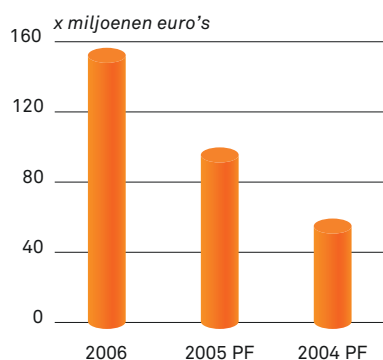
Nederland

In het eerste kwartaal van 2006 heeft USG People de opleidingsactiviteiten verkocht. Als gevolg van een grotere focus op de kernactiviteit als full-serviceaanbieder van flexibele arbeid en HR Services werden Buro Transport Opleidingen en Luzac via management buy outs verzelfstandigd. De niet-arbeidsmarktgerelateerde opleidingsactiviteiten behoren niet langer tot de kernactiviteiten van de groep en pasten daarmee niet meer in de portefeuille. In juni werd de Utrechtse Juristen Groep (UJG) aan de Professionals-portfolio toegevoegd. UJG is een organisatie die zich heeft gespecialiseerd in het plaatsen van juristen op projectbasis en heeft een dominante positie binnen het legal segment in Nederland.

Omzet Nederland



EBITA Nederland



- General Staffing 39%
- Specialist Staffing 44%
- Professionals 14%
- Special Services 3%

USG People heeft in 2006 beter gepresteerd dan de markt en haar marktaandeel verder verhoogd waarmee haar tweede plaats in de Nederlandse markt werd verstevigd. Het omzetvolume groeide in 2006 met 20% in de thuismarkt. De Office en Techniek activiteiten leverden daaraan een sterke bijdrage.

Start People deed het beter dan de markt, mede door een sterke toename van de vraag bij grote volumeklanten, waardoor ook de in-houseactiviteiten een enorme groei hebben doorgemaakt. Het aantal in-houselocaties verdubbelde in 2006. Start

People Transport en Logistiek was in 2006 zeer succesvol door een toegenomen vraag bij grote klanten en door adequaat in te spelen op de marktwerking bij het streekvervoer.

In het specialistische segment groeiden Content en Creyf's beduidend sterker dan de markt. Content biedt specialistische profielen voornamelijk aan in het grote-klantensegment en was in 2006 zeer succesvol in het doorontwikkelen van rekrutering via het internet. Ongeveer 70% van de kandidaten wordt momenteel op deze manier geworven. Voorts heeft Content de nieuwe huisstijl en marketingcampagnes gebaseerd op de uitkomsten van een grootschalig lifestyleonderzoek onder de flexwerkers van Content.

Creyf's werd in een landelijke enquête onder opdrachtgevers gekozen in de top drie van Nederlandse uitzendbureaus. Creyf's groeide in 2006 buitengewoon sterk in het MKB-segment. Het studentenuitzendbureau van Creyf's kreeg een nieuwe naam: ASA Studentenuitzendbureau. Deze landelijke marktleider werd gerestyled en kreeg een geheel eigen identiteit.

Unique zag de omzetgroei ook stevig aantrekken, vooral door een toenemende activiteit in het MKB. Ook Unique heeft de kandidatenfocus versterkt door het meer actief werven en binden van kandidaten en personeel. Tijdens het Nationaal Flexdebat werd een intercedente van Unique uitgeroepen tot intercedente van het jaar 2006.

Binnen de specialistische segmenten is USG People marktleider in de technische profielen en hoger opgeleide secretaresses. De combinatie Innotiv, UTS, Beaver en ICT Solutions, de labels die met ingang van 2007 worden samengevoegd, vormt de grootste speler op de Nederlandse markt in technische profielen. Alle onderdelen van de nieuwe combinatie presteerden in 2006 beter dan de markt.

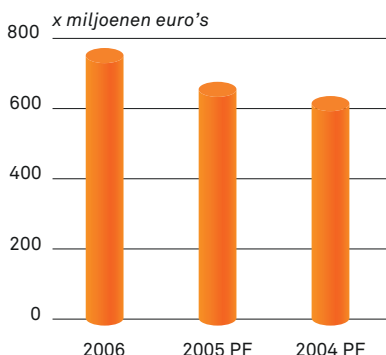
Secretary Plus en Starjob zijn gezamenlijk marktleider in het segment van de hoger opgeleide managementassistenten. De detacheringsactiviteiten onder de sublabels Secretary Plus Direct Team en StarTeam presteerden bijzonder goed in 2006. Door de overname van Solvus konden de specialistische labels meer profiteren van spin-offeffecten van de grotere volumespelers. Het full-serviceconcept dat USG People aanbiedt resulteert daarmee in maximale synergievoordelen.

België en Luxemburg

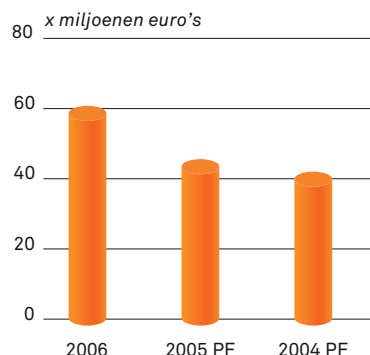
Evenals in Nederland neemt USG People ook in België een tweede plaats in in de uitzendsector. Er vonden in deze regio in 2006 ook geen wijzigingen plaats in de portefeuille, waardoor de volumegroei in zijn geheel voortkwam uit autonome groei. Op het gebied van integratie en relabeling werden de backoffices van de voormalige USG-werkmaatschappijen overgebracht van Vilvoorde naar het Shared Service Center van voormalig Solvus in Antwerpen. De labels Receptel en United Communications werden samengevoegd onder de merknaam Unique Receptel - marktleider in receptiediensten. In 2007 zal het merk Creyf's gere-labeld worden in Start People.

Verslag van de Executive Board

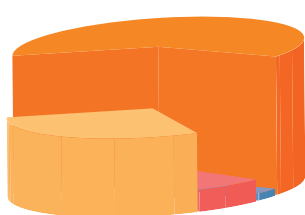
Omzet België en Luxemburg



EBITA België en Luxemburg



De Belgische flexmarkt groeide in 2006 met ongeveer 14%, terwijl de activiteiten van USG People met 15% in volume toenamen. Het segment General Staffing dat voor 56% bijdraagt aan de groepsomzet in België groeide met 16%. Het generalistische label Creyf's biedt met een one-stop-shoppingconcept flexibele oplossingen aan voor zowel grote volumeklanten als het MKB. Hoewel Creyf's traditioneel sterk is in het industriële segment werd in 2006 zeer goed gepresteerd in de sectoren Office en Services (dienstencheques) waarmee de marktgroei werd overtroffen. In 2006 werd door Creyf's een seniorenplan gelanceerd. Hiermee wordt ingespeeld op de opkomende vergrijzing en daarmee gepaard gaande schaarste en frictie op de arbeidsmarkt. Het plan is zeer positief ontvangen, zowel door kandidaten als klanten.



De specialistische diensten Specialist Staffing, Professionals en Special Services groeiden in totaal met 13% naar een omzetbijdrage van 323 miljoen euro. Binnen het segment Specialist Staffing kon Unique in 2006 weer een stevige omzetgroei realiseren, na een daling van het volume in 2005. Unique is sterk vertegenwoordigd in het MKB, dat in 2006 profiteerde van de aanhoudende economische groei. Unique Finance presteerde bijzonder goed, evenals het specialistische label Financial Forces, dat een groei doormaakte van 55%.

Uitzendarbeid wordt ook in België steeds meer een instrument voor werving van vast personeel. Unique kon hiervan in 2006 optimaal profiteren door commerciële medewerkers extra op te leiden op dit gebied. Vele gespecialiseerde flexkrachten konden daardoor doorstromen naar een vaste baan, waarmee onze functie als specialistische arbeidsmarktintermediair werd onderstreept. In het laatste kwartaal werd Unique Interim omgelabeld naar het internationale label Unique, en door een complete restyling kregen alle vestigingen een nieuwe uitstraling. De restyling werd ondersteund door een grootscheepse billboardcampagne, waarop ook de website van Unique is aangepast. Als werkgever onderscheidde Unique zich in 2006 opnieuw door een kwalitatief personeelsbeleid. Voor de vierde keer op rij werd Unique door het HRM Centre van de Vlerick Management School verkozen tot beste werkgever van het jaar in België.

Het specialistische Express Medical kon zijn marktleiderschap verstevigen. Met een eerste in-housevestiging in een ziekenhuisnetwerk had Express Medical in 2006 een primeur in België. Express Medical neemt daarmee het volledige beheer van de vervangingen van vast personeel van het ziekenhuis op zich.

Express Medical is gespecialiseerd in selectie en rekrutering van medisch en paramedisch personeel. Via nauwe contacten met ziekenhuizen, rusthuizen, verzorgingstehuizen en organisaties voor thuiszorg, heeft de organisatie goed zicht op de huidige ontwikkelingen in de behoeften van medische organisaties en zorginstellingen. De nieuwe divisie Express Pharma groeide sterk en verwierf een positie in de specialistische Pharma industrie als rekrutering- en detacheringbureau.

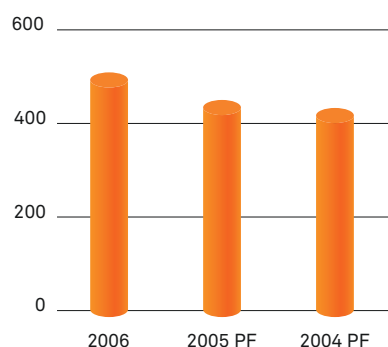
Secretary Plus, marktleider in het segment van hoger opgeleide management-assistenten, groeide in 2006 met ruim 21%. Een zeer sterke groei werd gerealiseerd door het Direct Team, de detacheringtak van Secretary Plus.

Binnen het Professionals-segment werden in 2006 de activiteiten van Innativ en United Technical Solutions samengevoegd in het label USG Innativ. De complementaire dienstverlening van United Technical Solutions en Innativ biedt oplossingen voor alle engineeringvraagstukken. De fusie tussen de twee specialisten creëert een 'best of both worlds'. Samen met Beaver IT Services vormt USG Innativ een sterke combinatie van technische professionals op de Belgische markt. De combinatie behaalde in 2006 een omzetgroei van 18%.

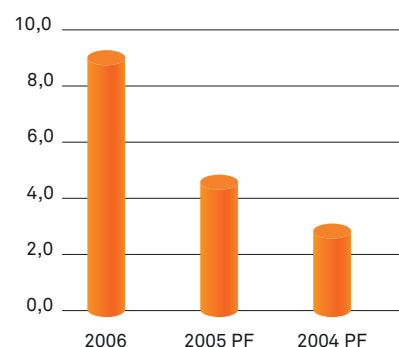
Frankrijk

Frankrijk behoort naast de Benelux tot de meest volwassen uitzendmarkten in continentaal Europa, waar nog voornamelijk algemene uitzenddiensten worden aangeboden. Voor USG People liggen er grote kansen voor specialistische diensten en werving en selectie. In 2006 werden zeven nieuwe vestigingen geopend, waarvan twee eerste locaties voor het internationale label Secretary Plus in Parijs en Lille. De lancering van Secretary Plus, dat reeds jaren vertegenwoordigd is in Nederland, België en Duitsland, is zeer succesvol te noemen. In het voorgaande jaar waren al twee specialistische vestigingen geopend voor het label Financial Forces.

Omzet Frankrijk



EBITA Frankrijk



Verslag van de Executive Board

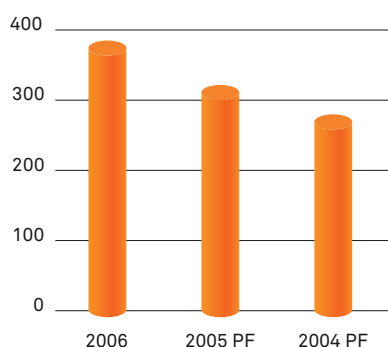
Gedurende het eerste jaar lieten de specialistische activiteiten een zeer snelle groei zien.

Met een totale groepsomzet van 487 miljoen euro is Frankrijk in volume het derde land van USG People. De omzetgroei in 2006 kwam uit op 14% tegen een marktgroei van circa 6%. De marktgroei werd hiermee ruimschoots overtroffen.

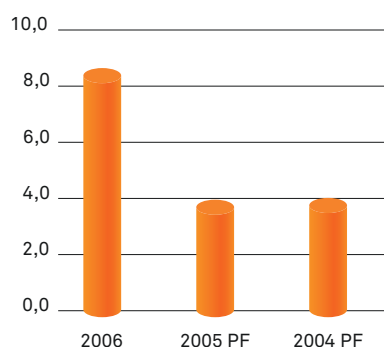
Spanje en Portugal

De Spaanse economie wordt gedomineerd door de dienstensector, die twee derde van het bruto binnenlands product voor zijn rekening neemt. De groei in deze sector bedroeg ongeveer 3,5%, tegenover een groei in de industrie en landbouw van in totaal iets meer dan 2%. De uitzendmarkt groeide in 2006 met ongeveer 8%. USG People is qua grootte de derde speler op de Spaanse markt en biedt naast algemene uitzenddiensten ook specialistische diensten aan. In 2006 werd een grote omlabelingoperatie uitgevoerd. De labels voor algemeen uitzenden werden samengevoegd en omgedoopt tot Start People. Acht vestigingen van het voormalige Creyf's die zich richtten op specialistische diensten werden daarbij toegevoegd aan het netwerk van Unique. Daarnaast werden in totaal negen nieuwe vestigingen geopend.

Omzet Spanje en Portugal



EBITA Spanje en Portugal



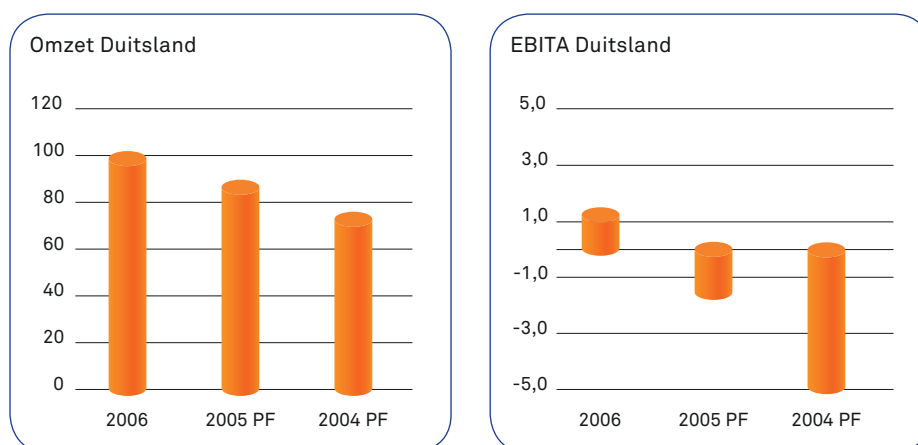
USG People boekte in 2006 een omzet van 373 miljoen euro in Spanje en realiseerde daarmee een groei van 22% ten opzichte van 2005. Start People boekte een omzetgroei van 19%. Met een bijdrage van 295 miljoen euro belopen de General Staffing activiteiten 79% van het totale volume in Spanje. De diensten in de farmaceutische industrie en logistiek lieten een sterke groei zien in 2006.

De specialistische labels Unique en SyS droegen gezamenlijk voor 78 miljoen euro bij en behaalden een groei van 36%. Het netwerk van Unique werd uitgebreid met negen vestigingen inclusief acht reeds bestaande vestigingen die werden overgeheveld van Creyf's. SyS opende twee vestigingen in Zaragoza en Las Palmas (Gran Canaria).

Duitsland

In 2006 vond een verdergaande consolidatie plaats van de gefragmenteerde uitzendmarkt in Duitsland. Tendens is dat steeds meer lokale uitzendondernemingen worden overgenomen door grote internationale spelers. Duitsland telt meer dan 4.700 dienstverleners op het gebied van flexibel personeel en werving en selectie. In het land met een beroepsbevolking van 43 miljoen mensen is uitzendwerk het minst doorgedrongen van alle West-Europese landen. De penetratiegraad van tijdelijk werk is lager dan 1% van de beroepsbevolking, maar de verwachting is dat dit de komende jaren zal convergeren naar het Europees gemiddelde. Dat betekent dat de markt voor flexwerk in de komende jaren kan verdubbelen, hetgeen het aantrekkelijke perspectief van deze groeiregio verklaart. In 2006 groeide de markt met 19% en voor de komende jaren wordt in voorzichtige schattingen uitgegaan van ten minste 15% groei.

De totale jaaromzet van USG People in Duitsland bedroeg in 2006 circa 100 miljoen euro. Er werd een groei gerealiseerd van 15%, waarbij in het laatste kwartaal sterk werd gepresteerd met een groei van 23%. De lagere groei ten opzichte van de markt kan voor een belangrijk deel worden toegeschreven aan het verlies van omzet bij een grote klant die zijn productiefaciliteiten verhuisde. De focus in 2006 was vooral gericht op autonome groei en verbetering van de winstgevendheid. Er werden geen nieuwe vestigingen geopend. In overeenstemming met een eerder uitgesproken verwachting werd in Duitsland voor het eerst in jaren een positief EBITA-resultaat behaald.



De algemene uitzendactiviteiten onder het label Creyf's boekten een omzetgroei van 15%. Het algemene segment nam 72% van de omzet voor zijn rekening. Creyf's verloor in 2006 omzet door een verhuizing van productiefaciliteiten bij een grote klant. Als we dit verlies buiten beschouwing laten kan een groei worden becijferd van ruim 32%.

De specialistische diensten van Unique en Secretary Plus leverden een omzetbijdrage van 28% van het totaal. Het specialistische segment, dat sterk is vertegen-

Verslag van de Executive Board

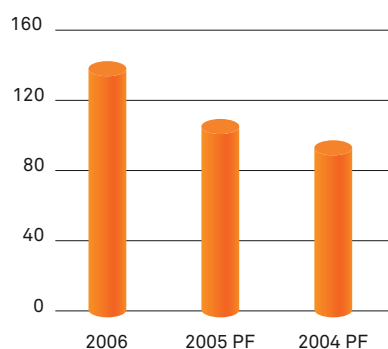
woordigd in het midden- en kleinbedrijf, groeide met ruim 16%. Unique Personal onderging in 2006 een naamswijziging naar Unique, het internationale specialist label van USG People. De restyling van de vestigingen en de website werd nagenoeg afgerond in 2006 en in het laatste kwartaal werd een grote marketingcampagne 'Ganz Unique' opgestart. Unique groeide sterk in het office segment en bij de technische vaklieden in de metaal- en elektro-industrie.

In 2006 zijn de back-officeactiviteiten van Creyf's, Unique en Secretary Plus samengevoegd in een Shared Service Center (SSC). Sinds 1 maart is dit gecentraliseerde SSC in München operationeel.

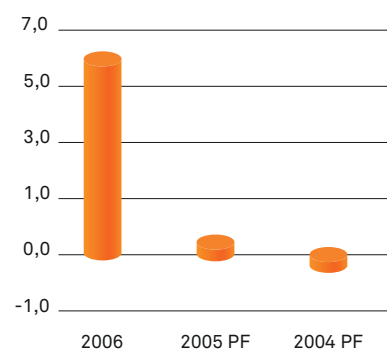
Italië

Voor Italië was 2006 vooral een jaar van samenvoeging en integratie van de voormalige Solvus- en USG-activiteiten. De samenvoeging van de Shared Service Centers in Milaan werd al in het eerste kwartaal succesvol afgerond en in september werden de labels Creyf's en Start onder de nieuwe naam Start People gebracht. De organisatiestructuur van de frontoffice werd daarbij ook vernieuwd en een aantal vestigingen verhuisden naar meer effectieve locaties. Per saldo bleef het aantal vestigingen gelijk, evenals het aantal vaste medewerkers. Tegen deze achtergrond van interne herstructurering werd met een sterke autonome volumegroei bijzonder goed gepresteerd. Het omzetvolume nam in 2006 met bijna een derde toe tot 136 miljoen euro (2005: 104 miljoen euro) tegenover een groei van de uitzendmarkt van iets meer dan 15%. Een gedegen kennis van de lokale markt en het kwalitatief hoge niveau van de dienstverlening vormen een sterke basis waarmee USG People zich onderscheidt in de snel groeiende Italiaanse flexmarkt. Door een sterke penetratie van de regionale markten van USG People in het noorden en midden van het land kan het marktaandeel de komende jaren verder toenemen. Na de afronding van de lopende herstructurering en restyling zal worden gefocust op uitbreiding van het vestigennetwerk en lancering van specialistische activiteiten. Met een penetratiegraad van minder dan 1% is Italië een van de primaire groeimarkten van USG People.

Omzet Italië



EBITA Italië



Zwitserland, Oostenrijk, Polen, Tsjechië en Slowakije

In deze vijf landen werd in 2006 een gezamenlijke omzet van bijna 100 miljoen euro gerealiseerd, circa 3% van de groepsomzet. De gehele omzet komt voort uit algemene uitzendactiviteiten; er worden in deze landen geen specialistische diensten aangeboden. Als geheel boekte de regio in 2006 een positief EBITA-resultaat van 1 miljoen euro, terwijl in 2005 nog een verlies werd geboekt van 1,6 miljoen euro. Het verbeterde resultaat is vooral toe te schrijven aan een hogere winstgevendheid in Zwitserland en Oostenrijk.

In Zwitserland groeide de markt in 2006 met 15% bij een penetratiegraad van naar schatting 1,1% aan het einde van het jaar. USG People richtte zich tot nu toe voornamelijk op de industrie in het Duitssprekende deel van het land, maar in 2006 werd de eerste vestiging in het Franstalige Neuchâtel geopend. Er werd zeer goed gepresteerd; met een omzetgroei van 23% werd de markt overtroffen.

In Oostenrijk groeide de markt met 5,8% bij een penetratiegraad van circa 1,5%. Ten opzichte van 2006 werd een lichte omzetsdaling gerealiseerd door verlies van een grote volumeklant. Het resultaat daarentegen verbeterde sterk en werd omgebogen van een verlies naar een winst. De EBITA verbeterde met circa 1,5 miljoen euro. Gedurende het jaar werd per saldo één vestiging gesloten en een omzetsdaling in het begin van het jaar werd omgebogen naar een sterke omzetstijging in het laatste kwartaal.

In Centraal Europa deed groeimarkt Polen het bijzonder goed. In deze jonge markt, die in 2006 met maar liefst 45% groeide, realiseerde Creyf's, de nummer vier in Polen, een omzetgroei van 60%, met een positief resultaat. Het marktaandeel van Creyf's is 6,1% en de nog zeer lage penetratiegraad in Polen 0,3%. Er werden negen vestigingen geopend. De focus in deze snel groeiende markt is primair gericht op volumegroei. De in-houseactiviteiten groeien sterk, waarmee veelal internationale klanten optimaal kunnen worden bediend.

De activiteiten in Tsjechië en Slowakije zijn vanaf oktober aan de groep toegevoegd. Deze voormalige activiteiten van Start zijn in september teruggekocht door USG People vanwege de aantrekkelijkheid en het groeiperspectief van deze markten. De toegevoegde waarde van deze regio's is ook dat de services lokaal kunnen worden aangeboden aan grote internationale accounts.

Verslag van de Executive Board

Risicoparagraaf

Deze paragraaf omschrijft de risicofactoren die een materiële invloed kunnen hebben op de business van USG People in algemene zin, op de bedrijfsresultaten, de financiële resultaten, de vooruitzichten, en de werkelijke uitkomst van de op de toekomst gerichte verklaringen in dit jaarverslag. We onderscheiden risico's gerelateerd aan onze strategie en omgevingsfactoren, bedrijfsactiviteiten en risico's die betrekking hebben op de financiën en verslaggeving. Daarnaast leggen we verantwoording af over het beheersingskader, de beheersingsmaatregelen, de wijze van risicobeoordeling, de informatie en communicatie, en de monitoring.

De gepresenteerde risicofactoren zijn besproken met de Raad van Commissarissen en de auditcommissie.

Het is niet uitgesloten dat deze opsomming op termijn niet volledig blijkt te zijn. Er kunnen additionele risico's zijn waar we ons op het moment niet bewust van zijn, of risico's die nu nog als immaterieel worden geclassificeerd maar door gewijzigde omstandigheden toch op termijn een materieel effect kunnen hebben.

Risico's op het gebied van strategie en omgevingsfactoren

- Om haar strategische en financiële doelstellingen te realiseren en concurrerend te blijven, moet USG People adequaat kunnen inspelen op veranderingen in de markten waarin ze actief is, op de (veranderende) behoeften van klanten en op de marktproposities van concurrerende aanbieders. Dit wordt binnen USG people gedaan door het hebben van een decentrale organisatiestructuur, ondernemende cultuur en multi-brand strategie. Hierdoor zijn we in staat snel te reageren op markttrends, activiteiten van de concurrentie en veranderende behoeften van de klanten.
- De resultaten van USG People zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van een cyclische vraag. De vraag naar arbeidsmarktdiensten wordt in hoge mate beïnvloed door de economische situatie in de vestigingslanden. USG People probeert deze conjunctuurgevoeligheid te beperken door een geografische spreiding over markten met een verschillende economische dynamiek en door te focussen op minder conjunctuurgevoelige marktsegmenten. Daarnaast wordt gestreefd om de omzetbijdrage van het minder conjunctuurgevoelige specialistische segment te vergroten ten opzichte van het sterk cyclische algemene uitzenden.
- Aanpassingen van bestaande wet- en regelgeving in de diverse vestigingslanden kunnen leiden tot een verbod of beperking van het aanbieden van bepaalde arbeidsmarktdiensten in het assortiment of het opleggen van aanvullende eisen op het gebied van vergunningen en belastingen. In beide gevallen kan dit een onvoorzien effect hebben op de activiteiten en resultaten van USG People.
- Een mogelijke verhoging van de premies van werkloosheids- en werknemersverzekeringen voor flexkrachten die bij USG People op de loonlijst staan, kan zorgen voor margedruk. Zeker in een periode van dalende vraag naar arbeidsmarktdiensten kan een dergelijke kostenstijging wellicht niet worden gecompenseerd door een dienovereenkomstige prijsverhoging.

- De marktontwikkeling van USG People is mede afhankelijk van de mate van maatschappelijke acceptatie van uitzend- en detacheringswerk in de vestigingslanden. Dat geldt met name voor landen waar de inzet van flexibele arbeid zich nog in een pril ontwikkelingsstadium bevindt.

Risico's op het gebied van bedrijfsactiviteiten

- Gezien de complexiteit en grote onderlinge verschillen in wet- en regelgeving in de diverse vestigingslanden, is de kans aanwezig dat USG People aanpassingen niet adequaat of tijdig doorvoert. De mogelijke verplichtingen die daaruit voortvloeien kunnen een nadelig effect hebben op de resultatenrekening. Om de kans hierop te reduceren hanteert USG People strikte richtlijnen, die ondermeer voorschrijven dat personeel wordt geschoold op het gebied van lokale wet- en regelgeving en dat het management de naleving van daarmee samenhangende procedures zorgvuldig en regelmatig moet toetsen. Voorts is in de administratieve systemen een functionaliteit opgenomen die een adequaat wijzigingsbeheer op parameterinstellingen mogelijk maakt. Externe adviseurs zien actief toe op kwaliteit en inhoud van de procedures en of ze worden nageleefd.
- Fouten in de programmatuur van automatiseringssystemen, storingen en inbreuken van de gebruikte informatiesystemen, en onderbreking of verlies van de verwerkingscapaciteit van informatiestromen kunnen de continuïteit van USG People nadelig beïnvloeden. Om zich daar tegen te beschermen wordt gebruik gemaakt van backup- en recovery-systemen om dataverlies te beperken dan wel te voorkomen, van redundantie in netwerken en systemen, en van uitwijkcontracten. Daarnaast zijn beveiligingssystemen geïnstalleerd, zoals firewalls, intrusion detection en virus software. In het verslagjaar is een bedrijfsbreed project opgestart om met de technische infrastructuur nog beter te kunnen anticiperen op mogelijke toekomstige bedreigingen. Deze architectuur wordt gefaseerd ingevoerd en zal medio 2008 volledig operationeel zijn.
- USG People kan onderworpen worden aan belastingclaims door het niet (of niet volledig) nakomen van verplichtingen in het kader van de Wet Identificatie bij Dienstverlening. De WID schrijft voor dat werkgevers verantwoordelijk zijn voor een correcte identificatie van medewerkers bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst. Als voorzorgsmaatregel is een uitgebreide set aan beheersmaatregelen ingericht.
- USG People loopt het risico dat opdrachtgevers claims indienen voor fouten en omissies van medewerkers en flexkrachten, misbruik van interne klantgegevens, frauduleus handelen, foutieve afdrachten van belastingen en premies, tewerkstelling van illegalen, diefstal van klanteneigendommen en andere vergelijkbare vormen van onrechtmatig of crimineel handelen. Er is een breed spectrum aan richtlijnen waaraan iedereen die verbonden is aan de organisatie zich dient te houden, en een uitgebreid verzekeringsprogramma. In het verslagjaar is door een extern bureau een uitgebreid onderzoek gedaan naar de verschillende risico's en de dekkinggraden die daarvoor zijn afgesproken. De verbeterpunten die daarbij aan het licht zijn gebracht, zullen in 2007 ten uitvoer worden gebracht.
- De continuïteit van USG People is in sterke mate afhankelijk van het vermogen van de onderneming om gekwalificeerd personeel en flexwerkers aan te trekken,

Verslag van de Executive Board

op te leiden en te behouden. Daartoe maakt USG People gebruik van uiteenlopende werving- en selectiemiddelen voor het ondersteunen van het inkoopkanaal. Om personeel aan te trekken en te behouden biedt USG People onder andere concurrerende salariering, development programma's en voldoende promotiekansen.

- USG People is mogelijkwerijs niet in staat om de vooraf ingeschatte synergievoordelen van een overname te realiseren. Mede op basis van de kennis en ervaring van de integratie van Start, zijn uiteenlopende maatregelen getroffen om zekerheid te krijgen dat de geformuleerde doelstellingen daadwerkelijk worden gehaald en de integratierisico's worden beperkt.
- USG People kan problemen ondervinden of worden belet om een of meer handelsnamen te registreren en gebruiken in een van de vestigingslanden. Daarom wordt een beleid gevoerd dat erop gericht is om alle intellectuele eigendomsrechten te deponeren met een dekking die de hele eurozone omvat.
- USG People loopt het risico niet in staat te zijn om flexwerkers tijdig en correct te betalen en klanten tijdig en correct te factureren. Daartoe is een uitgebreide set beheersmaatregelen ontwikkeld voor de facturatie- en verloningsprocessen.

Risico's op het gebied van financiën en verslaggeving

- De schuldenlast van USG People kan een negatieve invloed hebben op de continuïteit van de onderneming. Met de banken is een overeenkomst gesloten waarin USG People heeft toegezegd een bepaald schuldenniveau niet te zullen overschrijden. Daaraan voldoet de onderneming bij het afsluiten van het verslagjaar ruimschoots. Een schending van deze overeenkomst kan tot gevolg hebben dat kapitaalverschaffers volgens deze overeenkomst het recht hebben om aflossing op schulden sneller in te vorderen.
- USG People loopt financiële risico's met het incasseren van openstaande vorderingen. De incasso-risico's zijn in de meeste vestigingslanden verzekerd, met uitzondering van Italië, Oostenrijk, Zwitserland en Polen waar de lokale wetgeving op het gebied van wanbetaling voldoende geachte zekerheden biedt. Desondanks is eind 2006 besloten om een uniform kredietverzekeringscontract af te sluiten voor alle werkmaatschappijen en voor alle vestigingslanden. Dit contract is per 1 januari 2007 van kracht geworden.
- Renteschommelingen kunnen het nettoresultaat van USG People beïnvloeden. Rentedragende schulden zijn zowel tegen vaste als variabele rentes afgesloten en veranderingen van de rentevoet kunnen dus van invloed zijn op de hoogte van rentebetalingen. Een belangrijk deel van het renterisico is afgedekt door middel van derivaten.
- USG People is niet in staat om de creatie van aandeelhouderswaarde volledig te beheersen. De ontwikkeling van de beurskoers is afhankelijk van zoveel externe factoren dat daarop alleen indirecte invloed kan worden uitgeoefend. Een al dan niet gunstige waardering van het aandeel heeft daarentegen wel een direct effect op de uit te stippelen groeistrategie; een lage beurskoers betekent bijvoorbeeld dat de mogelijkheid om te acquireren wordt beperkt omdat betaling in aandelen minder aantrekkelijk wordt, wat weer tot gevolg heeft dat kwalitatief hoogwaardige overnamekandidaten buiten beeld blijven. Het tegenovergestelde scenario is uiteraard ook mogelijk.

- Verplichte impairment van goodwill kan tot bijstelling van het resultaat van USG People leiden. In het kader van IFRS vindt jaarlijks een toets plaats om per cash generating unit te bepalen of de daarvoor berekende goodwill nog overeenkomt met de vooraf gemaakte inschatting, en of er andere omstandigheden zijn die een aanpassing van de waarde vereisen. Zulke aanpassingen worden verrekend via de winst- en verliesrekening, en hebben dus een direct effect op het bedrijfsresultaat.
- De kans is aanwezig dat USG People niet in staat is om de openstaande belastinglatentie te realiseren. Dit bedrag kan alleen worden geïncasseerd als in de toekomst voldoende belastbare winsten worden gegenereerd.
- USG People is afhankelijk van de timing en de omvang van in- en uitgaande kasstromen om liquiditeitstekorten te voorkomen. Doordat seizoensinvloeden een bovenmatig grote rol spelen in de ontwikkeling van vraag en aanbod van arbeidsmarktdiensten, varieert de behoefte aan werkkapitaal sterk binnen de groep. Dat effect wordt nog versterkt doordat flexkrachten meestal wekelijks worden betaald, terwijl opdrachtgevers betalingstermijnen van 30 tot 60 dagen hanteren. Doen zich desondanks toch liquiditeitstekorten voor, dan kan gebruik gemaakt worden van van de kredietfaciliteiten bij de huisbanken.
- Bij USG People is als beursgenoteerde onderneming een betrouwbare boekhouding en externe financiële verslaggeving essentieel. Hiertoe is een breed en uitgebalanceerd intern beheersingssysteem ingericht (zie ook onder de kop: Interne beheersingssystemen). Medio 2006 is daar bovenop een project gestart met als doel om risico- en controleraamwerken te beschrijven voor significante balansposten en kritische bedrijfsprocessen. Het moet bijdragen aan een uniforme, systematische en gestructureerde financiële verantwoordingssystematiek. Het project richt zich momenteel tot enkele grote werkmaatschappijen in België en Nederland en zal in 2007 ook naar andere vestigingslanden en werkmaatschappijen worden uitgebreid.

Interne risicobeheersing- en controlesystemen

Binnen USG People is de Executive Board en de Board of Management verantwoordelijk voor het raamwerk van interne risicobeheersing- en controlesystemen. Aan de basis ligt het COSO Enterprise Risk Management-integrated framework. Dit is een brede benadering van interne beheersing, waarbij de organisatiedoelen en risico's als vertrekpunt worden genomen. Op deze manier streeft USG People een redelijke mate van zekerheid na dat de organisatiedoelstellingen worden gehaald en dat de handhaving van de continuïteit wordt gewaarborgd. De Raad van Commissarissen en de auditcommissie worden als toezichthouders van de onderneming periodiek geïnformeerd over de mate waarin USG People de interne risicobeheersing- en controlesystemen beheersen.

De interne risicobeheersing- en controle systemen zijn erop gericht om:

- de risico's van de strategie en strategische doelstellingen te beperken
- effectieve en efficiënte bedrijfsprocessen te waarborgen
- relevante wet- en regelgeving, interne richtlijnen en normen van USG People na te leven
- zorg te dragen voor een betrouwbare boekhouding en financiële verslaggeving



Verslag van de Executive Board

De Executive Board is zich ervan bewust dat risicobeheersing- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen zekerheid kunnen bieden dat de ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd noch dat deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen voorkomen.

USG People heeft een uitgebreide structuur van risicobeheersings- en interne controlesystemen ontwikkeld en heeft daarnaast een aanvullend groepsbeleid en beleidskader geformuleerd. Het raamwerk van interne risicobeheersing- en controlesystemen van USG People kent vijf elementen: het beheersingskader, de risico-beoordeling, de beheersmaatregelen, de wijze van informeren en communiceren en de monitoring.

1 Beheersingskader

Het beheersingskader van USG People weerspiegelt de toonzetting, bewustwording en handelingen van de Board of Management en ander verantwoordelijke managementlagen met betrekking tot het belang van de interne beheersing binnen USG People. Het waarborgt de nadruk die het management legt op interne beheersing binnen de beleidsrichtlijnen, procedures, methoden en organisatiestructuur.

Bestuursstructuur

De dagelijkse leiding van USG People is in handen van de Board of Management. De leden hiervan rapporteren direct aan de Executive Board. Twee keer per maand vergaderen beide organen gezamenlijk. Deze structuur zorgt voor een goede beheersing van complexe besluitvorming en bedrijfsprocessen. Door meerjarige ervaring zijn alle leden op een breed terrein in staat vroegtijdig bedreigingen en kansen te onderkennen, en deze adequaat op te lossen dan wel te verzilveren.

In alle landen waar USG People met meerdere labels actief is, zijn de administratieve activiteiten en ICT-ondersteuning gecentraliseerd in een Shared Service Center (SSC). De directeur van het SSC rapporteert direct aan de eindverantwoordelijke van de regio en heeft uiteindelijk een functionele lijn naar de CFO. Deze bestuursstructuur maakt het mogelijk controle technische functiescheidingen en interne controlemaatregelen in de processen door te voeren.

Directiereglement en bevoegdheden werkmaatschappijen

Directies van de werkmaatschappijen zijn gebonden aan duidelijke beperkingen ten aanzien van de vertegenwoordigingsbevoegdheid. In het directiereglement zijn besluiten en handelingen met betrekking tot operationele, juridische en financiële aangelegenheden vastgelegd. Projecten en contracten met een waarde of risico boven bepaalde bedragen dienen te worden geaccordeerd door verantwoordelijke leden van de Board of Management, dan wel het verantwoordelijke lid van de Executive Board. Tevens zijn er procedures ontwikkeld die financiële en juridische toetsing waarborgen.

Gedragcode

In de gedragcode wordt beschreven hoe medewerkers en flexkrachten van USG People geacht worden samen te werken. In de code zijn de kernwaarden, zakelijke principes en ethische regels van USG People beschreven.

In de ethische context worden richtlijnen gegeven hoe medewerkers dienen om te gaan met situaties waar er bijvoorbeeld sprake is van een belangenconflict, vertrouwelijke informatie of het aannemen van geschenken of gunsten. De medewerkers van USG People zijn verplicht te handelen conform de gedragcode en gehouden om overtredingen ervan te melden door gebruik te maken van de klokkenluiderregeling. De gedragcode is gepubliceerd op de website van USG People.

Klokkenluiderregeling

De klokkenluiderregeling waarborgt dat vermeende misstanden binnen USG People gemeld kunnen worden zonder dat degene die aangifte doet hiervan negatieve consequenties hoeft te ondervinden.

Gemelde misstanden kunnen betrekking hebben op strafbare feiten, schending van wetten en regels, het bewust onjuist informeren van publieke organen, schending van de gedragcode of het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie over deze feiten.

Human resourcebeleid en verwante richtlijnen

In dit organisatiebrede beleid staan de standaarden en procedures voor het (in)huren, trainen, motiveren, evalueren, promoveren, vergoeden, overplaatsen en ontslaan van personeel voor alle functiegebieden.

In 2006 heeft de Executive Board een extern bureau opdracht gegeven de effectiviteit en samenhang van de huidige organisatiebrede richtlijnen te evalueren en te komen tot een uniforme set van corporate guidelines. Verwacht wordt dat deze richtlijnen begin 2007 zullen worden opgeleverd en aan de werkmaatschappijen gecommuniceerd.

Modelcode en tracking complianceprogramma

De Model code en het tracking complianceprogramma waarborgen dat bestuurders op sleutelposities niet kunnen handelen in effecten op basis van niet-openbare informatie. Voor leden van de Raad van Commissarissen, de Executive Board, en de Board of Management, voor Corporate Vice Presidents, het topmanagement grote werkmaatschappijen en voor de medewerkers van corporate staven kent USG People N.V. een regeling met betrekking tot effectentransacties in de eigen onderneming, de zogenaamde 'Modelcode'. Tevens is er voor de Raad van Commissarissen, de Executive Board en Corporate Vice Presidents een voorafgaande meldingsplicht voor de handel in effecten van directe concurrenten, de zogenaamde 'Peer Group'. De voorafgaande meldingsplicht houdt in dat de handel in effecten van directe concurrenten is toegestaan, mits vooraf toestemming hierover is verkregen van de als compliance officer acterende Corporate Vice President Legal van USG People N.V.

Verslag van de Executive Board

2 Risicobeoordeling

Binnen USG People wordt risicobeoordeling opgevat als het identificeren en analyseren van relevante risico's (zowel intern als extern) die een bedreiging zijn voor het halen van de organisatiedoelstellingen.

Eind 2006 is het risicomanagementmodel uitgerold over de werkmaatschappijen in de landen Nederland, België, Frankrijk en Spanje. In het eerste kwartaal van 2007 zullen de belangrijkste risico's die een bedreiging vormen voor het behalen van de organisatiedoelstellingen in 2007 worden geconsolideerd. In dit lopende boekjaar zal ook voor de hele groep een uniforme risicorapportage in de bestaande planning- en controlcyclus worden geïntegreerd.

3 Beheersingsmaatregelen

De beheersingsmaatregelen zijn de richtlijnen en procedures die het verantwoordelijke management van USG People ondersteunt in het uitvoeren van beleid. USG People heeft een uitgebreide en gebalanceerde set aan beheersmaatregelen geïmplementeerd ter beheersing van de geïdentificeerde risico's van de processen.

In de kritische processen en systemen van USG People zijn meerdere procesbrede beheersingsmaatregelen ingebouwd om de interne beheersing te waarborgen. Hierbij valt te denken aan verbandscontroles en voldoende controletechnische functiescheidingen tussen beschikkende, registrerende en bewarende functies. Ook het aantoonbaar vastleggen en hanteren van de bevoegdheden en autorisaties voor medewerkers in belangrijke processen valt hier onder, net als het periodiek vaststellen dat de systeembevoegdheden (inclusief autorisaties) en de toegang tot de systemen in overeenstemming zijn met de werkelijke (vastgelegde) bevoegdheden en autorisaties.

USG People heeft in 2006 een accounting manual opgesteld dat voor alle werkmaatschappijen van USG People van toepassing is. Dit handboek is volledig conform de IFRS verslaggevingregels en geeft gedetailleerde richtlijnen voor de inrichting van de financiële verslaggeving weer, evenals de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.

4 Informatie en communicatie

Informatie- en communicatiesystemen ondersteunen de identificatie, vastlegging en uitwisseling van informatie in een vorm en tijdsbestek dat het management en ander personeel in staat stelt te voldoen aan zijn verantwoordelijkheden.

In alle landen worden de personeels-, loon-, omzet- en financiële administraties ondersteund door informatiesystemen. De financiële administraties hebben een koppeling met het corporate consolidatie systeem waar de externe verslaglegging mee wordt voorbereid. Informatiesystemen, systeeminterfaces en het centraal consolidatiesysteem dragen in belangrijke mate bij aan een betrouwbare en tijdige externe financiële verslaglegging.

De werkmaatschappijen van USG People maken binnen een vestigingsland gebruik van hetzelfde commerciële managementinformatiesysteem. Met behulp daarvan worden de marktwerkingactiviteiten op verschillende niveaus van de vestigingsstructuur gevolgd.

Deskundig IT-personeel en een adequaat en een gecontroleerd wijzigingsbeheer op informatiesystemen en parameterinstellingen, zijn belangrijke voorwaarden voor de correcte toepassing van plaatselijke fiscale voorschriften en voorschriften met betrekking tot sociale verzekeringen. Tevens dragen ze bij aan een correcte en uitgebreide weergave van de in rekening gebrachte en betaalde uren. Ook zijn ze belangrijk voor het waarborgen van stabiele informatiesystemen. Fouten in de programmatuur, storingen in informatiesystemen en onderbreking of verlies van informatieverwerkingscapaciteit kunnen daardoor tot een minimum worden beperkt.

De datacenters van USG People maken gebruik van backup- en recoverysystemen om het verlies van data na een brand of storing te beperken. Hiervoor zijn continuïteitsplannen en 'IT disaster recovery' plannen opgesteld waarin de procedures en verantwoordelijkheden bij een calamiteit zijn vastgesteld. Deze plannen worden jaarlijks getest.

De verantwoordelijkheden en tekenbevoegdheden van personeel op sleutelposities zijn vastgelegd in functiebeschrijvingen, directiereglementen en regelingen van tekenbevoegdheden.

USG People maakt gebruik van interne bedrijfsopleidingen. In de verschillende trainingen en informatiebijeenkomsten wordt veel aandacht besteed aan relevante wet- en regelgeving die is toegespitst op de specifieke activiteiten van de werkmaatschappijen. Daarnaast bestaan er bij USG People en binnen de werkmaatschappijen meerdere (schriftelijke) middelen als interne mededelingen, personeelsbladen, intranet en Internet.

5 Monitoring

Monitoring is een proces om periodiek te beoordelen of de kwaliteit van de interne beheersing voldoende is en of de werking ervan voldoende effectief is. Toetsing vindt plaats door continue bewaking en periodieke evaluatie.

Planning en control

USG People heeft een uitgebreid business planning- en controlproces om de financiële en niet-financiële prestaties op elk gewenst moment te kunnen beoordelen. Per werkmaatschappij worden strategische plannen opgesteld die worden omgezet in budgetten. Wekelijks vinden rapportages plaats over commerciële indicatoren. Het verantwoordelijke management van de regio toetst de commerciële en financiële maandrapportages aan de plannen, in overleg met de directies van de werkmaatschappijen. In de rapportages aan de Executive Board lichten de verantwoordelijke leden van de regio's hun bevindingen en analyses toe.

Verslag van de Executive Board

Letter of Representation (LOR)

USG People kent een cascadesysteem van Letters of Representation. De algemene en financiële directeurs van de werkmaatschappijen tekenen ieder kwartaal een verklaring waarin zij ondermeer de juistheid en volledigheid van de gepresenteerde financiële rapportages en de correcte toepassing van de gedragsregels van USG People bevestigen. Vervolgens tekenen de algemeen en financieel verantwoordelijken van een regio en daarna de Executive Board. De LOR is van toepassing op alle werkmaatschappijen van USG People. Eventuele bevindingen uit de LOR's worden gerapporteerd aan de Executive Board en besproken met de auditcommissie.

Evaluatie ondernemingsbrede beheersmaatregelen

In november 2006 is een evaluatie uitgevoerd op de effectiviteit van de ondernemingsbrede beheersmaatregelen van het raamwerk van interne risicobeheersing- en controlesystemen. De verbeterpunten worden in 2007 opgepakt.

USG People voert jaarlijks een evaluatie uit om zo het bewustzijn van het belang van een goede interne beheersing te verhogen en het interne beheersingssysteem continu te verbeteren.

Afdeling Group Control

De beoordelingen van de afdeling Group Control waarborgen dat de integriteit en effectiviteit van het interne beheersingssysteem van USG People wordt onderhouden en verbeterd. Group Control houdt toezicht op de interne beheersingsmaatregelen van USG People en geeft de Executive Board en Board of Management zekerheid met betrekking tot de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving, of wordt voldaan aan relevante wet- en regelgeving en over de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsactiviteiten. De afdeling Group Control valt onder de directe verantwoordelijkheid van de CFO.

In 2007 gaan de activiteiten betreffende het interne beheersingssysteem over in de afdeling Internal Audit en zullen direct onder de verantwoordelijkheid van de CEO gaan vallen. Naar verwachting zal USG People in 2007 een Corporate Director Internal Audit benoemen die als taak heeft de afdeling verder vorm te gaan geven. De CD internal audit heeft een functionele verantwoordingslijn naar de auditcommissie.

Externe accountant

De externe accountant beoordeelt de interne beheersingsmaatregelen voor zover relevant voor de controle van de externe jaarrekening. De bevindingen van zijn werkzaamheden worden gerapporteerd in managementletters op groeps- en op werkmaatschappijniveau. USG People maakt mede gebruik van deze bevindingen voor het verbeteren van het interne risicobeheersing- en controlesysteem.

Auditcommissie

De auditcommissie bestaat uit drie leden van de RVC en is onder andere verantwoordelijk voor de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingproces

van USG People en de beoordeling van de interne risicobeheersing- en controle-omgeving. De commissie informeert de Raad van Commissarissen over haar bevindingen.

Het reglement van de auditcommissie is vastgesteld op 31 augustus 2006 door de Raad van Commissarissen en is gepubliceerd op de website van USG People.

Verklaring betreffende de beoordeling van risicomanagement en interne beheersing

Naar de mening van de Executive Board van USG People geven de risicobeheersings- en controlesystemen als hierboven beschreven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. De Executive Board is tevens van mening dat de risicobeheersing- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en dat er geen indicaties zijn dat deze in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken. In het verslagjaar respectievelijk het lopende jaar zijn geen tekortkomingen geconstateerd die mogelijkerwijs materiële gevolgen hebben voor de financiële verslaggeving.

In het verslagjaar zijn een aantal belangrijke wijzigingen in de systemen aangebracht voor het verbeteren van de interne beheersing. In 2006 hebben de leden van de auditcommissie drie keer vergaderd, de organisatiestructuur is versterkt met een decentrale financiële functie, er is een uniforme inrichting van Letter of Representations voor alle werkmaatschappijen overeengekomen en er is voor de hele groep geldend 'accounting manual' opgesteld.

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

Het beleid van de Executive Board van USG People blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersing- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen en de controle daarop zoveel mogelijk te optimaliseren en waar nodig aan te passen.



Verslag van de Executive Board

Corporate Governance

Inleiding

USG People is doordrongen van het feit dat een goede corporate governance van essentieel belang is. USG People heeft de vaste overtuiging dat integriteit, transparantie en een heldere en tijdige communicatie belangrijk zijn voor het vertrouwen in de onderneming. Door middel van haar corporate governance structuur heeft USG People zich verzekerd dat deze normen en waarden in de organisatie zijn gewaarborgd.

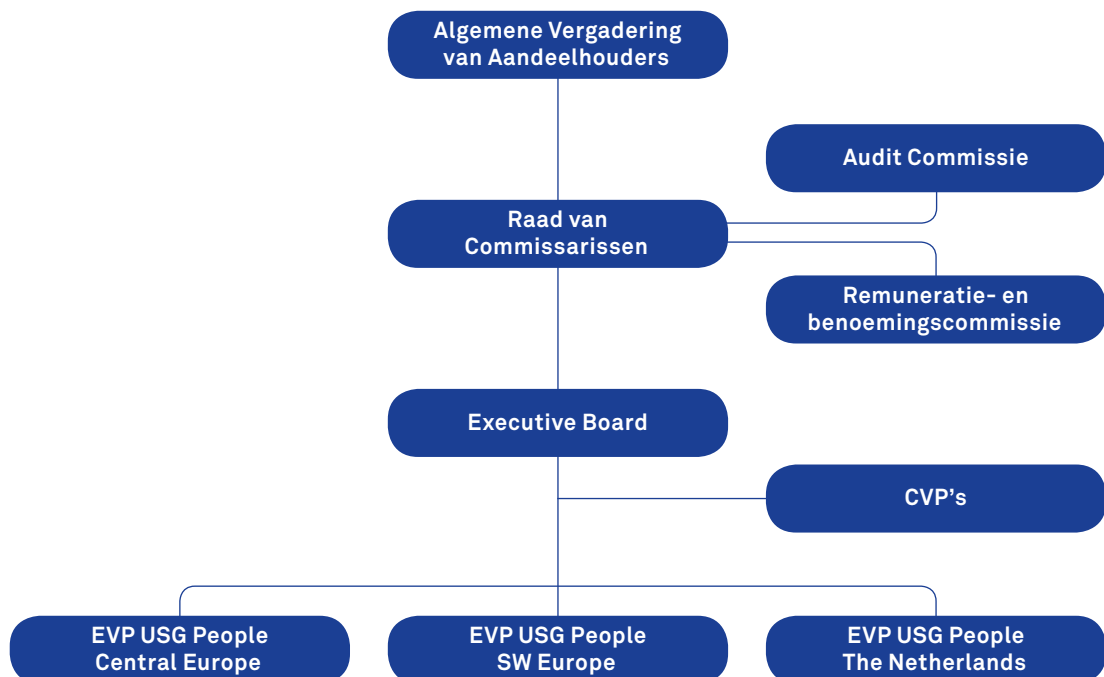
De grote veranderingen die na de overname van Solvus in 2005 werden ingezet, zijn in 2006 verder uitgewerkt en vastgelegd. Op 9 mei 2006 werden de (her) benoemingen van de leden van de Raad van Commissarissen en de Executive Board aan de aandeelhouders voorgelegd. De onderneming heeft zich geconcentreerd op de integratie van de beide vennootschappen alsmede op de verdere versterking van de marktposities. Er vond integratie plaats op alle gebieden en op alle niveaus in de organisatie: sommige werkmaatschappijen werden samengevoegd, de backoffices van de oud-Solvus en oud-USG bedrijven werden geïntegreerd, er vonden lokale bestuurswisselingen plaats en er werd grondig gekeken naar de wijze waarop de corporate governance nog beter kon worden verankerd in de organisatie. Uiteraard gold dit niet alleen voor Nederlandse werkmaatschappijen, maar voor alle werkmaatschappijen in alle landen waar USG People actief is. Als een van de speerpunten van deze integratie trad er bijvoorbeeld een nieuw uniform systeem in werking die de bevoegdheden van de directies van de binnen- en buitenlandse werkmaatschappijen regelden.

USG People heeft in 2006 haar corporate governance nog verder verbeterd. Elke verandering in die structuur en elke verandering in de naleving van de 'Nederlandse corporate governance code' (hierna: 'de Code'), zullen ter discussie aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd en zullen afzonderlijk worden geagendeerd. Er werd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 reeds uitgebreid stilgestaan bij de vernieuwde corporate governance structuur van USG People.

Structuur

USG People kent een two tier bestuursstructuur, bestaande uit de Raad van Commissarissen en de Executive Board. De leden van de Raad van Commissarissen hebben geen uitvoerende taak en zijn niet belast met de dagelijkse gang van zaken. De leden van de Executive Board daarentegen zijn belast met de uitvoerende taken en het dagelijks bestuur. De beide bestuursorganen hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden en zijn gericht op de algemene belangen van de Vennootschap. Bij de verschillende overwegingen en beslissingen wordt rekening gehouden met de belangen van alle betrokkenen, waaronder die van de aandeelhouders en de werknemers. Ze zijn gehouden aan de regels zoals die zijn neergelegd in de afzonderlijke reglementen van voornoemde twee organen.

Eén van de manieren om de corporate governance structuur te optimaliseren is gevonden in de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd. In het boekjaar 2006 werden er bijvoorbeeld aparte interne commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld en voorts werd het aantal leden van de Executive Board teruggebracht van drie naar twee. Samen met de Executive Vice Presidents vormt de Executive Board het dagelijks bestuur, ook wel Board of Management genoemd. De drie Executive Vice Presidents sturen de drie regio's (Centraal Europa, Zuid West Europa en Nederland) aan. Naast de Executive Vice Presidents zijn er drie Corporate Vice Presidents actief, die verantwoordelijk zijn voor de vakgebieden Legal & M&A, HR en Corporate Affairs. De Executive Board, de Executive Vice Presidents en de Corporate Vice Presidents vormen gezamenlijk het Executive Committee en zijn belast met het algemeen bestuur van de onderneming. De organisatiestructuur ziet er thans schematisch weergegeven als volgt uit:



Verslag van de Executive Board

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden in het kader van corporate governance in ieder geval de volgende onderwerpen behandeld: (her) benoeming of ontslag van leden van de Raad van Commissarissen, decharge van de leden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen, bezoldigingsbeleid van de Executive Board en de Raad van Commissarissen, het nemen van een dividendbesluit en de (her) benoeming van de externe accountant. De meest recente jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders werd gehouden op 9 mei 2006.

Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders kunnen op elk moment bijeengeroepen worden door de Raad van Commissarissen of de Executive Board. In 2006 werd er een Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders bijeengeroepen door de Raad van Commissarissen en de Executive Board met betrekking tot de splitsing van aandelen in de verhouding 1:2. Het voorstel werd door de aandeelhouders goedgekeurd op 3 oktober 2006. De statuten van de Vennootschap werden hiervoor op 13 oktober 2006 conform het goedgekeurde voorstel aangepast.

Alle aandeelhouders en andere partijen in de financiële markt ontvangen gelijktijdig informatie die van belang zou kunnen zijn voor de aandelenkoers. Deze informatie is gelijktijdig ook beschikbaar via de website van de Vennootschap. De kwartaalcijfers worden voor alle belangstellenden via webcasting toegelicht. Analistenbijeenkomsten zijn toegankelijk via webcasting en kunnen ook door aandeelhouders worden bezocht.

USG People heeft in 2006 uitvoerig onderzoek gedaan naar de mogelijkheden die er thans zijn op het gebied van stemmen op afstand. Uiteraard heeft zij hierbij ook rekening gehouden met de Wet elektronische communicatiemiddelen, zoals die per 1 januari 2007 van kracht is geworden. De wet beoogt het gebruik van onder andere internet en email bij Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders te bevorderen. Hoewel de wetgeving het gebruik van elektronische communicatiemiddelen gemakkelijker heeft gemaakt, is USG People van mening dat de huidige aanbieders die deze manier van stemmen faciliteren onvoldoende voordelen bieden voor de Vennootschap. Bij USG People gebruiken aandeelhouders die niet bij de vergadering aanwezig kunnen zijn het huidige machtigingssysteem en de verwachting is dat de mogelijkheid voor het gebruik van elektronisch stemmen het aantal uitgebrachte stemmen niet zal verhogen, hetgeen ook gebleken is bij vennootschappen waarbij die mogelijkheid wel werd geboden. Uiteraard zal USG People de ontwikkelingen op het gebied van elektronisch stemmen blijven volgen en regelmatig onze zienswijze heroverwegen.

Raad van Commissarissen

Het is de taak van de Raad van Commissarissen om toezicht te houden op het beleid en de algemene gang van zaken binnen de Vennootschap. De Raad van Commissarissen geeft ten aanzien van deze onderwerpen gevraagd en ongevraagd advies aan de Executive Board. De strategie van de Vennootschap zoals die wordt uitgevoerd door de Executive Board wordt regelmatig door de Raad van Commissarissen geëvalueerd.

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

Van 1 januari 2006 tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 bestond de Raad van Commissarissen uit vier leden, te weten de heer Cor Brakel, de heer Joost van Heijningen Nanninga, mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Bert de Vries. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2006 is de samenstelling van de Raad van Commissarissen gewijzigd en uitgebreid tot vijf leden. De heer Bert de Vries is teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen. De heren Alex Mulder en Christian Dumolin zijn voor respectievelijk vier en twee jaar benoemd. Daarnaast werden de heer Cor Brakel en mevrouw Marike van Lier Lels door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders herbenoemd voor respectievelijk vier en twee jaar.

Met de benoeming per 9 mei 2006 van de heer Alex Mulder als lid van de Raad van Commissarissen, is niet meer de gehele Raad van Commissarissen als onafhankelijk te beschouwen, nu de heer Alex Mulder tot aan deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorzitter van de Executive Board was. De overige leden zijn wel onafhankelijk in de zin van best practice bepaling III.2.2. van de Code.

Mede gezien de uitbreiding van het aantal leden van de Raad van Commissarissen heeft de Raad van Commissarissen besloten een tweetal interne commissies in het leven te roepen, te weten de Auditcommissie en de Remuneratie- en benoemingscommissie. Beide commissies zijn gehouden aan de reglementen zoals die voor hen zijn opgesteld en zij rapporteren geregeld aan de Raad van Commissarissen.

Auditcommissie

De auditcommissie houdt onder andere toezicht op de Executive Board wat betreft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het beleid inzake de fiscale planning, de financiering van de Vennootschap, de opvolging van de aanbevelingen van de externe accountant en de relatie met de externe accountant. Het verstrekken van financiële informatie door de Vennootschap valt onder de bevoegdheid van de gehele Raad van Commissarissen. De commissie bestaat uit de heer Christian Dumolin (voorzitter), mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Alex Mulder.

Verslag van de Executive Board

Remuneratie- en benoemingscommissie

Deze commissie, bestaande uit de heer Joost van Heijningen Nanninga (voorzitter) en de heer Cor Brakel, doet voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders omtrent de remuneratie van leden van de Executive Board en van de Raad van Commissarissen. Het beloningsbeleid wordt goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De commissie is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarlijkse remuneratierapport. Voorts houdt de commissie zich bezig met het opstellen van een profielschets voor leden van de Raad van Commissarissen en met de voordracht en de benoeming van de leden van deze raad. Ook de voordracht van de leden van de Executive Board behoort tot het takenpakket van deze commissie.

Leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De voordracht wordt – met redenen omkleed – door de Raad van Commissarissen bekend gemaakt aan de Centrale Ondernemingsraad. Laatstelijk gebeurde dit op 13 februari 2006. Ook de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de bevoegdheid om personen als commissaris voor te dragen.

Leden van de Executive Board worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kennis van een voorgenomen benoeming van leden van de Executive Board.

Executive Board

Het is de taak van de Executive Board als geheel om de Vennootschap te besturen. Hierbij is de Executive Board verantwoordelijk voor de vaststelling en de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het behalen van de resultaten zoals die jaarlijks worden gesteld. Zij staat hierbij onder toezicht van de Raad van Commissarissen. Naast de hiervoor omschreven taken is de Executive Board verantwoordelijk voor de kwaliteit en de volledigheid van de gepubliceerde financiële verslagen, de risicobeheersing en de controlemechanismen, de naleving van wet- en regelgeving en de financiering van de Vennootschap.

De Executive Board wordt benoemd door de Raad van Commissarissen. Vanaf 1 januari 2006 tot 9 mei 2006 bestond de Executive Board formeel uit twee personen: de heer Alex Mulder als voorzitter en de heer Ron Icke als CEO. De heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen vervulden in deze periode de functie van respectievelijk beoogd COO en beoogd CFO. Per 9 mei 2006 heeft de heer Alex Mulder zijn functie als voorzitter neergelegd en is hij benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. De heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen werden per die datum benoemd tot respectievelijk COO en CFO. Derhalve bestond de Executive Board vanaf 9 mei 2006 uit drie personen. Op 18 juli 2006 werd bekend gemaakt dat de heer Alain Dehaze zijn functie als COO per eind juli 2006 zou neerleggen. Zijn taak – zorgen voor een succesvolle integratie en verankering van de ex-Solvus werkmaatschappijen binnen USG People – was sneller afgerond dan verwacht. Per 1 augustus 2006 bestaat de Executive Board derhalve uit twee personen, de heer

Ron Icke (CEO) en de heer Rob Zandbergen (CFO). Deze structuur - een tweehoofdige Executive Board - kende USG People ook voor de overname van Solvus en heeft zich reeds enkele jaren bewezen als pragmatisch en constructief.

Afwijkingen van de Code

USG People voldoet aan alle relevante bepalingen van de Code, met uitzondering van de hieronder genoemde bepalingen. De afwijkingen zijn alle besproken en goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006. Hierdoor leeft USG People de Code na.

- II.1.1.: In afwijking van de Code wenst USG People de mogelijkheid open te houden om leden van de Executive Board voor langer dan vier jaar te kunnen benoemen.
- II.1.4.: Met betrekking tot de verklaring van de Executive Board omtrent de interne risicobeheersings- en controlesystemen, volgt USG People de aanbevelingen van de commissie-Frijns op. De Executive Board verklaart derhalve dat de financiële verslaglegging adequaat en effectief is.
- II.2.3.: De bepaling schrijft voor dat aandelen die zonder financiële tegenprestatie aan bestuurders worden toegekend, voor tenminste vijf jaar moeten worden aangehouden. USG People schrijft in haar Unique Share Plan voor dat deze aandelen ten minste drie jaar moeten worden aangehouden. Afwijking van deze bepaling werd reeds goedgekeurd tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2005.
- II.2.7.: Naast de voorgeschreven maximale vergoeding van eenmaal het jaarsalaris bij onvrijwillig ontslag van een bestuurder, acht USG People het wenselijk de mogelijkheid open te houden om daarnaast ook een vergoeding toe te kennen ter hoogte van de opzegtermijn van zes maanden. Betreft het een ontslag in de eerste benoemingstermijn waarbij een vergoeding van één maal het jaarsalaris kennelijk onredelijk is, dan komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal twee maal het jaarsalaris, conform artikel II 2.7. van de Code.
- II.2.6. en III.7.3.: Per 1 januari 2006 kent USG People een regeling waarbij voor leden van de Raad van Commissarissen en leden van de Executive Board een voorafgaande meldingsplicht geldt met betrekking tot handel in effecten van directe concurrenten (de zogenaamde 'Peer Group'). De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft deze regeling op 9 mei 2006 geaccordeerd. Hierdoor zijn de leden van deze organen niet langer verplicht – zoals de bepalingen uit de Code voorschrijven – om veranderingen in hun bezit van Nederlandse effecten ten minste één maal per kwartaal te melden.



Verslag van de Executive Board

Effectentransacties

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

Per 1 januari 2006 kent USG People een nieuwe regeling die betrekking heeft op handel in effecten anders dan die van de Vennootschap zelf, het zogenaamde 'Tracking Compliance Program'. Het Tracking Compliance Program regelt de procedure die toeziet op transacties van effecten van de directe concurrenten, de zogenaamde 'Peer Group'. De regeling verplicht de leden van de Raad van Commissarissen en de Executive Board om voorafgaand aan deze transacties toestemming te krijgen van de Compliance Officer. Transacties van andere vennootschappen behoeven geen toestemming en behoeven ook niet periodiek te worden gemeld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders gaf haar goedkeuring voor deze regeling op 9 mei 2006.

Tegenstrijdig belang

Conform de Code dienen alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen een rol spelen, onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. Dit voorschrift om belangenverstrengeling te voorkomen is ook opgenomen in de reglementen van de Executive Board en van de Raad van Commissarissen. Indien dergelijke transacties hebben plaatsgevonden, worden deze gepubliceerd in het jaarverslag. In het boekjaar 2006 hebben er geen transacties plaatsgevonden die gekwalificeerd zouden kunnen worden als tegenstrijdig belang.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Een gedetailleerde beschrijving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn te vinden in het hoofdstuk Risicoparagraaf. Hetzelfde geldt voor de klokkenluiserregeling en de gedragscode.

Beschermingsmaatregelen

USG People kent geen beschermingsmaatregelen. De vennootschap kent slechts gewone aandelen die zijn genoteerd in de Midcap bij Euronext N.V. te Amsterdam.

Remuneratie

Algemeen

Het remuneratiebeleid van USG People is gericht op het aantrekken en behouden van goed management voor een beursgenoteerde internationaal opererende onderneming. Bij het bepalen van het beleid wordt aansluiting gezocht bij hetgeen 'marktconform' genoemd kan worden. De beloning dient er voor in te staan dat ervaren bestuurders kunnen worden aangetrokken die vervolgens gemotiveerd zijn en blijven om tot prestaties te komen die de waarde van USG People vergroten. USG People meent dat er een evenwichtige situatie dient te bestaan tussen de operationele resultaten op korte termijn en duurzame waarde van de Vennootschap op lange termijn. Hierbij wordt uiteraard gestreefd naar vergroting van de aandeelhouderswaarde.

Executive Board

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt het remuneratiebeleid vast. De Raad van Commissarissen stelt de hoogte van de beloning van de individuele leden van de Executive Board vast.

De remuneratie van de Executive Board bestaat uit een vast en een variabel deel.

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

De korte termijnbonus bedraagt maximaal 2 promille van de EBITA van de gehele vennootschap. De helft van deze 2 promille is gekoppeld aan de realisatie van de EBITA en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget. Een korting op de uitkering van de korte termijnbonus vindt plaats als de DSO target (debiteuren-dagen) niet wordt behaald. De korte termijnbonus wordt uitgekeerd in contanten.

De lange termijnbonus wordt toegekend in aandelen USG People indien wordt voldaan aan uitdagende en vooraf duidelijk bepaalde doelstellingen zoals die zijn vastgesteld in het Unique Share Plan.

De hoofdlijnen van het Unique Share Plan (hierna: 'USP') werden goedgekeurd op 12 mei 2005. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 werden voorstellen gedaan om de prestatiecriteria van het USP aan te passen aan de veranderde onderneming die ontstond na de overname van Solvus. Het USP geldt voor de periode vanaf 1 januari 2005 tot eind 2010, waarbij de volgende hoofdlijnen gelden:

- Het USP is geldig voor de periode 1 januari 2005 – 31 december 2010.
- De prestatiecriteria worden telkens voor drie jaar vastgesteld. De thans geldende prestatiecriteria zijn geldig voor de boekjaren 2005 (pro forma), 2006 en 2007. Dit

Verslag van de Executive Board

betekent dat na vaststelling van de jaarcijfers over het boekjaar 2007 (aldus na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2008), voor het eerst bekeken zal worden of de prestatiecriteria zijn gehaald.

- Indien de prestatiecriteria over een periode van drie jaar zijn behaald, zullen de CEO en de CFO een netto cashbonus ontvangen ter hoogte van het bedrag dat het equivalent is van respectievelijk 30.000 aandelen (CEO) en 18.000 aandelen (CFO) USG People (het aantal aandelen is aangepast in verband met de splitsing van aandelen in de verhouding 1:2 in oktober 2006). De aantallen zijn gebaseerd op een voorwaardelijke uitkering van respectievelijk 10.000 en 6.000 aandelen per jaar. De koers die hierbij gehanteerd wordt is de koers van de eerste werkdag met een ex-dividenduitkering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.
- Indien na drie jaar (ultimo 2007) blijkt dat aan alle prestatiecriteria is voldaan, ontvangt de bestuurder voor ieder in het kader van dit aandelenplan toegekend aandeel, één aandeel extra (bonusaandelen).
- Indien de bestuurder de aandelen die in het kader van dit aandelenplan na drie jaar zijn toegekend tot ultimo 2010 aanhoudt, ontvangt de bestuurder een bonus aantal aandelen ter grootte van de helft van het aantal aandelen dat de bestuurder over de jaren 2005, 2006 en 2007 heeft ontvangen (exclusief de bonusaandelen) en heeft aangehouden. Deze regeling is ingesteld om de binding van de bestuurder met de Vennootschap te benadrukken.
- Aandelen en bonusaandelen worden slechts toegekend indien de bestuurder ten tijde van het betaalbaarstellen van de (bonus)aandelen, nog in dienst is van de vennootschap.
- Na het boekjaar 2007 zal er door de Raad van Commissarissen een beoordeling plaatsvinden of het USP, de doelstellingen en/of de prestatiecriteria dienen te worden aangepast. Indien er tussentijds aanleiding is om de prestatiecriteria aan te passen, zal de Raad van Commissarissen dit overleggen met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De prestatiecriteria voor de boekjaren 2005, 2006 en 2007, gebaseerd op pro forma cijfers 2005 en 2004, luiden als volgt:

- a) Over de gehele periode dient de gemiddelde groei van de omzet van USG People 12,5% per jaar te bedragen.
- b) De EBITA dient over het jaar 2007 minimaal 6,5% van de omzet te bedragen.
- c) Slechts als aan beide criteria (a en b) is voldaan, zal er een uitkering plaatsvinden.

De Raad van Commissarissen kan in uitzonderingsgevallen een uitkering in aandelen aan de bestuurders toestaan, indien niet aan de prestatiecriteria is voldaan. Voorwaarde hierbij is wel dat er in die concrete uitzonderlijke situatie steeds sprake zal zijn van een duurzame waardecreatie op langere termijn voor de Vennootschap.

De leden van de Executive Board ontvangen voorts een bijdrage in de pensioenvoorziening die werd vastgesteld op 15% van het vaste salaris.

Opzegging en afvloeiing

De leden van de Executive Board hebben een opzegtermijn van zes maanden. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal één maal het jaarsalaris berekend over het vaste deel van de bezoldiging. Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris voor een lid van de Executive Board die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal twee maal het jaarsalaris. Met de leden van de Executive Board is geen regeling overeengekomen met betrekking tot het vervroegd uittreden.

De heer Alain Dehaze heeft in de loop van juli 2006 de onderneming verlaten. De ontbindingsvergoeding bedroeg 598.000 euro zijnde een jaarsalaris ad. 520.000 euro vermeerderd met de pensioenbijdrage 78.000 euro.

Tevens heeft Alain Dehaze voor zijn bijzondere inspanningen in het kader van de samenvoeging van de USG-organisatie en de Solvus-organisatie 8.000 aandelen voorwaardelijk toegekend gekregen, welke derhalve eventueel in mei 2008 uitgekeerd zullen gaan worden.

De voorwaarden zijn de hiervoor genoemde prestatiecriteria met betrekking tot de groei in omzet en ebita.

Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de remuneratie van de Raad van Commissarissen vast. In 2006 bedroeg de bezoldiging € 50.000 per jaar voor de voorzitter en € 35.000 per jaar voor de leden. De voorzitters van de interne commissies ontvangen daarenboven € 5.000 per jaar en leden van de interne commissies € 3.000 per jaar.

Verslag van de Executive Board

Interne organisatie

HR-beleid

Het succes van USG People is naast de multilabel-strategie vooral te danken aan de mensen die er werken. Centraal in het HR-beleid staat dan ook het streven talenten van medewerkers te ontwikkelen, in hun huidige functie maar ook in hun verdere carrière. Deze ontwikkeling dient gerelateerd te zijn aan de cultuur van USG People, zowel die van de organisatie als geheel als van de diverse werkmaatschappijen. Op deze manier zijn wij ervan overtuigd de voorwaarden te scheppen waaronder mensen voor langere tijd aan de organisatie worden gebonden.

Dragende factor

Bij de overname van Solvus in 2005 werd al geconstateerd dat de culturele overeenkomsten tussen beide organisaties de verschillen vele malen overtroffen. Dat heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het soepel verlopen van de integratie, ondanks de hoge commerciële druk.

De verschillende culturen van de werkmaatschappijen zijn een belangrijke voorwaarde voor het succes van USG People. Wel zijn enkele kernbegrippen te definiëren die voor elke medewerker gelden. Een coherente groepscultuur is bijvoorbeeld van groot belang. Zeker nu de organisatie sterk groeit, onder meer door de overname van Solvus, en steeds internationaler wordt. Dat is ook de reden dat wij in 2006 vijf kernwaarden van USG People hebben vastgesteld: respect, ontwikkeling, gedrevenheid, verbondenheid en gerichtheid op resultaat. Deze kernwaarden zijn vastgelegd in een publicatie (business principles) over de ondernemingsprincipes van USG People. Naast de kernwaarden zijn hierin de wederzijdse verplichtingen van onze organisatie en onze stakeholders vastgelegd, evenals de wijze van naleving van deze principes. Deze ondernemingsprincipes worden in de loop van 2007 in alle dertien landen waar wij actief zijn geïmplementeerd.

E-campus

Onze opdrachtgevers verlangen steeds weer dat wij onze dienstverlening snel en efficiënt afstemmen op de dynamische markt waarin zij werkzaam zijn. Tegelijkertijd verwachten kandidaten dat wij actief meedenken over ontplooiingsmogelijkheden en carrièrekansen. De medewerkers van USG People moeten beschikken over tijd, kennis en vaardigheden om die persoonlijke getinte aandacht en proactieve benaderingswijze goed uit te voeren.

USG People is dan ook de eerste organisatie in de flexbranche die leren op de werkplek heeft geïntegreerd. Na een succesvol verlopen pilotproject in 2005 is de e-campus, de elektronische leeromgeving van USG People, in 2006 in Nederland geïmplementeerd bij de werkmaatschappijen Start People, Unique, Technicum, Secretary Plus en Ad Rem. Op ieder kantoor is een leerplek aanwezig waar de e-campus 24 uur per dag beschikbaar is. Het aantal opleidingsdagen voor nieuwe medewerkers is hiermee met 50% teruggebracht. Gezien onze grote investeringen in opleiding en ontwikkeling zijn de kostenbesparingen dan ook substantieel. In 2007 worden de overige werkmaatschappijen in Nederland aangesloten op de e-campus.

De combinatie van leren en werken heeft daarnaast een onmiskenbaar vliegwieleffect. Veel organisaties worstelen met het gegeven dat het rendement van opleiding en training moeilijk is vast te stellen. Begeleiding on the job kan hieraan een cruciale bijdrage leveren, maar daarvoor ontbreekt vaak de tijd en de kennis. De e-campus van USG People biedt hiervoor een oplossing. Deze oplossing, die wij 'totaalleren' noemen, is een combinatie van e-learning, training on the job en klassikale bijeenkomsten. Totaalleren is gebaseerd op het uitgangspunt dat iedereen op zijn eigen wijze leert. Mede om die reden kunnen de drie genoemde onderdelen niet apart van elkaar worden benaderd.

De medewerker doorloopt in de e-campus eerst zelfstandig de leerstof. Dit gebeurt door het lezen van teksten, het beantwoorden van vragen, het maken van oefeningen en het bekijken van videofragmenten. Om aan de training te kunnen deelnemen wordt vervolgens een tweeledige instaptoets gemaakt, theoretisch in de e-campus, praktisch onder begeleiding van een coach. Hiermee wordt gewaarborgd dat iedereen instroomt met dezelfde basiskennis en vaardigheden. Tevens zullen de jobcoaches op een gestructureerde manier het geleerde bij de medewerkers omzetten in praktisch nieuw gedrag. Aan het einde van het leertraject doet de deelnemer een eindexamen. Het examen bestaat opnieuw uit een theorie- en een praktijktoets. Medewerkers worden zo getoetst op kennis, vaardigheden en houding. Alle resultaten worden elektronisch vastgelegd. De e-campus is in meerdere talen ontwikkeld.

Management-development

De aantrekkelijkheid van USG People als werkgever of bemiddelaar wordt in hoge mate bepaald door de manier waarop wij mensen actief helpen om zich te ontplooiën en de mogelijkheden op nieuwe loopbaankansen die wij bieden. Het uitgebreide management-developmentprogramma is hierin een belangrijke activiteit. In 2006 werd dit programma uitgebreid met een Strategic Course voor het hogere management van USG People in Nederland. Naast de bestaande programma's voor getalenteerde medewerkers en managers werd nu ook deze groep op een gestructureerde wijze de mogelijkheid geboden deel te nemen aan de vijf ontwikkel-domeinen van USG People: Drive for Result, Business Direction, Drive for Efficiency, Working with People en Personal Effectiveness.

Executives, leden van de directies en managementteams van de werkmaatschappijen en leden van de corporate directies en staf namen deel aan dit programma. Een van de belangrijkste doelstellingen van de Strategic Course is verbinding te leggen tussen de dagelijkse taken van het management en de vernieuwde strategie van USG People. De course werd mede daarom kort na de overname van Solvus geïntroduceerd. Op die manier werd ook een podium geboden om het interne netwerk, dat substantieel was uitgebreid, te verstevigen. Ten slotte werd op pragmatische wijze op alle vijf leerdomeinen kennis en inzicht geboden.

Zowel externe als interne 'toppers' gaven hun visie op verschillende actuele ontwikkelingen binnen het concern, op de markt en in de maatschappij. USG People wil op deze manier het management de gelegenheid bieden om volgens de laatste inzichten op het gebied van resultaat- en ondernemingsgerichtheid, financiën,



Verslag van de Executive Board

leiderschap en persoonlijke effectiviteit hun eigen organisatie te verrijken. In 2007 wordt het hoger management van de overige landen op eenzelfde manier bekend gemaakt met het programma. In Nederland start in 2007 een tweede versie van de Strategic Course.

Succession Planning

Geen manager blijft eeuwig in zijn of haar huidige rol. Als organisatie vinden we het dan ook belangrijk dat we talentvolle medewerkers tijdig voorbereiden op de toekomstige opvolging van de managers van vandaag. We zorgen daarom steeds dat we een accuraat en helder beeld van de high potentials in de organisatie hebben: medewerkers die zich onderscheiden door een snelle ontwikkeling, creativiteit en proactiviteit, het hebben van potentie van leiderschap en de ambitie om in de toekomst de verantwoordelijkheid voor een team of een deel van de business te gaan dragen. Deze potentials begeleiden we met persoonlijke en professionele support. Bij USG People zijn veel managers op deze manier in hun huidige rol gegroeid.

Compensation & Benefits

Ook is voor deze groep gekozen om tot een geharmoniseerd en samenhangend honoreringsbeleid te komen om gericht gekwalificeerde en deskundige functionarissen aan te trekken, te motiveren en bovenal te behouden, met een marktconforme beloning als doelstelling. De honorering bestaat uit een vast jaarsalaris, een jaarlijkse korte-termijnbonus als extra stimulans om het jaarplan van de werkmatschappij en een aantal overeengekomen doelstellingen te realiseren, en een lange-termijnbonus met als doel de binding op lange termijn met de onderneming te versterken. Deze laatste bonus is gericht op participatie van het topmanagement in de waardeontwikkeling van de onderneming, en op het creëren van aandeelhouderswaarde.

Medezeggenschap

De centrale ondernemingsraad van USG People kwam in 2006 twaalf keer bijeen. Zevenmaal is overleg gevoerd met de bestuurder en eenmaal met een afgevaardigde van de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die werden besproken waren onder meer de nieuwe bestuurstructuur, de integratie en verhuizing van Solcos, zijnde het Shared Service Center van de voormalige Nederlandse Solvus-bedrijven, naar Almere, de integratie van UTS en Innotiv tot USG Innotiv en de voorbereidingen om in 2007 tot een nieuwe medezeggenschapstructuur te komen.

ICT

USG People heeft een multi brand strategie waarbij relatief autonome werkmaatschappijen zo dicht mogelijk bij de klant staan om deze zo goed mogelijk te bedienen. Om dat inhoud te geven maakt USG People gebruik van decentrale en specifieke applicaties die ons in staat stellen om klanten zo effectief en efficiënt mogelijk te benaderen. Deze lokale applicatie worden speciaal ontwikkeld om rekening te kunnen houden met verschillen per land en per brand. Door bijvoorbeeld verschillen in wetgeving en sociale stelsels worden standaard applicaties die in alle landen en markten gebruikt zouden kunnen worden veelal te complex en inflexibel.

Applicaties zijn daarom flexibel en modulair opgebouwd om snel te kunnen inspelen op wijzigingen in de markt en om daarnaast kansen snel te benutten. Aan de andere kant gelden scherpe eisen en voorwaarden om de kwaliteit te waarborgen. Efficiency wordt gerealiseerd door zo veel mogelijk modulair te ontwikkelen en zo te stimuleren dat delen van deze applicaties verder binnen de organisatie kunnen worden gebruikt.

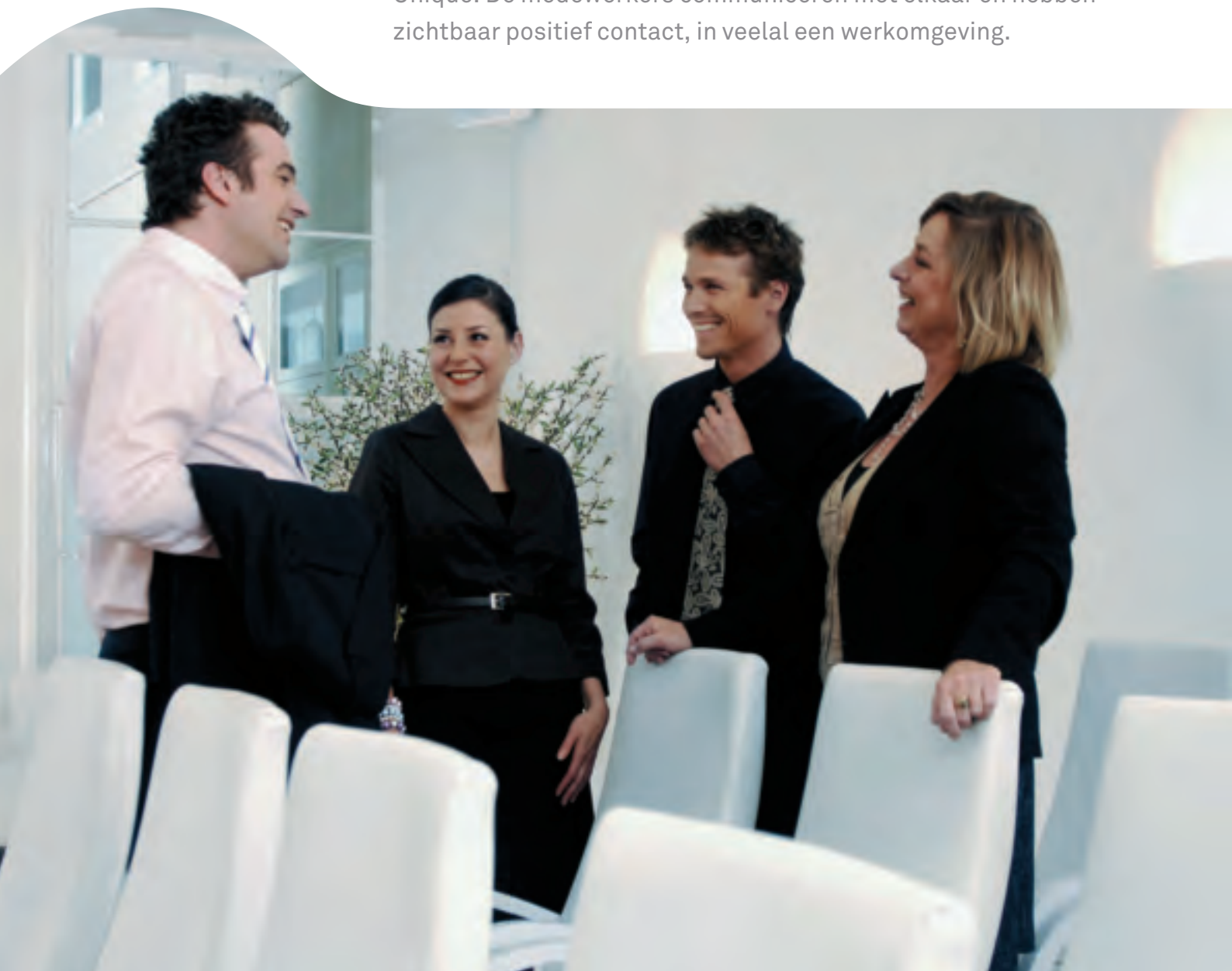
De ICT strategie is er op gericht om:

- De business activiteiten zo veel mogelijk te ondersteunen
- Wijzigingen in diensten en producten en bijvoorbeeld wetgeving snel te kunnen verwerken door een modulaire en gestandaardiseerde opbouw van onze applicaties
- Nieuwe technologieën en ontwikkelingen toe te passen
- IT toepassingen zo snel mogelijk geschikt te maken voor onze organisatie en in steeds toenemende mate ook voor onze klanten
- Hoge beschikbaarheid om processen zo snel mogelijk en ongestoord mogelijk te laten verlopen
- Veiligheid van data en informatie
- Beschikbaarheid van de business applicaties
- Nieuwe toepassingen zo veel mogelijk web enabled te maken

Een decentrale benadering stelt hoge eisen aan de beheersing. Deze benadering krijgt wel gecontroleerd inhoud. Het ICT beleid, de randvoorwaarden, de technische infrastructuur zijn zaken die vanuit Corporate niveau worden bepaald en veelal ook worden beheerd. Kwaliteit en performance van onze infrastructuur bepalen in hoge mate de decentrale beschikbaarheid en performance van onze applicaties.

Om schaalvoordelen te realiseren echter met behoud van landspecifieke kenmerken heeft USG People de ICT activiteiten per land in een Shared Service Center georganiseerd. Deze opzet is efficiënter door bundeling per land maar nog steeds flexibel zodat snel ingespeeld kan worden op gewijzigde omstandigheden.

Bij Unique gaat het om het individu, dat onderdeel is van een team. Dit onderwerp is het uitgangspunt bij de fotografie van Unique. De medewerkers communiceren met elkaar en hebben zichtbaar positief contact, in veelal een werkomgeving.



Vooruitzichten

Met het realiseren van een operationele marge van 5,8% heeft USG People een belangrijke stap gezet richting haar voor 2007 gewenste operationele marge van minimaal 6,5%. Wij verwachten deze doelstelling in 2007 te realiseren.

We zien in nagenoeg alle dertien landen waar USG People haar diensten aanbiedt een aanhoudend sterke groei in omzet. De economieën in het merendeel van de landen waar wij opereren groeien sterk. De verwachtingen voor 2007 zijn op dit punt goed te noemen.

Aanhoudende conjuncturele groei gecombineerd met het feit dat USG People haar positie in de landen Nederland, België, Spanje en Italië duidelijk versterkt heeft maakt dat verwacht mag worden dat de omzet in 2007 wederom goed zal groeien. De brutomarge zal daarbij naar verwachting verder kunnen toenemen en de synergievoordelen die voortkomen uit de fysieke integraties in 2006 en 2007 zullen voor 2007 extra kostenefficiency opleveren. Naast de verwachte autonome groei bieden onze kasstroom en verbeterde vermogensstructuur de ruimte om ons vestigingen-netwerk in de groeigebieden verder uit te bouwen en om onze marktposities te vergroten door middel van acquisities.

Almere, 6 maart 2007

Executive Board

Ron Icke, CEO

Rob Zandbergen, CFO



Commissarissen en bestuur

Raad van Commissarissen

Cor Brakel

(1937, Nederlandse nationaliteit) is sinds 1998 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij was tot eind 1999 voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer N.V. Hiervoor werkte hij onder meer bij Shell en Elsevier. Cor Brakel is econoom en bekleedt commissariaten bij onder andere Aalberts Industries N.V. Zijn zittingsperiode eindigt in 2010.

Christian Dumolin

(1945, Belgische nationaliteit) was van 1998 tot de overname van Solvus N.V. door USG People N.V. in 2005 lid van de Raad van Commissarissen van Solvus N.V., in de rol van onafhankelijk bestuurder.

De heer Christian Dumolin is voorzitter en CEO van de Koramic Investment Group. Daarnaast bekleedt hij bestuursfuncties (commissariaten en adviseursfuncties) bij de Aufsichtsrat Wienerberger in Wenen als ondervoorzitter, als regent van de Nationale Bank in België, als lid van de Raad van Toezicht van de Commissie voor Bank-, Financier- en Assurantiewezen (CBFA), lid van de Raad van Toezicht van de Overheid der Financiële Diensten, lid van de Algemene Raad Vlerick Leuven Gent Management School, lid van het Directiecomité Verbond Belgische Ondernemingen (VBO), lid van de Raad van Bestuur Vlaamse Jonge Ondernemingen (VLAJO), lid van de Board of Trustees van het Corporate Governance Institute en is hij bestuurder bij diverse vennootschappen, waaronder Clear2Play, De Steeg Investments, E & L Real Estate, Vitalo Industries en Spector. Zijn zittingsperiode eindigt in 2008.

Joost van Heijningen Nanninga

(1946, Nederlandse nationaliteit) is sinds april 2001 commissaris bij USG People. Hij is werkzaam als partner van Egon Zehnder International en beschikt daarmee over een brede expertise op het gebied van personeel en organisatie. Joost van Heijningen Nanninga is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van Athlon Groep N.V. en van Krauthammer (Brussel). Daarnaast is hij actief als lid van diverse stichtingen en verenigingen, waaronder de United World College Foundation en de Vereniging Rembrandt. Zijn zittingsperiode eindigt in 2009.

Marieke van Lier Lels

(1959, Nederlandse nationaliteit) is sinds december 2002 commissaris bij USG People. Zij studeerde in 1983 af aan de HTS te Dordrecht en in 1986 aan de Technische Universiteit Delft. Sindsdien bekleedde zij diverse bestuursfuncties bij Koninklijke Nedlloyd, Van Gend & Loos, Deutsche Post Euro Express en Schiphol Group. Marieke Van Lier Lels is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van KPN, Connexxion, TKH Group, Maersk Nederland en Slavenburg Holdings. Tevens is zij lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer, lid van het InnovatiePlatform en lid van de Raad voor Verkeer en Waterstaat. Haar zittingsperiode eindigt in 2008.

Alex Mulder

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

Commissarissen en bestuur

Executive Board



Ron Icke

CEO

Ron Icke is sinds november 2005 CEO van USG People. In die functie is hij tevens voorzitter van de Board of Management en het Executive Committee. Ron Icke kwam in 1991 in de uitzendsector terecht als directeur van Goudsmit. Toen Goudsmit in 1997 een fusie aanging met Unique International, werd hij benoemd tot CFO van de nieuwe combinatie Unique International N.V., het latere USG People N.V. Daarnaast is hij commissaris bij Gropeco.

Ron Icke studeerde in 1986 af als registeraccountant aan het NIVRA (Koninklijk Nederlands Instituut voor Registeraccountants) in Amsterdam. Hij begon zijn carrière bij PriceWaterhouseCoopers, waar hij veertien jaar actief was als accountant, verantwoordelijk voor de algemene controlepraktijk en onderzoek bij overnames.

Ron Icke (1957) heeft de Nederlandse nationaliteit.



Rob Zandbergen

CFO

Rob Zandbergen is sinds begin 2003 actief in de uitzendsector, eerst als CFO van het in 2005 overgenomen beursgenoteerde Solvus N.V. en daarna werd hij bij USG People benoemd tot CFO. Daarnaast is hij bestuurder bij de STIPLU, het pensioenfonds voor uitzendkrachten in Nederland.

Rob Zandbergen studeerde af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda (administratief economische richting) waarna hij bedrijfseconomie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam. Bij het Ministerie van Defensie heeft hij verschillende financiële management functies uitgeoefend bij interne controle, controlling en purchasing. In 1990 maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven, eerst als corporate controller bij KPN internationaal en later in verschillende nationale en internationale financiële directiefuncties. Vervolgens werd hij CFO bij de Nederlandse beursgenoteerde onderneming SNT Group N.V.

Rob Zandbergen (1958) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Board of Management



Hans Coffeng

EVP Central Europe

Hans Coffeng begon in 1993 als stagiair bij Unique Nederland, in het kader van zijn studie sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn eerste baan was intercedent. In 1999 werd hij benoemd tot algemeen directeur van Unique Nederland. In 2001 werd Coffeng directeur van de divisie United Office Services en op 1 januari 2003 Executive Vice President van USG People en lid van de Board of Management.

Als Executive Vice President is Hans Coffeng verantwoordelijk voor alle activiteiten in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Italië, Tsjechië en Slowakije. Naast zijn werkzaamheden voor USG People is Hans Coffeng commissaris bij de woningcorporatie Nijestee in Groningen.

Hans Coffeng (1967) heeft de Nederlandse nationaliteit.



Yvan Dierckxsens

EVP South West Europe

Yvan Dierckxsens startte zijn loopbaan bij Axa als consultant. Sinds 1989 is hij actief bij United Services Group, aanvankelijk als directeur van de Belgische uitzendbedrijven. In 1999 werd hij divisiedirecteur van België, en sinds 2006 is hij lid van de Board of Management van USG People. Daarnaast is hij voorzitter van Federgon, de Belgische federatie voor uitzendarbeid, werving & selectie, outplacement, projecten, opleidingen, detachering en interimmanagement.

Yvan Dierckxsens is als Executive Vice President van USG People verantwoordelijk voor alle activiteiten in België, Luxemburg, Frankrijk, Spanje en Portugal.

Yvan Dierckxsens (1961) heeft de Belgische nationaliteit.

Commissarissen en bestuur



Albert Klene

EVP The Netherlands

Albert Klene werkte vanaf 1987, na zijn studie economie aan de Universiteit van Amsterdam, bij Koninklijke TPG Post. Aanvankelijk als manager Manual Sorting en later als Director VSP Group (Network VSP), Managing Director VSP Group, member Mail Executive Board en Director Operations European Mail Networks. In 2005 maakte hij de overstap naar Solvus als Executive Vice President. Sedert 2006 is Albert Klene lid van de Board of Management.

Albert Klene is als Executive Vice President verantwoordelijk voor alle activiteiten in Nederland.

Albert Klene (1961) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Executive Committee



Evamaria de Boer

CVP Human Resources

Evamaria de Boer werkte tijdens haar studie HBO Arbeidsmarktpolitiek en Personeelsbeleid in 1980 als uitzendkracht bij Unique Uitzendbureau. In 1982 trad zij in vaste dienst als intercedente bij Unique, waarna zij in 1984 personeelsfunctionaris werd en in 1987 manager Personeel & Organisatie. Nadat zij vanaf 1993 hoofd Personeel & Organisatie was bij Amsterdam RAI, keerde Evamaria in 1998 terug als lid van het directieteam van Unique Nederland. In 2001 werd zij benoemd tot Corporate Director Human Resources. Daarnaast werd zij twee jaar later medeverantwoordelijk voor de aansturing van United Services Netherlands (het Shared Service Center in Nederland), alvorens zij in 2005 werd benoemd tot Corporate Vice President Human Resources en lid werd van het Executive Committee.

Evamaria de Boer (1957) heeft de Oostenrijkse nationaliteit.



Albert Jan Jongsma

CVP Legal & M&A

Albert Jan Jongsma is sinds 1995 werkzaam voor USG People. Na zijn studie rechten heeft hij diverse opleidingen gevolgd waaronder een MBA-opleiding. Na een carrière van bedrijfsjurist tot Corporate Director Legal & Acquisitions bij USG People, is hij in september 2006 benoemd tot Corporate Vice President Legal & M&A en lid van het Executive Committee.

Albert Jan Jongsma (1968) heeft de Nederlandse nationaliteit.



Leo W. Houwen

CVP Corporate Affairs

Leo Houwen startte, na diverse commerciële functies, in 1975 bij Interlance Uitzendburo als districtsmanager. Via de functie van commercieel directeur werd hij in 1980 benoemd tot algemeen directeur van Interlance, dat werd overgenomen door Vedior Holding. In 1989 maakte Leo Houwen, als algemeen directeur bij Vedior Uitzendbureau, de overstap naar Unique Uitzendburo, waar hij vanaf 1992 deel uitmaakt van het Executive Committee. Sinds 1994 is Leo Houwen lid van het dagelijks bestuur van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) in Nederland, tegenwoordig in de functie van vice-voorzitter. Ook is hij board member van de Euro CIETT, de internationale koepelorganisatie voor belangenbehartiging van de uitzendbranche op Europees niveau.

Leo Houwen is als Corporate Vice President verantwoordelijk voor corporate affairs en lid van het Executive Committee.

Leo Houwen (1949) heeft de Nederlandse nationaliteit.

92	1	Geconsolideerde winst- en verliesrekening
93	2	Geconsolideerde balans per 31 december
94	3	Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
95	4	Geconsolideerd kasstroomoverzicht
96	5	Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening
134	6	Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.
135	7	Enkelvoudige winst- en verliesrekening
135	8	Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)
136	9	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans (voor winstbestemming)
142	10	Overige gegevens

1 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Noot	Bedragen in duizenden Euro's	2006	2005
5.26	Netto omzet	3.536.836	1.977.609
5.28	Kostprijs van de omzet	2.690.045	1.471.074
	Bruto resultaat	846.791	506.535
5.29	Verkoopkosten	-574.513	-382.362
5.29	Algemene beheerskosten	-97.296	-59.988
5.27	Overige baten en lasten	19.224	–
	Bedrijfsresultaat	194.206	64.185
5.30	Financieringslasten	-32.015	-26.287
	Resultaat voor belastingen	162.191	37.898
5.31	Belastingen	-50.909	-16.669
	Netto resultaat	111.282	21.229
	Toerekenbaar aan:		
	Aandeelhouders van de vennootschap	110.853	21.077
	Aandeel derden	429	152
		111.282	21.229
	Resultaat per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders (in Euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)		
5.40.4	Gewoon	€ 1,76	€ 0,43
5.40.4	Verwaterd	€ 1,63	€ 0,39

2 Geconsolideerde balans per 31 december

Noot	Bedragen in duizenden Euro's	2006	2005
	Vaste activa		
5.32	Materiële vaste activa	55.777	57.088
5.33	Goodwill	801.168	776.005
5.34	Overige immateriële vaste activa	123.285	141.859
5.36	Financiële vaste activa	6.811	7.209
5.37	Latente belastingvorderingen	68.877	105.705
5.43	Overige vaste activa	10.564	11.572
		1.066.482	1.099.438
	Vlottende activa		
5.38	Handelsvorderingen en overige vorderingen	769.879	665.034
	Belastingvorderingen	23.567	–
5.48	Financiële derivaten	238	–
5.39	Liquide middelen	39.616	300.807
		833.300	965.841
	Totaal activa	1.899.782	2.065.279
5.40	Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders		
	Aandelenkapitaal	320.580	319.751
	Benoemde reserves	16.973	13.842
	Ingehouden winsten	236.867	138.616
		574.420	472.209
	Aandeel derden	1.129	2.264
	Totaal eigen vermogen	575.549	474.473
	Langlopende verplichtingen		
5.42	Leningen	337.415	435.272
5.43	Pensioengerelateerde voorzieningen	1.122	4.423
5.44	Overige voorzieningen	9.715	8.269
5.37	Latente belastingverplichtingen	46.270	53.236
		394.522	501.200
	Kortlopende verplichtingen		
5.45	Bankkredieten en leningen	313.324	543.933
5.46	Crediteuren en overige schulden	570.090	514.536
	Belastingverplichtingen	29.540	1.432
5.48	Financiële derivaten	266	4.269
5.44	Overige voorzieningen	16.491	25.436
		929.711	1.089.606
	Totaal verplichtingen	1.324.233	1.590.806
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	1.899.782	2.065.279

3 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Noot		Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap			Aandeel derden	Totaal eigen vermogen
		Aandelen kapitaal	Benoemde reserves	Ingehouden winsten		
	Balans per 1 januari 2005	92.095	–	126.093	385	218.573
1	Netto resultaat/Totaal resultaat 2005	–	–	21.077	152	21.229
5.27	Minderheidsbelang acquisitie	–	–	–	1.727	1.727
5.40	Uitgifte aandelenkapitaal	224.405	–	–	–	224.405
5.40.2	Uitoefening optierechten	3.251	–	–	–	3.251
5.42.2	Vennootschapsbelasting inzake rechtstreekse eigen vermogen mutaties	–	13.842	–	–	13.842
5.41.3	Dividend over 2004	–	–	-9.084	–	-9.084
5.27	Overige mutaties	–	–	530	–	530
		227.656	13.842	-8.554	1.727	234.671
	Balans per 31 december 2005	319.751	13.842	138.616	2.264	474.473
	Balans per 1 januari 2006	319.751	13.842	138.616	2.264	474.473
1	Netto resultaat 2006	–	–	110.853	429	111.282
	Vennootschapsbelasting inzake rechtstreekse eigen vermogen mutaties	–	874	–	–	874
	Koersverschillen	–	-21	–	–	-21
	Totaal resultaat 2006	–	853	110.853	429	112.135
5.40.2	Aandelenplan	–	2.278	–	–	2.278
5.40.2	Uitoefening optierechten	829	–	–	–	829
5.27	Acquisitie aandeel derden	–	–	–	-1.564	-1.564
5.41.3	Dividend over 2005	–	–	-12.602	–	-12.602
		829	2.278	-12.602	-1.564	-11.059
	Balans per 31 december 2006	320.580	16.973	236.867	1.129	575.549

4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Noot		2006	2005
	Kasstroom uit operationele activiteiten		
1	Resultaat voor belasting	162.191	37.898
	Aanpassingen voor:		
5.29	Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	57.247	33.277
5.32/5.34	Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa	1.383	–
5.27	Boekwinst op verkoop dochteronderneming	-19.081	–
5.30	Reële waarde resultaat op financiële derivaten	-4.242	3.319
5.30	Rentelasten	36.257	22.968
5.40.2	Kosten aandelenplan	2.278	–
5.44	Mutatie overige voorzieningen	-10.800	5.625
5.43	Mutatie overige vaste activa	1.008	–
	Mutaties werkkapitaal:		
	- handelsvorderingen en overige vorderingen	-100.544	-42.521
	- crediteuren en overige schulden	54.978	57.635
	Kasstroom uit operationele activiteiten	180.675	118.201
	Betaalde vennootschapsbelasting	-19.428	-3.227
	Netto kasstroom uit operationele activiteiten	161.247	114.974
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
5.27	Acquisities in dochterondernemingen	-31.960	-551.929
5.32	Investerings in materiële vaste activa	-21.728	-11.586
5.34	Investerings in immateriële vaste activa	-11.305	-5.553
5.32	Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.517	–
5.34	Desinvesteringen in immateriële vaste activa	624	–
5.27	Ontvangst uit verkoop dochterondernemingen	24.410	–
5.36	Verstekte leningen en waarborgsommen	618	382
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-37.824	-568.686
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
5.40	Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	829	224.405
5.42	Ontvangsten uit uitgifte van converteerbare achtergestelde obligatielening	–	110.655
5.42	Ontvangsten van leningen	–	295.677
5.42	Aflossingen op leningen	-84.996	-43.000
	Betaalde interest	-35.419	-20.748
5.40	Betaald dividend	-12.602	-9.084
	Mutatie bankkrediet	-15.637	-89.835
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-147.825	468.070
	Afname/ Toename liquide middelen	-24.402	14.358
	Mutatie liquide middelen		
	Liquide middelen per 1 januari	36.991	22.633
	Afname/ Toename liquide middelen	-24.402	14.358
5.39	Liquide middelen per 31 december	12.589	36.991

5 Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening

5.1 Algemeen

USG People N.V. is statutair gevestigd in Almere, Nederland. USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources, opleiding & training en customer-careservices.

De groep opereert in dertien landen.

De geconsolideerde IFRS jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2006 bestaat uit de onderneming en haar dochterondernemingen (tezamen 'de groep' genoemd).

Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 6. De juridische vorm van USG People N.V. is een rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid (Naamloze Vennootschap). De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan de beurs van Amsterdam (Euronext N.V.).

De jaarrekening is door de directie opgesteld en goedgekeurd voor publicatie op 6 maart 2007. De jaarstukken 2006 zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 6 maart 2007 en zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2007. Bij het opstellen van de jaarrekening van USG People N.V. is ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening gebruik gemaakt van de vrijstelling ex art. 402 Boek 2 van het burgerlijk wetboek.

Belangrijke grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat

5.2 Grondslagen van opmaak en waardering

De geconsolideerde jaarrekening 2006 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRSs) zoals aanvaard binnen de Europese Unie.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in Euro (€). Bedragen worden gemeld in duizenden Euro's, tenzij anders aangegeven. De Euro is de functionele en presentatievaluta van de groep.

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de gerapporteerde bedragen voor activa, vermogen, schulden, verplichtingen, inkomsten en uitgaven beïnvloeden. De gemaakte inschattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. Financiële activa en financiële verplichtingen (inclusief derivaten) worden initieel gewaardeerd op reële waarde. De vervolgwaaardering van vorderingen en verplichtingen geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. De vervolgwaaardering van derivaten geschiedt tegen reële waarde. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en schulden waarvoor vanuit andere bronnen de omvang op dit moment nog niet blijkt. Werkelijke resultaten kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen.

Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de desbetreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als toekomstige perioden beïnvloedt.

Beoordelingen door het management in de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en inschattingen met een risico van een mogelijke materiële onjuistheid in het volgende jaar zijn opgenomen in toelichting 5.54.

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

Van de in 2006 verplicht toe te passen nieuwe standaarden en interpretaties heeft de aanpassing van IAS 21 (netto investeringen in een buitenlandse activiteit) een invloed gehad op het resultaat en het vermogen. Koersresultaten op financiering van buitenlandse activiteiten dienen rechtstreeks in het vermogen gemuteerd te worden. Daarnaast is een aanpassing van IAS 19 van toepassing op de groep. De aanpassing van IAS 19 biedt de mogelijkheid om ongerealiseerde actuariële winsten en verliezen rechtstreeks via het eigen vermogen te verwerken. De groep heeft er voor gekozen om van deze nieuwe mogelijkheid geen gebruik te maken. Overige aanpassingen van standaarden en introductie van standaarden in 2006 zijn niet van toepassing voor de groep.

Nog niet effectieve maar reeds gepubliceerde standaarden en aanpassingen op gepubliceerde standaarden hebben geen invloed op de jaarrekening 2007. Alleen IFRS7 (Financiële instrumenten: informatiever-schaffing) is van invloed op de toelichting van de jaarrekening 2007, niet op classificaties en waarderingen.

5.3 Consolidatie dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarover de groep in staat is, direct of indirect, beslissende zeggenschap uit te oefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Dochterondernemingen worden volledig geconsolideerd vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap kan worden uitgeoefend door de groep. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat beslissende zeggenschap is overgedragen.

De overnamemethode ('purchase price accounting method') wordt toegepast op de verwerving van dochterondernemingen door de groep.

De verkrijgingsprijs van de overgenomen onderneming wordt bepaald door de reële waarde van de activa, de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten en de verplichtingen aangegaan of overgenomen op de transactiedatum, de nabetalingsverplichtingen waarvan de verwachting is dat ze tot een uitbetaling zullen leiden alsmede de kosten die direct toerekenbaar zijn aan de overname. Identificeerbare activa en verplichtingen overgenomen in een bedrijfscombinatie worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening gewaardeerd tegen de reële waarde per overnamedatum, ongeacht het bestaan van minderheidsbelangen. Het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de overgenomen entiteit en de reële waarde van aan de groep toerekenbare en identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill. Indien de verkrijgingsprijs van de overgenomen entiteit lager is dan de reële waarde van de aan de groep toerekenbare en identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen entiteit, dan wordt het verschil direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening (zie toelichting 5.7).

Transacties met minderheidsaandeelhouders worden verwerkt als transacties met derden. Aankopen van belangen gehouden door minderheidsaandeelhouders worden verwerkt in de goodwill, zijnde het verschil tussen het betaalde bedrag en het verkregen aandeel van de netto vermogenswaarde.

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

5.4 Vreemde valuta

5.4.1 Algemeen

De posten in de jaarrekeningen van de groepsmaatschappijen worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de primaire economische omgeving waarin de entiteit actief is (de functionele valuta). Deze geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in Euro's (€), zijnde de functionele en presentatievaluta van de vennootschap.

5.4.2 Vreemde valutatransacties en omrekening

Transacties in vreemde valuta worden omgerekend in functionele valuta tegen de koers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen op balansdatum worden in de functionele valuta omgerekend tegen de op balansdatum geldende koers. Valuta omrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

5.4.3 De jaarrekening van buitenlandse deelnemingen

De activa en verplichtingen van buitenlandse deelnemingen, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waardecorrecties, worden in de presentatie valuta omgerekend tegen de koersen die gelden op de balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse deelnemingen worden in de presentatievaluta omgerekend tegen koersen die de wisselkoersen benaderen die golden op de datum van de transactie. Valuta-translatieverschillen worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het eigen vermogen in de reserve koersverschillen gebracht.

5.5 Financiële derivaten

Financiële derivaten worden bij eerste verwerking in de jaarrekening op de datum van afsluiting van een contract opgenomen tegen reële waarde en worden vervolgens gewaardeerd tegen de reële waarde op elk rapporteringsmoment. Mutaties in de reële waarde van de financiële derivaten worden direct opgenomen in de winst- en verliesrekening. De groep past geen hedge accounting toe.

5.6 Materiële vaste activa

5.6.1 Activa in eigendom

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de kostprijs, verminderd met afschrijvingen, bepaald op basis van de geschatte gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

5.6.2 Activa in lease

Leaseovereenkomsten waarbij de groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom heeft, worden geclassificeerd als financiële lease. Materiële vaste

activa die door financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimum verplichte leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie 5.6.3) en bijzondere waardeverminderingen (zie 5.12). Leasebetalingen worden verantwoord conform 5.21.1 en 5.21.2.

5.6.3 Afschrijving

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

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

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

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

5.7 Goodwill

Alle acquisities zijn opgenomen onder toepassing van de overnamemethode ('purchase price accounting method'). Goodwill vloeit voort uit de acquisitie van dochterondernemingen. Goodwill vertegenwoordigt het verschil tussen de verkrijgingsprijs en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen op de overnamedatum. Voor het onderkennen van een bijzondere waardevermindering wordt de goodwill toegekend aan kasstroomgenererende eenheden. De toerekening is gebaseerd op de kasstroomgenererende eenheden die verwacht worden voordeel te hebben van de acquisitie waarbij de goodwill tot stand is gekomen. Indien de goodwill bij overname betrekking heeft op

meerdere kasstroomgenererende eenheden, wordt deze gealloceerd naar rato van de netto geschatte waarde van de betrokken kasstroomgenererende eenheid in de netto geschatte waarde van de gehele overname (aankoopprijs allocatie). Goodwill wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks getest op bijzondere waardevermindering (5.12). Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit verwervingen wordt direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Bij eventuele verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

5.8 Overige immateriële vaste activa

5.8.1 Handelsmerken en licenties

Handelsmerken en licenties, geregistreerd of wettelijk beschermd, verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, welke daarna geldt als kostprijs. Handelsmerken en licenties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal 10 jaar voor de handelsmerken in eigendom. De handelsmerken in licentie worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de duur van de licentieovereenkomst.

5.8.2 Cliëntenrelaties

Cliëntenrelaties verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, welke daarna geldt als kostprijs. Cliëntenrelaties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Afschrijvingskosten van de cliëntenrelaties worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van 8 jaar.

5.8.3 Software

Software licenties worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor

zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project en als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien en het actief te gebruiken, het actief in de toekomst economische voordelen zal genereren, er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om het actief te voltooien en te gebruiken en dat het mogelijk is om de uitgaven te bepalen die kunnen worden toegerekend aan het ontwikkelde actief. Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van 3 tot 5 jaar.

5.8.4 Overige immateriële vaste activa

Overige door de groep verworven immateriële activa zijn gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie 5.12). Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van 5 jaar.

5.9 Financiële vaste activa

5.9.1 Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet beursgenoteerde financiële activa (niet zijnde financiële derivaten) met vaste of bepaalde aflossingen. De waardering vindt plaats conform 5.10. Presentatie geschiedt onder vlottende activa, behalve wanneer de vervaldatum meer dan 12 maanden na de balansdatum ligt, in welk geval classificatie als vaste activa plaatsvindt. Leningen en vorderingen worden onder handels- en overige vorderingen in de balans opgenomen.

5.9.2 Waarborgsommen

Waarborgsommen (hoofdzakelijk huurgaranties) die geen vaste vervaldag hebben, worden opgenomen tegen kostprijs. Als ze wel een vaste vervaldag hebben, worden ze opgenomen tegen de afgeschreven kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. In geval van garanties in verband met huurovereenkomsten wordt een eventuele verdiscontering uitgesteld en als huurkosten geboekt gedurende de duur van de huurovereenkomst.

5.10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen zijn initieel gewaardeerd tegen de reële waarde (veelal nominale waarde) verminderd met bijzondere waardeverminderingen voor oninbaar geachte posten. Na de eerste verwerking zal waardering geschieden tegen de geamortiseerde kostprijs. Geleverde diensten die nog niet aan de klant zijn gefactureerd zijn mede opgenomen onder handelsvorderingen.

5.11 Liquide middelen

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

5.12 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

Op activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt niet afgeschreven, maar vindt er jaarlijks een toetsing op bijzondere waardeverminderingen plaats. Voor activa waarop wel wordt afgeschreven vindt jaarlijks een beoordeling plaats of er aanwijzingen zijn dat deze activa aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn. Een bijzondere waardevermindering is het bedrag dat de boekwaarde van het actief de realiseerbare waarde te boven gaat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de reële waarde van een actief, onder verrekening van verkoopkosten, en de bedrijfswaarde. Om bijzondere waardeverminderingen op goodwill te kunnen bepalen worden individuele activa ingedeeld op het laagste niveau waarop kasstromen te identificeren zijn (kasstroomgenererende eenheden). Niet-financiële activa, anders dan goodwill, die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn geweest, worden op iedere balansdatum beoordeeld voor mogelijke terugboeking van de waardevermindering.

5.12.1 Berekening van realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van activa is de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en van de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een discountingsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van het specifieke risico met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasstromen genereert en dat in hoge mate onafhankelijk is van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

5.13 Aandelenkapitaal

5.13.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

5.13.2 Dividenden

Dividenden worden als een verplichting verantwoord in de periode waarin ze verschuldigd worden.

5.14 Converteerbare achtergestelde obligatielening

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

De reële waarde van het als verplichting aangemerkte deel van de converterbare obligatielening is vastgesteld met behulp van de marktrente van een vergelijkbare, niet-converteerbare obligatielening. De geamortiseerde kostprijs wordt opgenomen als verplichting tot de conversiedatum of tot het einde van de looptijd van de obligatie. Het overige deel van de opbrengst wordt aan de conversieoptie toegerekend, die opgenomen wordt in het eigen vermogen, onder verrekening van belastingen.

Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichting.

tingen tenzij de groep een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting tot minstens 12 maanden na de balansdatum uit te stellen.

5.15 Langlopende rentedragende leningen en schulden

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

Leningen worden verantwoord als kortlopende verplichtingen tenzij de groep een onvoorwaardelijk recht heeft om afwikkeling van de verplichting tot minstens 12 maanden na de balansdatum uit te stellen.

5.16 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie (anders dan een bedrijfscombinatie) die noch de commerciële noch de fiscale winst (verlies) beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt. Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven (en wetten) of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvorderingen gerealiseerd worden of de latente belastingverplichtingen betaald worden.

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die ontstaan op investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen

en die ontstaan door verschil in groepswaarderingen en fiscale waarderingen, tenzij de groep in staat is het tijdstip van afloop van het tijdelijke verschil te bepalen en het niet waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst zal aflopen.

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

5.17 Pensioengerelateerde voorzieningen

5.17.1 Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel

Een pensioenregeling op basis van beschikbare premiestelsel (*'defined contribution schemes'*) is een pensioenregeling waarbij de groep vaste bijdragen betaalt aan een andere entiteit.

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

5.17.2 Toegezegde pensioenregelingen

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

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

Wanneer de uitkeringen voor een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere

uitkering dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode tot verlening van de aanspraken. Voorzover de aanspraken onmiddellijk worden verleend, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt. Actuariële winsten en verliezen, groter dan 10% van de fondsbeleggingen of verplichtingen, die het gevolg zijn van wijzigingen in actuariële veronderstellingen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht gedurende de verwachte, gemiddelde toekomstige dienstjaren van de betreffende personeelsleden. De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd worden direct verwerkt in de winst- en verliesrekening, tenzij de wijzigingen in de pensioenregeling afhankelijk zijn van het in dienst blijven voor een bepaalde periode (de wachtperiode). In dit geval worden de lasten over de verstreken diensttijd lineair verwerkt gedurende de wachtperiode. Wanneer de berekening resulteert in een actiefpost voor de groep, wordt deze beperkt tot het netto totaal van de niet-verwerkte actuariële verliezen en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

5.18 Overige voorzieningen

5.18.1 Algemeen

In de balans wordt een voorziening verwerkt wanneer sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting voor de groep als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen vastgesteld door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting.

5.18.2 Reorganisatie

In verband met reorganisatie wordt een voorziening getroffen wanneer de groep een gedetailleerd plan voor de reorganisatie heeft geformaliseerd of een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk

bekend is gemaakt. Kosten in verband met toekomstige activiteiten worden niet in de reorganisatievoorziening begrepen.

5.18.3 Overige werknemersvoorzieningen

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

5.18.4 Regelingen voor uitkeringen bij vertrek

De netto verplichting van de groep voor uitgestelde personeelsbeloningen, is het bedrag van de toekomstige uitkering die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en vorige perioden. De netto verplichting van de groep met betrekking tot de vertrekregeling (niet zijnde pensioenvoorzieningen) is het bedrag aan toekomstige uitkeringen op basis van hun opgebouwde arbeidsjaren. De verplichting wordt berekend door de 'projected unit credit' methode toe te passen. De disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van solide bedrijfs- of overheidsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de groep benadert.

5.19 Crediteuren en overige schulden

Handelsschulden en overige te betalen posten worden opgenomen tegen kostprijs/nominale waarde.

5.20 Opbrengsten

5.20.1 Netto Omzet

Opbrengsten worden erkend voorzover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de groep zullen vloeien en voorzover de opbrengsten betrouwbaar gewaardeerd kunnen worden. De opbrengsten van de groep zijn hoofdzakelijk afkomstig uit dienstverlening aan derden (exclusief groepsdiensten) onder aftrek van omzetbelasting en aan klanten verleende kortingen. Deze dienstverlening bestaat met name uit:

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitleenen van personeel waarbij de gewerkte uren betrekking

hebbende op dit boekjaar tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet zijn verwerkt.

- Callcenterdiensten: het behandelen van telefoonverkeer voor derden. De omzet bestaat uit eenheden (tik of telefoongesprek) betrekking hebbende op dit boekjaar en tegen het afgesproken tarief.
- Werving- en selectiediensten: het werven en selecteren van personeel voor derden waarbij omzet wordt genomen op het moment dat de opdracht succesvol is voltooid, dan wel op basis van contractuele factureringsvoorwaarden.
- Reïntegratiediensten: het begeleiden van reïntegratiediensten voor derden op basis van een uurtarief voor de gewerkte uren voorzover in het boekjaar verleend.
- Vergoedingen voor IT- en engineeringprojecten op basis van een vaste prijs worden erkend als omzet al naar gelang de voltooiingsfase van het contract.
- Outplacement: het begeleiden van mensen naar een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De omzet wordt bepaald aan de hand van de bestede tijd per te begeleiden persoon ten opzichte van de totale te verwachten te besteden tijd per te begeleiden persoon.

Er wordt geen omzet verantwoord indien er belangrijke onzekerheden bestaan over de inbaarheid van de te ontvangen vergoeding.

5.20.2 Overige baten en lasten

Overige baten en lasten vloeien voort uit niet-reguliere bedrijfsactiviteiten, zoals de verkoop van niet-monetaire activa of schulden.

5.21 Kosten

5.21.1 Operationele leasebetalingen

De lease-overeenkomst, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessor liggen, wordt als operationele lease aangemerkt. Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

5.21.2 Financiële leasebetalingen

De lease-overeenkomst, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessee liggen, wordt als financiële lease aangemerkt. De minimale leasebetalingen worden

deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig toegerekend aan iedere periode van de totale leasetermijn, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

5.21.3 Beloning op basis van aandelen

USG People N.V. heeft opties toegezegd in de jaren tot en met 2004. Deze zijn volledig en onvoorwaardelijk uitoefenbaar. Op grond van IFRS 1 is geen waardering noodzakelijk voor optieplannen die volledig en onvoorwaardelijk uitoefenbaar waren voor 1 januari 2005. Op het moment van uitoefening van opties worden hieruit verkregen opbrengsten, onder verrekening van transactiekosten, verantwoord als aandelenkapitaal (voor de nominale waarde) en agio.

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

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

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

5.21.4 Financieringslasten

Financieringslasten omvatten de verschuldigde rente op opgenomen gelden die wordt berekend met behulp van de effectieve-interestmethode en veranderingen in de reële waarde van financiële derivaten.

5.22 Belastingen

Belastingen naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belasting. Belasting naar de winst wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behalve voorzover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook in het eigen vermogen verwerkt.

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, welke wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die wettelijk zijn vastgesteld, en correcties op belasting over eerdere boekjaren.

Additionele belastingen naar de winst voor dividenduitkeringen worden tegelijkertijd verwerkt met de verplichting om het desbetreffende dividend te betalen.

5.23 Netto resultaat per aandeel

Het netto resultaat per gewoon aandeel wordt berekend als aan de houders van gewone aandelen toekomstige nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. De verwaterde winst van een gewoon aandeel wordt berekend als de winst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen, inclusief het aantal gewone aandelen dat uitgegeven zou zijn bij uitoefening van uitstaande aandelen opties en de converteerbare obligatielening (alleen voor zover deze conversie of uitoefening tot verwatering zal leiden).

5.24 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

5.25 Financiële risicofactoren

Risicobeheer wordt uitgevoerd door een centrale treasury-afdeling. Treasury identificeert en evalueert financiële risico's en dekt deze eventueel, indien mogelijk, af in nauwe samenwerking met de werkmatschappijen van de groep.

De groep voert een rentebeleid dat dynamisch is, onder andere afhankelijk van de verwachting betreffende het renteverloop en de economische cyclus.

5.26 Segmentenrapportage

5.26.1 Algemeen

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt voor de bedrijfs- en geografische segmenten van de groep. De segmentatie zoals beschreven in 5.26.2 is ontstaan door de werkzaamheden van de groep te segmenteren naar volumes, intensiteit van klanten contact en soort werkzaamheden. Segmentresultaten, -activa, en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment, evenals items die redelijkerwijs naar het segment gealloceerd kunnen worden. Niet-gealloceerde items bestaan voornamelijk uit latente belastingen en langlopende rentedragende

leningen, schulden en kosten, en gemeenschappelijke activa en kosten. De investeringen in materiële- en immateriële vaste activa van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn.

5.26.2 Bedrijfssegmenten

De groep heeft haar werkzaamheden ingedeeld naar de volgende bedrijfssegmenten:

- **General Staffing:** Het bieden van flexibele oplossingen op het gebied van algemeen uitzenden en detachering voor zowel bedrijven als werkzoekenden. De dienstverlening vindt voornamelijk plaats in de sectoren overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek.
- **Specialist Staffing:** Het bieden van gespecialiseerde flex oplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies.
- **Professionals:** In dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven en gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, HR en legal.
- **HR Services:** Dit betreft HR-oplossingen op maat van de klant voor werving & selectie, direct search, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, HR-consultancy, outplacement en reïntegratie.
- **Customer Care:** Dit zijn hoogwaardige customer-contactcenters, gericht op kennisintensieve dienstverlening op het gebied van onder meer verkoop, personeelswerving, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling.

In het hierna volgende overzicht 'segmentatie naar activiteit' zijn, gezien hun omvang ten opzichte van de andere segmenten, de segmenten HR Services, Training & Education en Customer Care onder Overige activiteiten samengevoegd.

Segmentatie naar activiteit

	General Staffing		Specialist Staffing		Professionals	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Netto Omzet	2.134.523	1.102.405	1.056.406	670.925	284.716	134.951
Kosten	2.057.523	1.081.963	949.661	623.294	258.136	121.138
Overige baten en lasten	–	–	–	–	–	–
Bedrijfsresultaat segment	77.000	20.442	106.745	47.631	26.580	13.813
Bedrijfsresultaat in percentage van de omzet	3,6%	1,9%	10,1%	7,1%	9,3%	10,2%
Activa	933.411	874.500	581.549	589.058	205.577	163.420
Verplichtingen	420.877	444.792	149.773	167.248	45.661	51.396
Investerings	10.515	4.997	7.486	3.611	1.931	363
Afschrijving materiële en immateriële vaste activa	13.770	6.478	15.544	16.492	10.528	3.146

Segmentatie geografisch

	Nederland		België/ Luxemburg		Frankrijk	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
Netto Omzet	1.597.453	1.076.651	747.091	369.097	487.161	146.968
Activa	838.848	1.095.809	399.565	321.328	243.305	228.170
Investerings	15.691	10.313	11.549	3.917	1.654	307
Afschrijving materiële en immateriële vaste activa	37.149	20.900	14.581	5.808	2.531	212
Personeel (direct en indirect) op fulltime basis	43.085	28.824	20.113	9.856	16.198	5.161

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

Jaarrekening

Overige activiteiten		Corporate		Niet gealloceerd aan segmenten		Totaal	
2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
61.191	69.328	–	–	–	–	3.536.836	1.977.609
67.659	66.287	28.875	20.742	–	–	3.361.854	1.913.424
19.224	–	–	–	–	–	19.224	–
12.756	3.041	-28.875	-20.742	–	–	194.206	64.185
20,8%	4,4%	–	–	–	–	5,4%	3,2%
55.277	102.306	31.524	201.128	92.444	134.867	1.899.782	2.065.279
11.563	51.942	236.262	434.197	460.097	441.231	1.324.233	1.590.806
2.003	1.089	11.098	7.079	–	–	33.033	17.139
11.968	4.264	5.437	2.897	–	–	57.247	33.277

Spanje en Portugal		Italië		Overig*		Niet gealloceerd		Totaal	
2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
373.124	254.273	136.389	63.918	195.618	66.702	–	–	3.536.836	1.977.609
147.095	138.584	75.983	64.813	102.542	81.708	92.444	134.867	1.899.782	2.065.279
2.516	2.274	739	168	884	160	–	–	33.033	17.139
1.668	3.782	474	392	845	2.183	–	–	57.247	33.277
24.146	13.946	5.098	2.598	11.043	3.694	–	–	119.683	64.079

5.27 Acquisities en verkoop van dochterondernemingen

5.27.1 Investerings 2006

In 2006 heeft USG People N.V. Utrechtse Juristen groep (juli), Start Czech (september) en Start Slovakia (september) overgenomen. De overnames zijn door de USG People N.V. verantwoord volgens de 'purchase accounting method'. Na de initiële allocatie van de kostprijs van de acquisitie aan de gekochte activa, schulden en niet uit de balans blijvende verplichtingen is een bedrag van € 14.621 aan goodwill geïdentificeerd. In het resultaat van de groep over 2006 is een bedrag van € 1,2 miljoen opgenomen aan positief resultaat van de overgenomen ondernemingen.

Zouden de overgenomen ondernemingen het gehele jaar 2006 zijn mee geconsolideerd, dan zou de netto omzet € 18,6 miljoen hoger zijn en het netto resultaat een half miljoen lager zijn.

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

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

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan het completeren van de portfolio van activiteiten in Nederland en bredere spreiding van de activiteiten over de landen in Europa.

De activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie zijn op overnamedatum als volgt:

	Reële waarde	Boekwaarde
Cliëntenrelaties	2.997	–
Materiële vaste activa	602	602
Overige immateriële vaste activa	25	25
Financiële vaste activa	220	220
Handelsvorderingen en overige vorderingen	7.923	7.923
Liquide middelen	281	281
Latente belastingverplichtingen	-893	-6
Langlopende leningen	-99	-99
Belastingverplichtingen	-600	-600
Crediteuren en overige schulden	-7.388	-7.388
Netto activa en verplichtingen	3.068	958
Aandeel derden	-40	-40
Verkregen netto activa en verplichtingen	3.028	918
Tegenprestatie voldaan in liquide middelen	17.649	
Liquide middelen in verkregen dochteronderneming	-281	
Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname	17.368	

5.27.2 Desinvesteringen 2006

In 2006 heeft USG People N.V. de opleidingsactiviteiten (Luzac en Buro Transport Opleidingen) verkocht. De financiële gegevens van verkochte ondernemingen zijn in de verlies- en winstrekening 2006 meegeconsolideerd zolang de groep zeggenschap had over de verkochte dochterondernemingen.

De verkochte netto activa en verplichtingen zijn als volgt:

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

Jaarrekening

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

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

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

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

Kostprijs, betaald in liquide middelen	585.000
Reële waarde van verkregen netto activa en verplichtingen	-12.942
Goodwill	597.942

In 2006 is de reële waarde van verkregen netto activa en verplichtingen verlaagd met € 6.995. Goodwill is verhoogd met hetzelfde bedrag (5.33).

De goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de te verwachten synergie effecten en bredere spreiding van de activiteiten over de landen in Europa.

5.27.3 Overname Solvus N.V. 2005

Op 19 augustus 2005 heeft USG People N.V. het Belgische Solvus N.V. overgenomen tegen betaling van € 585 miljoen. De overname is door de USG People N.V. verantwoord volgens de 'purchase accounting method'. Na de initiële allocatie van de kostprijs van de acquisitie aan de gekochte activa, verplichtingen en niet uit de balans blijvende verplichtingen is een bedrag van € 597,9 miljoen aan goodwill geïdentificeerd.

In het resultaat van de groep over 2005 is een bedrag van € 4,4 miljoen opgenomen aan resultaat van Solvus N.V. sinds de overname van Solvus N.V. Om praktische redenen is Solvus N.V. vanaf 1 september 2005 in de groep meegeconsolideerd.

Zou Solvus N.V. het gehele jaar 2005 zijn mee geconsolideerd, dan zou de netto omzet € 2.993 miljoen en het netto resultaat € 29,7 miljoen bedragen.

De activa en verplichtingen uit hoofde van de acquisitie zijn op overnamedatum als volgt:

	Reële waarde	Boek-waarde Solvus
Merkenrechten en licenties	85.837	–
Cliëntenrelaties	45.395	–
Materiële vaste activa	29.927	29.927
Overige immateriële vaste activa	14.069	14.069
Financiële vaste activa	6.172	6.172
Latente belastingvorderingen	27.274	20.474
Belastingvorderingen	888	888
Handelsvorderingen en overige vorderingen	348.181	348.181
Liquide middelen	33.071	33.071
Latente belastingverplichtingen	-44.549	-5.704
Voorzieningen	-5.416	-5.416
Langlopende leningen	-125.285	-125.285
Bankkredieten en leningen	-159.809	-159.809
Belastingverplichtingen	-9.666	-9.666
Crediteuren en overige schulden	-257.304	-257.304
Netto activa en verplichtingen	-11.215	-110.402
Aandeel derden	-1.727	-1.727
Verkregen netto activa en verplichtingen	-12.942	-112.129
Tegenprestatie voldaan in liquide middelen	585.000	
Liquide middelen in verkregen dochteronderneming	-33.071	
Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname	551.929	

5.28 Kostprijs van de omzet

	2006	2005
Loon- en salariskosten direct personeel	2.028.250	1.098.911
Sociale lasten	524.643	289.323
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	7.118	6.383
Overige kosten direct personeel	130.034	76.457
	2.690.045	1.471.074

5.29 Verkoopkosten en algemene beheerskosten

	2006	2005
Personeelskosten	436.155	281.098
Afschrijvingen	47.347	33.277
Bijzondere waardeverminderingen	9.900	–
Overige kosten	178.407	127.975
	671.809	442.350
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder verkoopkosten	574.513	382.362
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder beheerskosten	97.296	59.988
	671.809	442.350

5.29.1 Detail personeelskosten

	2006	2005
Lonen en salarissen	286.785	190.870
Sociale lasten	60.805	36.963
Premies voor pensioenregelingen op basis van beschikbare premiestelsel	4.837	2.376
Kosten voor toegezegde pensioenregelingen	3.280	2.856
Kosten aandelenplan	4.253	427
Overige Personeelskosten	76.195	47.606
	436.155	281.098

5.29.2 Aandelenplan

In de lonen en salarissen is een bedrag aan kosten ad € 3.533 opgenomen uit hoofde van het verstrekken van aandelen aan het key-management en overige personeelsleden. De aandelen (314.000 stuks) worden in 2008 danwel in 2011 toegekend als aan voorwaarden zoals vermeld in 5.40.2 is voldaan. In 2005 bevatten lonen en salarissen een bedrag van € 427 uit hoofde van het verstrekken van aandelen (9.300 stuks).

5.29.3 Aantal indirecte personeelsleden per FTE

	2006	2005
Stand 31 december	8.326	7.937
Gemiddeld gedurende het boekjaar	8.251	5.599

5.30 Financieringslasten

	2006	2005
Rente leningen	34.728	13.810
Overige rente lasten	1.292	9.158
Waardeveranderingen financiële derivaten	-4.005	3.319
	32.015	26.287

Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar 5.42. Voor waardering financiële derivaten wordt verwezen naar 5.48.

5.31 Belastingen

	2006	2005
Acute belastingen	56.891	14.889
Latente belastingen	-5.982	1.780
	50.909	16.669

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

	2006	2006%	2005	2005%
Bedrijfsresultaat voor belasting	162.191		37.898	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	52.216	32,2	12.508	33,0
Fiscaal niet aftrekbare kosten	9.062	5,6	1.137	3,0
Effect van wijziging belastingtarieven	1.559	1,0	1.522	4,0
Niet gewaardeerde verliezen	2.236	1,4	2.145	5,6
Voorheen niet opgenomen compensabele verliezen	-2.433	-1,5	–	–
Nagekomen belastingbaten/ last uit voorgaande boekjaren	862	0,5	2.741	7,3
Vrijgestelde opbrengsten	-12.593	-7,8	-3.384	-8,9
Last in geconsolideerde winst- en verliesrekening	50.909	31,4	16.669	44,0

Het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 32,2% (2005: 33,0%). De afname ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door een verandering in de samenstelling van de winstgevendheid van dochterondernemingen in de verschillende landen en de verlaging van het belastingtarief in Nederland.

5.32 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Inrichting en verbouwing	Computer en rand-apparatuur	Overige vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Balans 1 januari 2005					
Kostprijs	726	49.166	47.058	39.354	136.304
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-62	-33.068	-42.395	-27.361	-102.886
Boekwaarde	664	16.098	4.663	11.993	33.418
Mutaties in boekwaarde als gevolg van:					
Verwerving van dochteronderneming	284	14.590	5.466	9.587	29.927
Investerings	50	5.099	5.357	1.080	11.586
Desinvesteringen	–	-249	-787	-1.003	-2.039
Afschrijvingen	-72	-6.720	-4.258	-4.754	-15.804
Saldo	262	12.720	5.778	4.910	23.670
Boekwaarde per 31 december 2005	926	28.818	10.441	16.903	57.088
Specificatie van de boekwaarde					
Kostprijs	1.311	92.502	70.267	59.751	223.831
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-385	-63.684	-59.826	-42.848	-166.743
Boekwaarde per 31 december 2005	926	28.818	10.441	16.903	57.088

Jaarrekening

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

Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 6.071 opgenomen in de algemene beheerskosten. In de winst- en verliesrekening zijn lease betalingen verwerkt van € 62.485 (2005: € 50.063) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen. Van de boekwaarde van Computer en randapparatuur is een bedrag van € 667 gefinancierd middels financiële lease.

5.33 Goodwill

	2006	2005
Boekwaarde begin boekjaar	776.005	178.063
Mutaties als gevolg van:		
Verwerving van dochterondernemingen	14.621	597.942
Verwerving minderheidsdeelnemingen	1.491	–
Reclassificaties	8.665	–
Verwerving van belang gehouden door minderheidsaandeelhouders	2.635	–
Nabetalingsregelingen inzake vroegere overnames	688	–
Herziening netto activa en -verplichtingen inzake overname Solvus	6.995	–
Verkoop van dochterondernemingen	-32	–
Bijzondere waardevermindering	-9.900	–
Totaal mutatie	25.163	597.942
Boekwaarde einde boekjaar	801.168	776.005
Kostprijs	811.068	776.005
Bijzondere waardevermindering	-9.900	–
Boekwaarde 31 december	801.168	776.005

Reclassificaties betreffen aanpassingen van classificaties uit voorgaand jaar terzake latente belastingen (5.37) en software (5.34).

De goodwill is als volgt aan de segmenten toegerekend:

	2006	2005
General Staffing	362.020	295.617
Specialist Staffing	300.523	334.197
Professionals	103.143	102.489
Overig	35.482	43.702
	801.168	776.005

In 2006 zijn de kasgeldgenererende eenheden opnieuw ingedeeld naar genoemde segmenten. Hierdoor is er een verschuiving opgetreden tussen de segmenten Specialist Staffing en General Staffing.

5.34 Overige immateriële vaste activa

	Handels- merken en licenties	Cliënten relaties	Software	Overig	Totaal
Balans 1 januari 2005					
Kostprijs	–	–	40.617	485	41.102
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waarde vermindering	–	–	-32.261	-363	-32.624
Boekwaarde	–	–	8.356	122	8.478
Mutaties in boekwaarde als gevolg van:					
Verwerving van dochterondernemingen	45.395	85.837	14.069	–	145.301
Investerings	–	–	5.553	–	5.553
Afschrijvingen	-1.621	-3.582	-8.682	-73	-13.958
Bijzondere waardevermindering	–	–	-3.515	–	-3.515
Saldo	43.774	82.255	7.425	-73	133.381
Boekwaarde per 31 december 2005	43.774	82.255	15.781	49	141.859
Specificatie van de boekwaarde					
Kostprijs	45.395	85.837	54.445	485	186.162
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-1.621	-3.582	-38.664	-436	-44.303
Boekwaarde per 31 december 2005	43.774	82.255	15.781	49	141.859
Balans 1 januari 2006					
Kostprijs	45.395	85.837	54.445	485	186.162
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waarde vermindering	-1.621	-3.582	-38.664	-436	-44.303
Boekwaarde	43.774	82.255	15.781	49	141.859
Mutaties in boekwaarde als gevolg van:					
Verwerving van dochterondernemingen	–	2.997	25	–	3.022
Investerings	–	–	11.237	68	11.305
Desinvesterings	–	–	-1.590	–	-1.590
Afschrijvingen	-4.854	-11.056	-5.720	-76	-21.706
Bijzondere waardevermindering	-5.449	–	–	–	-5.449
Reclassificaties	–	557	-4.713	–	-4.156
Saldo	-10.303	-7.502	-761	-8	-18.574
Boekwaarde per 31 december 2006	33.471	74.753	15.020	41	123.285
Specificatie van de boekwaarde					
Kostprijs	45.395	90.865	49.732	554	186.546
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-11.924	-16.112	-34.712	-513	-63.261
Boekwaarde per 31 december 2006	33.471	74.753	15.020	41	123.285

De afschrijvingen op Handelsmerken en licenties en Cliëntenrelaties zijn opgenomen in de verkoopkosten. De afschrijvingen op Software en Overig zijn opgenomen in de beheerskosten. In 2006 heeft een bijzondere waardevermindering plaats gevonden als gevolg van het niet meer gebruik maken van het merk Beaver in Nederland en België. Reclassificaties betreffen aanpassingen van classificaties uit voorgaand jaar terzake goodwill (5.33).

5.35 Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd

Jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend, onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingstest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingstest wordt de boekwaarde (goodwill, materiële- en immateriële vaste activa) van betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met hun realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald door hun bedrijfswaarden te berekenen. Voor dergelijke berekeningen wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen die contant worden gemaakt gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belastingen. Voor de groep resulteert dit in een gemiddelde disconteringsvoet voor belastingen van 11,16% per kasstroomgenererende eenheid. De toekomstige kasstromen worden berekend op basis van actuele resultaten uit operaties en een zevenjaarsprognose. Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven vijfjaarsprognose omdat ervaring uit het verleden bevestigt dat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. Kasstromen na zeven jaar worden geëxtrapoleerd met behulp van het gemiddelde groeipercentage van de zevenjaarsprognose, gecorrigeerd met de geschatte inflatie voor de laatste drieënhalf jaar van de cyclus. De belangrijkste aannames bij het bepalen van de bedrijfswaarde zijn schattingen van groeipercentages van de landen waarin de kasstroomgenererende eenheden actief zijn. Als gevolg van de bijzondere waardeverminderingstest heeft een afwaardering van € 9,9 miljoen plaatsgevonden met betrekking tot de goodwill inzake Telecom Direct Almere b.v.

5.36 Financiële vaste activa

	2006	2005
Waarborgsommen	6.063	6.599
Overige langlopende vorderingen	530	478
Minderheidsdeelnemingen	218	132
Stand per 31 december	6.811	7.209

5.37 Latente belastingvorderingen en verplichtingen

	2006	2005
<i>Latente belastingvorderingen</i>		
- Latente belastingvorderingen te verrekenen na meer dan 12 maanden	52.734	92.491
- Latente belastingvorderingen te verrekenen binnen 12 maanden	16.143	13.214
	68.877	105.705
<i>Latente belastingverplichtingen</i>		
- Latente belastingverplichtingen te verrekenen na meer dan 12 maanden	38.835	47.238
- Latente belastingverplichtingen te verrekenen binnen 12 maanden	7.435	5.998
	46.270	53.236
Latente belastingvorderingen (netto)	22.607	52.469

Jaarrekening

<i>De bruto mutatie in latente belastingen</i>	2006	2005
Begin van het jaar	52.469	76.890
Mutatie naar/van acute belastingen	-22.165	1.707
Verwerving van dochterondernemingen	-6	27.274
Verwerving van merkenrechten en cliëntenrelaties	-887	-44.548
Verkoop van dochteronderneming	52	-
Naar de resultatenrekening	-5.982	-1.780
Inzake rechtstreekse eigen vermogen mutaties	-874	-7.074
Stand per 31 december	22.607	52.469

De latente belastingvorderingen en –verplichtingen hebben betrekking op:

<i>Latente belastingvorderingen</i>	2006	2005
Compensabele verliezen	56.757	90.096
Overig	12.120	15.609
Stand per 31 december	68.877	105.705

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

<i>Latente belastingverplichtingen</i>	2006	2005
Immateriële vaste activa	27.492	37.305
Converteerbare achtergestelde obligatielening	5.436	7.170
Overig	13.342	8.761
Stand per 31 december	46.270	53.236

De overige latente belastingverplichtingen betreffen tijdelijke verschillen voor onder meer een fiscale assurantie reserve, fiscaal aftrekbare goodwill en de voordeeling inzake een toegezegde pensioenregeling.

<i>Latente belastingen rechtstreeks verrekend in eigen vermogen</i>	2006	2005
Mutatie belastinglatentie op eigen vermogenscomponent achtergestelde converteerbare obligatielening	874	-7.342
Gerelateerd aan eerste toepassing IAS 32/39 (financiële derivaten)	-	268
Stand per 31 december	874	-7.074

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

<i>Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen</i>	2006	2005
Per 1 januari	9.388	-
Mutaties gedurende het jaar:		
Additionele niet gewaardeerde verliezen	2.236	2.145
Waardering voorheen niet gewaardeerde verliezen	-2.433	-
Inbreng door acquisities	-	7.243
Stand per 31 december	9.191	9.388

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

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

5.38 Handelsvorderingen en overige vorderingen

	2006	2005
Handelsvorderingen	747.897	626.404
Overige kortlopende vorderingen	10.894	17.504
Overlopende activa	11.088	21.126
Stand per 31 december	769.879	665.034

In handelsdebiteuren is een post in mindering gebracht voor dubieuze debiteuren ten bedrage van € 20.869 (2005: € 29.085).

De groep heeft in 2006 een bedrag van € 4.310 (2005 € 9.587) voor oninbare vorderingen ten laste van het resultaat gebracht.

5.39 Liquide middelen

	2006	2005
Liquide middelen per 31 december zoals in de balans getoond	39.616	300.807
Liquide middelen verwerkt in bankkredieten ¹⁾	-27.027	-263.816
Liquide middelen zoals in het kasstroomoverzicht verantwoord	12.589	36.991

¹⁾ In verband met de toepassing van IAS 32/39 vanaf 1 januari 2005, kwalificeren de bankvorderingen en schulden niet voor saldering in de balans.

Een bedrag van € 2.658 is, door garantstellingen, niet vrij beschikbaar.

5.40 Eigen vermogen

5.40.1 Aandelenkapitaal

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Aantal aandelen (in duizenden)	Gestort en opgevraagd	Agio	Totaal
Balans per 1 januari 2005	22.688	22.688	69.407	92.095
Emissie als gevolg van uitoefening opties	182	182	3.069	3.251
Emissie nieuwe aandelen	8.614	8.614	221.386	230.000
Kosten uitgifte nieuwe aandelen	–	–	-5.595	-5.595
Balans per 31 december 2005	31.484	31.484	288.267	319.751
Splitsing 1:2	31.484	–	–	–
Emissie als gevolg van uitoefening opties	150	75	754	829
Balans per 31 december 2006	63.118	31.559	289.021	320.580

De groep houdt ultimo 2006 2.668 ingekochte aandelen in portefeuille.

Jaarrekening

Uitgegeven per 1 januari 2005	22.688
Emissie nieuwe aandelen 2005	8.614
Emissie als gevolg van uitoefening opties	182
Dividendgerechtigd per 31 december 2005/ Uitgegeven per 1 januari 2006	31.484
Emissie als gevolg van uitoefening opties tot aan splitsing	33
Splitsing	31.517
Emissie als gevolg van uitoefening opties na splitsing	84
Dividendgerechtigd per 31 december 2006	63.118

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2006 omvat 192 miljoen (2005: 96 miljoen, voor splitsing) aandelen met een nominale waarde van € 0,50. Op 13 oktober 2006 zijn de aandelen USG People N.V. gesplitst in de verhouding 1 op 2. Hierdoor is de nominale waarde per aandeel aangepast van € 1,00 naar € 0,50.

De houders van gewone aandelen hebben recht op uitkering van dividend zoals periodiek door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goed te keuren. Bovendien hebben houders recht op één stem per aandeel op de aandeelhoudersvergadering van het bedrijf. De statutaire directie stelt voor om over 2006 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,72 (2005: € 0,20 na splitsing) per aandeel.

5.40.2 Aandelenoptieplan en aandelenplan

Het verloop van de optierechten in 2006 was als volgt:

Jaartal uitgifte	Looptijd	Aantal deelnemers	Uitgegeven	Uitstaand per 1-1-2006	Vervallen in 2006	Uitgeoefend in 2006	Uitstaand per 31-12-2006	Na splitsing	Uitoefenprijs (€)
2001	5 jaar	183	69.447	6.871	602	6.269	0	0	10,85
2002	5 jaar	174	81.452	10.728	420	5.104	5.204	10.408	11,60
2003	5 jaar	454	93.338	36.703	6.552	22.442	7.709	15.418	4,58
2004	5 jaar	318	141.779	104.064	2.088	40.997	60.979	121.958	5,63
				158.366	9.662	74.812	73.892	147.784	
Na splitsing				316.732	19.324	149.624	147.784		

Sinds 2005 zijn geen nieuwe optierechten aan het personeel verleend.

Alle uitstaande opties zijn bij verstrekking direct uitoefenbaar. Aangezien alle openstaande opties per 1 januari 2006 uitoefenbaar waren, zijn er geen kosten onderkend uit hoofde van deze opties in 2005 en in 2006 in de winst- en verliesrekening.

In 2006 zijn 149.624 opties (na splitsing) uitgeoefend tegen een gemiddelde koers van € 30,98. De totale optiewaarde van de uitoefeningen bedroeg € 829 (2005: € 3.251).

Op 31 december 2006 stonden de volgende aandelenplannen uit:

	Jaartal toekenning	Afloop	Aantal deelnemers	Voorwaardelijk toegekend in 2006 en uitstaand ultimo 2006	Gemiddeld koers voor bepaling reële waarde
Key management	2006	2008	6	131.000	31,93
	2006	2011	5	30.750	31,93
Overig	2006	2008	100	121.682	30,33
	2006	2011	100	30.421	30,33

Het management heeft nog niet besloten of aandelen zullen worden ingekocht of nieuw zullen worden uitgegeven voor dit aandelenplan.

Het Unique Share Plan beslaat de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2011. De eerste toekenning zal plaatsvinden na een periode van 3 jaar, in mei 2008. De belangrijkste prestatiecriteria voor de boekjaren 2005 tot en met 2007 zijn:

- Over de gehele periode dient de gemiddelde groei van de omzet van USG People 12,5% te bedragen.
- De EBITA dient ultimo 2007 minimaal 6,5% van de omzet te bedragen.
- Slechts als aan beide criteria is voldaan zal een uitkering plaatsvinden, mits de deelnemer nog in dienst is per mei 2008.

Vervolgens zullen nog extra aandelen worden toegekend in mei 2011 indien de deelnemer de in mei 2008 verkregen aandelen heeft aangehouden tot ultimo 2010 en de deelnemer alsdan nog in dienst is van USG People.

Bij de bepaling van de reële waarde is uitgegaan van de beurskoers van het aandeel USG People N.V. op het moment van de feitelijke toekenning van het aandelenplan rekening houdend met verwachte toekomstige dividenden (bepaald aan de hand van het dividendbeleid van de groep). Voor de leden van de Executive Board en de Executive Committee komen de verschuldigde loonbelasting en sociale premies voor rekening van de vennootschap.

5.40.3 Benoemde reserves

De benoemde reserve zijn als volgt te specificeren:

	2006	2005
Eigen vermogensbestandsdeel van de converteerbare achtergestelde obligatie lening	14.716	13.842
Aandelenplan	2.278	–
Koersverschillen	-21	–
	16.973	13.842

5.40.4 Ingehouden winsten

Behalve de wettelijke beperkingen zijn er geen beperkingen omtrent het uitkeren van de ingehouden winsten.

5.41 Resultaat per aandeel

Het gemiddelde resultaat per aandeel (na splitsing) over 2006 bedroeg € 1,76 (2005: € 0,43); het gemiddelde resultaat per aandeel over 2006 (na splitsing) na verwa- tering bedroeg € 1,63 (2005: € 0,39).

De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2006 is gebaseerd op het netto- resultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, groot € 110.853 (2005: € 21.077) en het gewogen aantal gemiddeld over 2006 uitstaande aandelen (na splitsing) 63.016 (2005: 49.796).

5.41.1 Netto resultaat per aandeel

Het nettoresultaat van € 110.853 (2005: € 21.077) staat geheel ter beschikking aan gewone aandeelhouders:

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

(in duizenden aandelen)

Uitgegeven per 1 januari 2005	22.687
Emissie nieuwe aandelen	2.172
Emissie als gevolg van uitoefening opties	39
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	24.898
Omgerekend na splitsing	49.796
Uitgegeven per 1 januari 2006	31.484
Emissie als gevolg van uitoefening opties voor splitsing	20
Splitsing per 13 oktober 2006	31.504
Emissie als gevolg van uitoefening opties na splitsing	8
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	63.016

5.41.2 Netto resultaat per aandeel na verwatering

De berekening van het gemiddelde resultaat per aandeel (na splitsing) per 31 december 2006, € 1,63 (2005: € 0,39) na verwatering is gebaseerd op het netto resultaat zoals dat de gewone aandeelhouders ter beschikking staat, € 110.853 (2005: € 21.077) vermeerderd met de rente op de achtergestelde converteerbare obligatielening en het gewogen aantal gemiddeld over 2006 uitstaande aandelen na verwatering 69.583 (2005: 28.266) en wordt als volgt berekend:

Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)

	2006	2005
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders	110.853	21.077
Effect van rente op converteerbare obligaties na belastingen	2.570	877
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)	113.423	21.954

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwateringseffect)

(in duizenden aandelen)	2006	2005
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	63.016	24.898
Effect van uitstaande converteerbare obligaties	6.419	3.210
Effect van uitstaande optierechten	148	158
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering) per 31 december	69.583	28.266
2005 na splitsing		56.532

5.41.3 Dividend per aandeel

Het betaalde dividend in 2006 en 2005 bedroeg € 12.602 (€ 0,20 per aandeel na splitsing) en € 9.084 (€ 0,20 per aandeel na splitsing). Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2007 zal een dividend € 0,72 per aandeel over 2006 (een totaal dividend € 45.445) voorgesteld worden. In deze jaarrekening is het dividend voorstel niet verwerkt.

5.42 Langlopende rentedragende leningen en schulden

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de langlopende rentedragende leningen en schulden. Voor meer informatie over het gelopen rente- en valutarisico zie toelichtingen 5.47 en 5.48.

	2006	2005
Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	531.994	611.374
Gedeelte leningen dat komend jaar afgelost dient te worden	-194.579	-176.102
	337.415	435.272

Conditie en aflossingstermijnen

	Totaal	1 jaar of minder	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	93.682	–	–	–
Effectiseringsprogramma (EURIBOR + 0,76%)	49.157	49.157	–	–	–
Achtergestelde lening Start (4%)	87.500	12.500	12.500	37.500	25.000
Syndicaatslening, tranche A	296.786	36.516	36.637	223.633	–
Overige langlopende kredietfaciliteiten (4,92%)	4.000	2.000	2.000	–	–
Financiële lease verplichtingen	869	724	145	–	–
	531.994	194.579	51.282	261.133	25.000

Ter zekerheidsstelling van bankleningen zijn debiteuren tot een waarde van € 49 miljoen (2005: € 47 miljoen) bezwaard met onderpand.

5.42.1 Syndicaatslening

	2006	2005
Netto opbrengsten syndicaatslening tranche A	295.787	295.677
Rentelast	15.378	1.563
Betaalde rente	-14.379	-1.453
Boekwaarde verplichting tranche A per 31 december	296.786	295.787

Bij de berekening van de rentelast van de syndicaatslening is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 4,10% toegerekend aan de verplichtingcomponent.

Op 17 november 2005 werd een gesyndiceerde krediet-faciliteit afgesloten van € 700 miljoen voor een periode van 5 jaar. Deze faciliteit bestaat uit drie verschillende tranches:

- Tranche A: € 300 miljoen termijnlending, waarvan € 18,75 miljoen halfjaarlijks betaald moet worden vanaf 17 mei 2007 en het resterende deel (€ 150 miljoen + 18,75 miljoen) op 17 november 2010. Deze termijnlending werd volledig opgenomen ter financiering van het resterende deel van de overname van de aandelen van Solvus N.V. (na aftrek van de aandelenuitgifte en de achtergestelde converteerbare obligatielening).
- Tranche B: € 215 miljoen 'revolving' kredietfaciliteit, waarvan ultimo 2006 niets was opgenomen als lening (2005: € 85,6 miljoen). Bovendien wordt van deze kredietfaciliteit een € 100 miljoen backstopfaciliteit gereserveerd voor het commercial paper programma (zie 5.45) die overigens ultimo 2006 niet was opgenomen.
- Tranche C: € 185 miljoen aanvullende bilaterale kredietfaciliteiten ('ancillary facilities'), opneembaar onder de vorm van korte termijn kredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken.

Met de banken zijn convenanten omtrent financiële ratio's (per kwartaal beoordeeld) en andere convenanten afgesproken.

Tranche B is onder de kortlopende verplichtingen verantwoord (5.46).

Rentelasten en commitment fee

De rentelasten over de gebruikte gesyndiceerde kredietfaciliteit worden berekend op basis van de 1-maands tot 6-maands EURIBOR (afhankelijk van de gekozen interestperiode) verhoogd met een interestmarge. Deze marge daalde in 2006 van 110 basispunten tot 85 basispunten. De effectieve rente over 2006 voor tranche A en tranche B bedraagt 3,85% (2005: 3,45%). In 2006 is € 240 aan commitment fee betaald.

5.42.2 Converteerbare achtergestelde obligatielening

	2006	2005
Netto opbrengst uitgifte achtergestelde converteerbare obligatielening	–	110.655
Eigen vermogendeel van achtergestelde converteerbare obligatielening	–	-20.460
	–	90.195
Boekwaarde per 1 januari	90.776	–
Rentelast	6.357	1.281
Betaalde rente	-3.451	-700
Boekwaarde per 31 december	93.682	90.776

Een converteerbare achtergestelde obligatielening van € 115 miljoen werd uitgegeven door de groep op 28 september 2005 voor een periode van 7 jaar. De obligatielening kan ten vroegste binnen 5 jaar terugbetaald worden door de groep, voor zover de aandelenkoers gedurende een periode van 30 beursdagen minstens 20 beursdagen meer dan 130% van de conversiekoers bedraagt. De conversie kan op elk moment gebeuren op vraag van de obligatiehouders tegen een conversiekoers van € 17,91. Tot op heden zijn er geen conversies uitgeoefend. De couponrente bedraagt 3,0% en is jaarlijks betaalbaar per 18 oktober. Omdat de converteerbare achtergestelde obligatielening op ieder moment door de houder volgens bovenstaande conversie kan worden geconverteerd in aandelen, is deze lening in de balans onder bankkredieten en leningen opgenomen. Bij de berekening van de rentelast van de converteerbare achtergestelde obligatie lening is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 7,0% toegerekend aan de verplichtingcomponent.

5.42.3 Overige kredietfaciliteiten

De hierna vermelde kredietfaciliteiten bestaan buiten het gesyndiceerd krediet.

- Achtergestelde lening inzake 'Start' (dochteronderneming).

In maart 2003 werd een achtergestelde lening van € 100 miljoen afgesloten bij de oud-aandeelhouder van Start

Holding BV (dochteronderneming). Deze lening dient in 8 termijnen van een jaar terugbetaald te worden (€ 12,5 miljoen per jaar). De eerste termijn is vervallen op 5 maart 2006, en de laatste vervalt op 5 maart 2013. Het vaste rentepercentage op deze termijnlening is 4%.

- Effectiseringsprogramma Creyf's Interim N.V. (dochteronderneming)

Op 17 december 2002 werd een effectiseringsprogramma van de vorderingen van Creyf's Interim N.V. afgesloten bij ING België voor een periode van 5 jaar, met optie tot verlenging. De rentevoet van dit effectiseringsprogramma is gebaseerd op 1-maands EURIBOR.

- Obligatielening USG People International NV (dochteronderneming)

De obligatielening van € 69 miljoen, uitgegeven door USG People International NV, is volledig terugbetaald op 11 september 2006. Het vaste rentepercentage op deze obligatielening was 6%.

5.42.4 Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

	2006			2005		
	Betalingen	Rente	Hoofdsom	Betalingen	Rente	Hoofdsom
Tussen twee en vijf jaar	–	–	–	126	–	126
Tussen een en twee jaar	152	7	145	390	3	387
Minder dan een jaar	761	37	724	1.992	122	1.870
	913	44	869	2.508	125	2.383

Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd. De rente uit hoofde van financiële leaseverplichtingen bedraagt 5,1% in 2006 (2005: 5,3%).

Bij de berekening van de rentelast van financiële leaseverplichtingen is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 5,0% toegerekend aan de verplichtingcomponent.

5.43 Pensioengerelateerde vorderingen en voorzieningen

De groep draagt bij aan een aantal toegezegde pensioenregelingen die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer die met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een deel van de werknemers in Nederland. In de overige landen is sprake van beschikbare premie regelingen en/of oudedagsvoorzieningen in overeenstemming met de regelgeving en gewoonten in deze landen.

Bij de bepaling van de jaarkosten wordt rekening gehouden met de aard van de regeling die voorziet in indexatie van pensioentoezeggingen voorzover de opbrengsten uit beleggingen van de gesepareerde beleggingsdepots de actuariële benodigde interest overstijgen en er sprake is van overrente.

<i>Pensioengerelateerde voorzieningen</i>	2006	2005
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	4.732	8.399
Reële waarde van fondsbeleggingen	3.610	3.976
Netto verplichting	1.122	4.423

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

<i>Vordering uit hoofde van pensioenregelingen</i>	2006	2005
De bedragen opgenomen in de balans zijn als volgt gespecificeerd:		
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	77.309	82.788
Reële waarde van fondsbeleggingen	89.115	87.311
Netto verplichting	11.806	4.523
Niet-gerealiseerde actuariële resultaten	-1.242	7.784
Subtotaal	10.564	12.307
Nog af te dragen pensioenpremies	–	735
Vordering per balansdatum	10.564	11.572

De pensioenvordering van € 10.564 (2005: € 11.572) ultimo 2006, die is opgenomen onder de overige vaste activa, heeft betrekking op het overschot van de pensioenregeling van Start Nederland (ondergebracht bij Nationale Nederlanden).

5.43.1 Verloop van de pensioenverplichtingen en de beleggingen

	2006	2005
Verplichtingen		
Stand begin van het boekjaar pensioenregeling	82.788	76.408
Servicekosten	3.478	3.286
Rentekosten	3.289	3.615
Bijdrage deelnemers	95	117
Actuariële winsten en verliezen	-10.199	1.462
Betaalde uitkeringen	-1.135	-1.113
Betaalde kosten	-1.007	-987
Stand einde van het boekjaar	77.309	82.788
Beleggingen		
Stand begin boekjaar	87.311	82.067
Verwacht rendement op beleggingen	3.487	4.045
Actuariële winsten en verliezen	-1.173	1.461
Werkgeversbijdrage	1.537	1.721
Bijdrage deelnemers	95	117
Betaalde uitkeringen	-1.135	-1.113
Betaalde kosten	-1.007	-987
Stand einde boekjaar	89.115	87.311

5.43.2 Kosten zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2006	2005
Servicekosten	3.478	3.286
Rentekosten	3.289	3.615
Verwachte rendementen op beleggingen	-3.487	-4.045
Totaal, opgenomen onder personeelskosten	3.280	2.856

5.43.3 Voornaamste actuariële veronderstellingen

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

	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	4,50%	4,00%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,25%	4,00%
Toekomstige salarisstijgingen	3,00%	3,00%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,00%	0,00%
Toekomstige inflatie	2,00%	2,00%

Voor sterftekans berekening per balansdatum 2006 en 2005 is gebruik gemaakt van GBM/V 1995-2000 (-2/-1).

In Nederland zijn de aannames ten aanzien van de verwachte rendementen op beleggingen gebaseerd op de verdeling van de beleggingen zoals vastgelegd in het contract met Nationale Nederlanden. De verdeling van de beleggingen ultimo 2006 ten opzichte van het contract zijn als volgt:

	Geplande verdeling	Verdeling per 31-12-2006
Aandelen	20%	22,6%
Vastrentende waarden	80%	76,8%
Overig	0%	0,6%
Totaal	100%	100%

Omdat van drie kleine toegezegd-pensioenregelingen nog altijd onvoldoende gegevens aanwezig zijn, is het niet mogelijk geweest om de verplichtingen uit hoofde van deze regelingen actuarieel te berekenen. Deze toegezegd-pensioenregelingen zijn in de jaarrekening verwerkt als zijnde toegezegde bijdrage regelingen.

5.44 Overige voorzieningen

	Reorganisatie- voorziening	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Overige voorzieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2005	21.958	600	1.242	23.800
Inzake verwerving dochterondernemingen	2.492	–	2.880	5.372
Dotaties gedurende het jaar	18.440	464	2.013	20.917
Onttrekkingen gedurende het jaar	-13.821	–	-198	-14.019
Vrijvallen gedurende het jaar	-965	–	-1.400	-2.365
Stand per 31 december 2005	28.104	1.064	4.537	33.705
Langlopend	8.269	–	–	8.269
Kortlopend	19.835	1.064	4.537	25.436
Stand per 31 december 2005	28.104	1.064	4.537	33.705
Stand per 1 januari 2006	28.104	1.064	4.537	33.705
Dotaties gedurende het jaar	1.466	2.400	8.397	12.263
Onttrekkingen gedurende het jaar	-11.233	-374	-1.964	-13.571
Vrijvallen gedurende het jaar	-4.421	–	-1.773	-6.194
Koersverschillen	–	–	3	3
Stand per 31 december 2006	13.916	3.090	9.200	26.206
Langlopend	3.343	1.412	4.960	9.715
Kortlopend	10.573	1.678	4.240	16.491
Stand per 31 december 2006	13.916	3.090	9.200	26.206

In 2005 zijn reorganisatievoorzieningen, betrekking hebbende op de kosten die voortvloeien uit het samenvoegen van de Shared Service Centers in de landen waar zowel de oude USG bedrijven als de oude Solvus bedrijven aanwezig zijn, getroffen. Het langlopende deel van de nog resterende reorganisatievoorziening heeft voornamelijk betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zullen zijn na de hiervoor genoemde reorganisatie (inclusief deel voortvloeiend uit integratie USG en Start). Gedurende 2006 is een deel van de reorganisatievoorziening vrijgevallen door minder benodigde voorziening in verband met afvloeiing personeel en een herinschatting van de verhuurbaarheid van leegstaande panden. De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van langdurig zieken, jubileumuitkeringen en uitkeringen bij uitdiensttreding niet zijnde pensioenen. De overige voorzieningen hebben onder meer betrekking op de afwikkeling van enkele gerechtelijke procedures.

5.45 Bankkredieten en leningen

	2006	2005
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	90.776
Commercial paper programs	90.415	70.000
Kortlopend deel langlopende schulden	100.897	85.326
Liquide middelen verwerkt als bankkredieten ¹⁾	27.027	263.816
Overige	1.303	34.015
	313.324	543.933

¹⁾ In verband met de toepassing van IAS 32/39 vanaf 1 januari 2005, kwalificeren de bankvorderingen en schulden niet voor saldering in de balans.

USG People International NV heeft commercial paper programma's bij verschillende banken met een totale waarde van € 100 miljoen. Ter indekking van deze programma's wordt € 100 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereserveerd als backstop. De financieringskosten zijn gebaseerd op de korte termijn EURIBOR.

5.46 Crediteuren en overige schulden

	2006	2005
Handelscrediteuren	55.472	51.227
Overige schulden	459.232	417.410
Overlopende passiva	55.386	45.899
	570.090	514.536

5.47 Valutarisico

Gezien de omvang van de activiteiten van de groep buiten de Eurozone zijn de valutarisico's beperkt. Gezien het beperkte risico heeft de groep de valutarisico's niet afgedekt.

5.48 Renterisico

De groep beschikt over een diversiteit aan rentegevoelige schulden om de liquiditeit en kasbehoefte van de dagelijkse operaties te managen. De renterisico's worden als volgt beheerst.

5.48.1 Rente derivaat betreffende tranche A van de syndicaatslening

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

- Als de 6-maands euribor boven 3% uitstijgt gedurende de eerste 3 jaar, en 3,35% gedurende jaren 4 en 5, krijgt de groep het verschil tussen de 6-maands euribor en deze 3%, respectievelijk 3,35%, terugbetaald door de banken. Het notionele bedrag waarop deze indekking berekend wordt, volgt hetzelfde aflossingsplan als tranche A van het gesyndiceerd krediet.
- Voor deze rente-indekking werd geen premie betaald (in vergelijking met een normale premie 0,22% per jaar), omdat er een bijkomende rentemarge van 1,09% betaald moet worden, wanneer het verschil tussen de 10-jaars euribor swap rentevoet en de 2-jaars euribor swap rentevoet op het einde van elke zesmaandelijke vervaldag kleiner is dan 0,50%. In dat geval zal de groep

een bijkomende interest van 1,09% over de afgelopen zes maanden betalen. Dit heeft tot gevolg dat in deze meest nadelige hypothese de interestlast (exclusief marge) gemaximeerd is op 4,09% (exclusief marge) gedurende de eerstkomende drie jaar, en op 4,34% (exclusief marge) gedurende de twee volgende jaren. Rekening houdend met de rentetarieven op de geld- en kapitaalmarkt per 31 december 2006 vertegenwoordigt deze rente indekking een negatieve (mark to market) waarde van € 191.

5.48.2 Overige rente derivaten

- In 2004 werd op een € 75 miljoen notioneel bedrag een complementaire rente indekking afgesloten: vanaf eind 2005 tot eind 2007 ter vervanging van een eind 2005 aflopend rente dekkingsinstrument. Voor deze rente indekking werd geen premie betaald. De groep ontvangt een rentevergoeding van 6-maands euribor (ultimo 2006 bedroeg deze 3,85%, 2005 2,64%), en betaalt 6-maands euribor 'in arrears'. De 'cap' van de 6-maands euribor is 3,49%, en de 'knock-out' is 4,5%. Indien de 6-maands euribor 'in arrears' kleiner is dan 3,49% of groter dan 4,5% dan betaalt de groep de marktrente. In het andere geval betaalt de groep de cap van 3,49 %. Op 31 december 2006 vertegenwoordigt deze renteswap een niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van € 238.
- Er werd een € 2 miljoen notioneel interestswap (type Convertibel swap) afgesloten tot 30 mei 2008. Indien de 3-maands euribor kleiner is dan 4,5% per jaar dan dient 3,45% op het notionele bedrag betaald te worden. Indien de 3 maands Euribor groter is dan 4.5% per jaar wordt de 3 maands Euribor minus 0,1% per jaar betaald. De Bank daarentegen betaalt Euribor 3 maanden. Op 31 december 2006 vertegenwoordigt deze renteswap een negatieve niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van € 75.
- Renteswap op een notioneel bedrag van € 18,8 miljoen werd afgewikkeld in december 2006.

5.49 Kredietrisico

Het management hanteert interne grondslagen voor het uitgeven van kredietfaciliteiten, waarbij op het kredietrisico doorlopend toezicht wordt gehouden. De groep eist geen zakelijk onderpand voor financiële activa. Op balansdatum bestonden geen significante concentraties van kredietrisico.

5.50 Reële waarde

	2006		2005	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	97.773	90.776	90.776
Achtergestelde lening Start	87.500	83.122	100.000	96.205
Syndicaatslening	296.786	300.000	295.787	300.000
Obligatielening USG People Int. NV	–	–	68.956	68.956
Totaal	477.968	480.895	555.519	555.937
Niet-verantwoorde opbrengsten/verliezen		-2.927		-418

Schatting van reële waarde

Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste methodes en aannames die gebruikt zijn om de reële waardes, zoals hierboven in de tabel weergegeven, in te schatten.

- Rentedragende leningen en schulden: De reële waarde is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.
- Converteerbare achtergestelde obligatielening: De reële waarde is gebaseerd op genoteerde handelsprijzen.
- Reële waarde leaseverplichtingen: De reële waarde is geschat op basis van de contante waarde van toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de rentevoet voor vergelijkbare leaseovereenkomsten.
- Handelsdebiteuren, -crediteuren, overige vorderingen en schulden: Voor kortlopende vorderingen en schulden met looptijden korter dan één jaar wordt de reële waarde gelijk gesteld aan de nominale waarde. Alle overige vorderingen en schulden worden contant gemaakt om hun reële waarde te bepalen.

Rentepercentage zoals gebruikt voor bepaling van reële waarde: De groep gebruikt het effectieve rendement behorende bij haar risicoprofiel en de looptijd van het financiële instrument per balansdatum om haar financiële instrumenten contant te maken. De gebruikte rentepercentages zijn:

	2006	2005
Langlopende leningen en schulden	3,9%- 4,1%	4,1%-7,0%

De reële waarde is bepaald door te refereren aan de marktwaarde per balansdatum dan wel door de relevante kasstromen contant te maken waarbij voor gelijksoortige instrumenten een identieke actuele discontoet wordt gebruikt.

5.51 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

5.51.1 Operationele lease

Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, alsmede lease- en overige verplichtingen, bedraagt circa € 261.461 (2005: € 156.096). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2006	2005
Minder dan een jaar	57.038	41.217
Tussen een en vijf jaar	113.495	85.171
Meer dan vijf jaar	56.148	29.708
	226.681	156.096

De groep huurt een aantal kantoren in de vorm van een operationele leaseconstructie. De contractduur loopt uiteen van drie tot twaalf jaar waarbij de mogelijkheid bestaat de lease te vernieuwen na afloop van die periode.

5.51.2 Voorwaardelijke verplichtingen

In verband met de aard van de werkzaamheden van de groep zijn er bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 69.054 (2005: € 59.241).

5.51.3 Voorwaardelijke activa

USG People N.V. is partij in een earn-out-overeenkomst met betrekking tot het afstoten in april 2006 van Luzac. USG People N.V. heeft maximaal recht op € 2 miljoen indien de resultaten van Luzac in 2009 een bepaald niveau behalen. Er zijn hiervoor geen bedragen opgenomen in de jaarrekening, omdat het bedrag van de earn-out afhankelijk is van de resultaten van Luzac in 2009.

5.52 Verbonden partijen

5.52.1 Beloning Key-Management

	2006	2005
Salarissen en overige korte termijn personeelsbeloningen	4.723	971
Pensioenen	463	140
Op aandelen gebaseerde vergoeding	3.533	224
Vergoedingen Raad van Commissarissen	194	130
	8.913	1.465

Door de wijziging van de structuur van de Executive Board is vanaf 2006 in de Beloning Key-Management de beloning van de gehele Board of Management opgenomen.

De op aandelen gebaseerde vergoeding 2006 betreft het aan 2006 toegerekend deel van de kosten van het Unique Share Plan.

5.53 Dochterondernemingen en deelnemingen

5.53.1 Belangrijke dochterondernemingen

Voor een overzicht van (belangrijke) dochterondernemingen en deelnemingen wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

5.54 Schattingen en oordeelsvorming door het management

Het management heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de ontwikkeling en keuze van, en informatieverschaffing over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en schattingen, alsook toepassing van deze grondslagen.

5.54.1 Belangrijkste bronnen van inschattingonzekerheden

Toelichting 5.35 bevat informatie over de aannames en hun risicofactoren met betrekking tot bijzondere waardevermindering van goodwill. In toelichting 5.47 is aangegeven dat de groep slechts beperkt gevoelig is voor vreemde valutaverschuivingen.

5.54.2 Kritische waarderingsinschattingen in de toepassing van de groepsverslaggevingsregels

De groep maakt schattingen en doet veronderstellingen over toekomstige ontwikkelingen. Schattingen zullen, per definitie, zelden gelijk zijn aan de werkelijke uitkomsten. Schattingen en aannames die in het komende boekjaar kunnen leiden tot materiële aanpassingen van boekwaarden van activa en verplichtingen worden hieronder nader toegelicht.

Geschatte bijzondere waardevermindering goodwill

Jaarlijks gaat de groep na of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen van goodwill, conform de methodiek zoals beschreven in 5.7. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze waarde komt tot stand door discounting van verwachte toekomstige kasstromen waarbij de disconteringsvoet is afgeleid van de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen. Indien deze

gewogen gemiddelde kostenvoet van het vermogen zou toenemen met 20%, dan zou dat leiden tot een bijzondere waardevermindering van € 6,7 miljoen.

Belastingen

De groep is in verschillende landen belastingplichtig. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingconsequenties onzeker zijn, mede in relatie tot de realisatie in de tijd. De groep houdt rekening met verplichtingen die voortvloeien uit belastingcontroles door inschattingen te maken van extra belastingschulden. Indien de werkelijke belastingconsequenties afwijken van de oorspronkelijk opgenomen bedragen, zullen de verschillen gevolgen hebben voor de (latente) belastingvoorzieningen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen.

6 Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.

	Deelnemingspercentage	Plaats, Land
Call-IT	100,00	Oostende, België
Express Medical	100,00	Braine l'Alleud, België
Secretary Plus Management Support	100,00	Brussel, België
Start People	100,00	Antwerpen, België
Unique	100,00	Antwerpen, België
Unique Receptel	100,00	Antwerpen, België
USG Innativ	100,00	Antwerpen, België
USG People International	100,00	Antwerpen, België
Creyf's	100,00	München, Duitsland
Secretary Plus	100,00	München, Duitsland
Unique Personal	100,00	München, Duitsland
Creyf's Interim France	100,00	Boulogne Billancourt, Frankrijk
Secretary Plus	100,00	Parijs, Frankrijk
USG Innativ	100,00	Parijs, Frankrijk
Start People	100,00	Milaan, Italië
Creyf's Interim	100,00	Luxemburg, Luxemburg
Ad Rem	100,00	Almere, Nederland
Call-IT	100,00	Weert, Nederland
Content Professionals	100,00	Den Haag, Nederland
Creyf's Interim	100,00	Den Bosch, Nederland
Secretary Plus Management Support	100,00	Almere, Nederland
StarJob	100,00	Leiderdorp, Nederland
Start People	100,00	Almere, Nederland
Technicum Uitzendburo	100,00	Almere, Nederland
Unique Nederland	100,00	Almere, Nederland
USG Capacity	100,00	Almere, Nederland
USG Energy	100,00	Beverwijk, Nederland
USG Innativ	100,00	Almere, Nederland
USG Restart	100,00	Almere, Nederland
Utrechtse Juristen Groep	100,00	Utrecht, Nederland
Creyf's Personalservice	100,00	Wenen, Oostenrijk
Creyf's Polska	100,00	Warschau, Polen
Start People	100,00	Madrid, Spanje
Unique Interim	100,00	Madrid, Spanje
Start People	100,00	Geneve, Zwitserland

7 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

	2006	2005
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	114.802	40.381
Resultaat op verkoop deelnemingen	17.847	–
Resultaat USG People N.V. na belastingen	-21.796	-19.304
Netto resultaat	110.853	21.077

8 Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)

Noot	Bedragen in duizenden Euro's	2006	2005
	Vaste Activa		
9.3	Goodwill	717.510	697.079
9.4	Materiële vaste activa	–	16
9.5	Financiële vaste activa	381.696	278.402
		1.099.206	975.497
	Vlottende activa		
	Vorderingen	646	1.062
	Belastingen	19.797	21.241
	Liquide middelen	1	8.336
		20.444	30.639
	Totaal activa	1.119.650	1.006.136
9.6	Eigen vermogen		
	Gestort en opgevraagd kapitaal	31.559	31.484
	Agio	289.021	288.267
	Overige reserves	142.987	131.381
	Onverdeelde winst	110.853	21.077
		574.420	472.209
9.9	Voorzieningen	7.333	8.315
9.7	Langlopende verplichtingen	335.270	383.287
9.8	Kortlopende verplichtingen	202.627	142.325
	Totaal passiva	1.119.650	1.006.136

9 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans (voor winstbestemming)

9.1 Algemeen

9.1.1 Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van USG People N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

9.2 Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

Goodwill

Goodwill wordt bepaald in overeenstemming met de grondslagen die gelden voor de geconsolideerde jaarrekening.

De in de enkelvoudige balans gepresenteerde goodwill betreft goodwill op rechtstreeks verkregen deelnemingen in groepsmaatschappijen.

Goodwill op middellijk verkregen belangen in groepsmaatschappijen worden geactiveerd bij de deelnemingen van USG People N.V. die deze belangen hebben verworven en worden begrepen in de nettovermogenswaarde van deze deelnemingen.

Goodwill met betrekking tot rechtstreekse belangen in andere deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt als onderdeel van de verkrijgingsprijs begrepen in de waarde van deze deelnemingen.

Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin USG People N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover hij de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en verplichtingen te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

9.3 Goodwill

	2006	2005
Stand 1 januari	697.079	99.137
Mutatie door overname dochteronderneming	30.331	597.942
Bijzondere waardevermindering	-9.900	—
Stand 31 december	717.510	697.079

9.4 Materiële vaste activa

	2006	2005
Balans 1 januari		
Aanschafwaarde	41	122
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	25	81
Boekwaarde 1 januari	16	41
Investerings gedurende het jaar	–	–
Afschrijvingen gedurende het jaar	16	25
Boekwaarde 31 december	–	16
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	122	122
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	122	106
Boekwaarde 31 december	–	16

9.5 Financiële vaste activa

	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Totaal
Stand 1 januari 2005	75.059	176.808	251.867
Investerings	18.419	-12.942	5.477
Resultaat deelnemingen	–	40.381	40.381
Dividend deelnemingen	–	-19.323	-19.323
	18.419	8.116	26.535
Stand 31 december 2005	93.478	184.924	278.402
Stand 1 januari 2006	93.478	184.924	278.402
Investerings	–	2.968	2.968
Desinvesterings	-10.896	-3.580	-14.476
Resultaat deelnemingen	–	114.802	114.802
	-10.896	114.190	103.294
Stand 31 december 2006	82.582	299.114	381.696

9.6 Eigen vermogen

9.6.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2006 € 96.000.000, verdeeld in 192.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,50. Per 31 december 2005 bestond het maatschappelijk kapitaal uit 96.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 1,00.

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio reserve	Reserve koers- verschillen	Overige reserves	Niet uit- gekeerde winsten	Totaal
Balans per 1 januari 2005	22.688	69.407	–	111.309	14.784	218.188
Resultaat over het jaar	–	–	–	–	21.077	21.077
Uitgeoefende optierechten personeel	182	3.069	–	–	–	3.251
Uitgifte aandelen	8.614	215.791	–	–	–	224.405
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	–	–	–	5.700	-5.700	–
Dividend uitkering	–	–	–	–	-9.084	-9.084
Eigen vermogensdeel converteerbare obligatielening	–	–	–	13.842	–	13.842
Toevoeging aan overige reserves	–	–	–	530	–	530
Balans per 31 december 2005	31.484	288.267	–	131.381	21.077	472.209
Balans per 1 januari 2006	31.484	288.267	–	131.381	21.077	472.209
Resultaat over het jaar	–	–	–	–	110.853	110.853
Uitgeoefende optierechten personeel	75	754	–	–	–	829
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	–	–	–	8.475	-8.475	–
Dividend uitkering	–	–	–	–	-12.602	-12.602
Eigen vermogensdeel converteerbare obligatielening	–	–	–	874	–	874
Koersverschillen	–	–	-21	–	–	-21
Aandelenplan	–	–	–	2.278	–	2.278
Balans per 31 december 2006	31.559	289.021	-21	143.008	110.853	574.420

9.7 Langlopende verplichtingen

	2006	2005
Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	477.968	486.563
Kortlopend deel langlopende verplichtingen	-142.698	-103.276
	335.270	383.287

	Totaal	1 jaar of minder	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatielening	93.682	93.682	–	–	–
Achtergestelde lening Start	87.500	12.500	12.500	37.500	25.000
Syndicaatslening, tranche A	296.786	36.516	36.637	223.633	–
	477.968	142.698	49.137	261.133	25.000

9.8 Kortlopende verplichtingen

	2006	2005
Bankkredieten en leningen	–	13.298
Kortlopend deel langlopende schulden	142.698	103.276
Crediteuren en overige schulden	11.011	16.151
Schulden aan groepsmaatschappijen	48.727	5.431
Rente derivaten	191	4.169
Stand per 31 december	202.627	142.325

9.9 Voorzieningen

	2006	2005
Latente belastingverplichtingen	6.255	6.681
Personeelsgerelateerde en overige voorzieningen	1.078	1.634
	7.333	8.315

De voorzieningen van € 1.078 (2005: € 1.634) zijn getroffen voor jubileumuitkering, loondoorbetaling van langdurigzieken en ontslagvergoedingen.

9.10 Personeelsleden

Ultimo 2006 had USG People N.V. 48 (2005: 34) personeelsleden.

9.11 Aansprakelijkheid

De vennootschap vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Ieder der werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

9.12 Beloning bestuurders en commissarissen

De vergoedingen aan de leden van de statutaire directie van de vennootschap over 2005 en 2006 kunnen als volgt worden weergegeven:

	Vaste beloning	Bijdrage pensioen	Variabele beloning Cash	Totaal
A.D. Mulder 2005	420	65	250	735
R. Icke 2006	650	97	371	1.118
2005	457	75	250	782
R. Zandbergen 2006	455	68	371	894
A. Dehaze 2006	520	78	371	969

Naast de hiervoor genoemde korte termijn variabele beloning is aan het bestuur een lange termijn variabele bonus (Unique Share Plan) toegekend. Deze bonus bestaat uit aandelen die aan de bestuursleden zullen worden toegekend als in 2008 een aantal voorwaarden inzake omzetgroei en behaalde resultaten zijn behaald. Daarnaast krijgen de leden van de Raad van Bestuur nog 25% extra aandelen in 2011 als zij de aandelen die in 2008 zijn toegekend in 2011 nog in bezit hebben en als zij nog in dienst zijn bij USG People N.V. (zie 9.12.3). In de contracten van de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn van zes maanden opgenomen. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris, berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Als het maximum van eenmaal het jaarsalaris bij ontslag van een bestuurder in zijn eerste benoemingstermijn kennelijk onredelijk is, komt de bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

9.12.1 Beloningsbeleid

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

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast en een variabel deel. Het vaste deel van de bezoldiging wordt periodiek voor een langere periode beoordeeld en vastgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de mate van ervaring en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders. Het variabele deel van de beloning is maximaal 2 promille van de EBITA van USG People N.V. Eén promille hiervan wordt gekoppeld aan de gerealiseerde EBITA en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget. De andere promille wordt berekend over de gerealiseerde EBITA. Een korting op de totale bonus is mogelijk als de DSO target (debiteurendagen) niet wordt behaald.

9.12.2 Opties

Onderstaand zijn de gegevens inzake de opties toegekend aan de leden van de statutaire directie en de Raad van Commissarissen opgenomen:

	Jaar	Stand 1-1-2006	Uitgeoefend 2006	Stand 31-12-2006	Na splitsing	Uitoefen- prijs	Expiratie- datum
A.D. Mulder	2003	4.000	4.000	0			
	2004	10.000	–	10.000	20.000	5,63	10-5-2009
Totaal		14.000	4.000	10.000	20.000		
R. Icke	2003	4.000	4.000	0			
	2004	10.000	–	10.000	20.000	5,63	10-5-2009
Totaal		14.000	4.000	10.000	20.000		

De koers op moment van uitoefening in 2006 bedroeg € 31,68. In 2006 zijn geen nieuwe opties toegekend.

9.12.3 Aandelenplan

In 2006 zijn aan de directieleden 104.000 aandelen voorwaardelijk verstrekt. De kosten vormen een onderdeel van de variabele beloning. De voorwaarden hebben betrekking op te behalen omzet groei en te behalen resultaten. Bij de berekening van de kosten van het aandelenplan in 2006 is uitgegaan van een koers van € 35,50 (na splitsing).

Aantal aandelen Beloning aandelenplan (voorwaardelijk)

R. Icke	60.000	1.629
R. Zandbergen	36.000	977
A. Dehaze	8.000	380

In 2005 zijn aan A.D. Mulder en aan R. Icke ieder 2.500 aandelen à € 21,50 onvoorwaardelijk verstrekt.

9.12.4 Raad van Commissarissen

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

	2006	2005
Drs C.J. Brakel	55	34
Ch. Dumolin	28	–
Drs J.H. van Heijningen Nanninga	42	24
Mevr. Ir. M.E. van Lier Lels	40	24
A.D. Mulder	23	–
Prof. Dr. B. de Vries	15	24
Prof. Dr. M.H. Battaille	–	24
	203	130

Er worden geen opties toegekend en geen bedrijfsmiddelen aan de Commissarissen ter beschikking gesteld. Er zijn geen leningen verstrekt aan de leden van de Raad van Commissarissen noch zijn er garantieverplichtingen aangegaan ten behoeve van de leden van de Raad van Commissarissen.

10 Overige gegevens

10.1 Accountantsverklaring

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

Accountantsverklaring

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport op pagina 91 tot en met pagina 141 opgenomen jaarrekening 2006 van USG People N.V. te Almere gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 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 de Executive Board

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van USG People N.V. per 31 december 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 USG People 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

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

Amsterdam, 6 maart 2007

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

R. Swaak RA

10.2 Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling

Artikel 29. Winst en verlies

29.1 Van de winst, die in het laatst verstreken boekjaar is behaald, zullen zodanige bedragen worden gereserveerd als de directie onder goedkeuring van de raad van commissarissen zal bepalen.

29.2 De daarna resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.

29.3 De vennootschap kan doch slechts op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen aan de aandeelhouders besluiten tot het doen van uitkeringen ten laste van reserves welke niet krachtens de wet dienen te worden aangehouden.

29.4 Uitkeringen op aandelen kunnen slechts plaats hebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare eigen vermogen.

Artikel 30. Dividenden en andere uitkeringen

30.1 Dividenden en andere uitkeringen worden betaalbaar gesteld binnen vier weken na vaststelling, tenzij de algemene vergadering daartoe op voorstel van de directie een andere datum bepaalt.

30.2 De vordering van de aandeelhouder tot uitkering verjaart door een tijdsverloop van vijf jaren.

30.3 De directie kan, onder voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen, een interim-uitkering doen, met inachtneming van het bepaalde in artikel 2:105 van het Burgerlijk Wetboek.

30.4 De algemene vergadering kan, mits op voorstel van de directie en na voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten, dat uitkeringen geheel of gedeeltelijk in de vorm van aandelen in het kapitaal van de vennootschap zullen worden uitgekeerd.

30.5 Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voorzover de wet dat toestaat.

10.3 Winstbestemming

De directie stelt voor om van het resultaat van € 110.853 een dividenduitkering te doen van € 45.445 (per gewoon aandeel in contanten of aandelen. Bij 63.117.700 aandelen betekent dit € 0,72 per aandeel) en het resterende (€ 65.408) toe te voegen aan de overige reserves.

	2006 ¹⁾	2005 ¹⁾	2004 ¹⁾
Geconsolideerde winst- en verliesrekening			
Netto omzet	3.536.836	1.977.609	1.300.250
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	78,8%	52,1%	0,2%
Bedrijfsresultaat	194.206	64.185	36.867
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	202,6%	74,1%	-6,7%
In procenten van netto omzet	5,5%	3,2%	2,8%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	110.853	21.077	24.189
Netto winst	110.853	21.077	24.189
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	425,9%	-12,9%	63,7%
In procenten van netto omzet	3,1%	1,1%	1,9
Operationele kasstroom	161.247	114.974	46.927
Dividend	45.445	12.593	9.075
Dividend/netto winst	41,0%	59,7%	37,5%
Geconsolideerde balans			
Vaste activa	1.066.482	1.099.438	309.868
Werkkapitaal (inclusief liquide middelen)	-96.411	-123.765	44.009
	970.071	975.673	353.877
Eigen vermogen	574.420	472.209	218.771
Aandeel derden	1.129	2.264	385
Langlopende schulden	394.522	501.200	134.721
	970.071	975.673	353.877
Overige kengetallen			
Eigen vermogen/ totaal vermogen	30,2%	22,9%	36,2%
Eigen vermogen/ geïnvesteerd vermogen	43,4%	31,1%	55,6%
Vlottende activa/ vlottende passiva	0,90	0,89	1,18
Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)	63.117.700	62.969.532	45.376.634
Per aandeel (nominaal € 0,50) in Euro's			
Netto winst ³⁾	1,76	0,43	0,54
Dividend	0,72	0,20	0,20
Eigen vermogen	9,12	7,50	4,82
Operationele kasstroom ³⁾	2,56	2,31	1,04

¹⁾ Volgens IFRS

²⁾ Volgens Dutch GAAP

³⁾ Vanaf 2002 op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen

Meerjarenoverzicht

2004 ²⁾	2003 ²⁾	2002 ²⁾	2001 ²⁾	2000 ²⁾	1999 ²⁾	1998 ²⁾	1997 ²⁾
1.300.250	1.297.800	1.104.527	600.402	517.969	446.794	367.552	284.108
0,2%	17,5%	84,0%	15,9%	15,9%	21,6%	29,4%	26,6%
13.203	39.514	59.435	66.542	59.782	46.045	37.159	26.259
-66,6%	-33,5%	-10,7%	11,3%	29,8%	23,9%	41,5%	36,2%
1,0%	3,0%	5,4%	11,1%	11,5%	10,3%	10,1%	9,2%
14.784	14.781	31.760	39.080	36.661	30.494	24.647	18.824
14.784	14.709	24.828	39.080	36.661	30.494	24.083	18.472
0,5%	-40,8%	-36,5%	6,6%	20,2%	26,6%	30,4%	33,2%
1,1%	1,1%	2,2%	6,5%	7,1%	6,8%	6,6%	6,5%
39.162	74.580	49.112	38.554	42.437	27.109	25.891	21.392
9.075	9.074	11.342	13.124	12.208	10.192	8.027	6.131
61,4%	61,7%	45,7%	33,6%	33,3%	33,2%	33,3%	33,2%
278.724	311.331	277.848	183.722	111.524	66.214	13.036	8.673
63.883	76.166	90.276	49.201	5.425	8.551	13.010	17.820
342.607	387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046	26.493
200.057	194.468	191.563	122.953	86.129	51.450	23.891	24.180
385	178	49.544					
142.165	192.851	127.017	109.970	30.820	23.315	2.155	2.313
342.607	387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046	26.493
34,4%	30,4%	30,5%	33,5%	37,9%	31,6%	23,3%	33,9%
52,0%	46,0%	45,3%	48,3%	65,0%	64,3%	78,1%	84,4%
1,27	1,30	1,35	1,37	1,05	1,10	1,17	1,40
45.376.634	45.370.704	45.368.604	40.381.836	39.381.838	38.461.000	37.947.624	34.642.910
0,33	0,33	0,57	0,97	0,93	0,79	0,68	0,54
0,20	0,20	0,25	0,33	0,31	0,27	0,21	0,18
4,41	4,29	4,39	3,05	2,19	1,34	0,68	0,70
0,87	1,65	1,13	0,96	1,08	0,71	0,68	0,62

Converteerbare obligatielening

Rapport

3% converteerbare achtergestelde obligatielening 2005 per 2012 groot 115.000.000 euro ten laste van USG People N.V.

Ter voldoening aan het bepaalde in artikel 33 lid 2 van de op 18 oktober 2005 voor Mr R.J.J. Lijdsman verleden trustakte, brengen wij onderstaand verslag uit.

De obligaties à 1.000 euro zijn uitgegeven in de vorm van een verzamelobligatie groot 115.000.000 euro.

Als gevolg van de 2 voor 1 aandelensplitsing op 13 oktober 2006 is de nominale waarde van de aandelen gewijzigd van 1 euro in 0,50 euro nominaal. In verband met deze splitsing is de conversiekoers aangepast van 35,83 euro naar 17,91 euro per aandeel.

Tenzij eerder ingekocht, afgelost of geconverteerd conform het bepaalde in de trustakte zullen de obligaties à pari worden afgelost op 18 oktober 2012. De obligaties zijn tot en met 11 oktober 2012 converteerbaar in gewone aandelen USG People N.V. à 0,50 euro nominaal tegen een conversiekoers die thans 17,91 euro bedraagt.

Gedurende het verslagjaar zijn geen obligaties ingekocht en onbruikbaar gemaakt of ter conversie aangeboden zodat het per 31 december 2006 uitstaande bedrag van de lening 115.000.000 euro bedraagt.

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

1. vanaf 18 oktober 2010 op voorwaarde dat in een aaneengesloten periode van 30 beursdagen de slotkoers van de aandelen USG People N.V. op Euronext Amsterdam op 20 beursdagen tenminste 130% van de dan geldende conversiekoers heeft bedragen;
2. indien minder dan 10% van de lening uitstaat.

In het geval van een "Change of Control" als bedoeld in artikel 5 van de trustakte zullen obligatiehouders in de gelegenheid worden gesteld hun obligaties vervroegd af te lossen per de door USG People N.V. alsdan vastgestelde datum, onverminderd het overigens in het trustakte bepaalde.

Voor opmerkingen of handelingen hebben wij geen aanleiding gevonden.

Amsterdam, 7 februari 2007

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

L.J.J.M. Lutz

Financiële begrippenlijst

Bruto resultaat

Totale bedrijfsopbrengsten minus directe kosten

Brutomarge

Het bruto resultaat in een percentage van de omzet

Operationele kosten

Verkoopkosten en algemene beheerskosten exclusief amortisatie van immateriële vaste activa

Operationeel resultaat

Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa en voor overige baten en lasten

Operationele marge

Operationeel resultaat als percentage van de netto omzet

EBITDA

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie

EBITA

Bedrijfsresultaat voor amortisatie

Bedrijfsresultaat

Het resultaat voor financieringslasten en belastingen

Dividend

Deel van de winst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd

Operationele kasstroom

Kasstroom uit operationele activiteiten inclusief belasting. Voor de samenstellende bestanddelen verwijzen wij naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening

Financiële derivaten

Financiële instrumenten ter afdekking van financiële risico's. De waarde is afgeleid van de ontwikkeling van onderliggende waarden zoals bijvoorbeeld rentes of valuta

IFRS

International Financial Reporting Standards

Netto financiële schuld

Rentedragende schulden minus liquide middelen

Adressen en algemeen directeuren van de werkmaatschappijen

USG People

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

USG People International

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

België

USG HR Forces

Vera Meersman
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 216 87 60
www.hrforces.be

USG Innotiv – specialists in ICT

Filip Vanderbeken
Franklin Rooseveltplaats 12/10
2060 Antwerpen
+ 32 (0)3 231 94 84
www.beaver-it.com

USG Innotiv – specialists in Engineering

Marc Boriau
Britselei 80
2000 Antwerpen
+ 32 (0)2 800 40 20
www.innotiv.be

Start People

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

Express Medical

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

Financial Forces

Steve Rousseau
Generaal Lemanstraat 27
2018 Antwerpen
+ 32 (0)3 232 96 50
www.financialforces.be

Legal Forces

Dieter Honoré
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)496 43 72 30
www.legalforces.be

Secretary Plus

Christine Van den Eynde
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+32 (0)2 600 43 26
www.secretary-plus.be

Unique

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

Unique Receptel

Xavier Vandewiele
Britselei 80
2000 Antwerpen
+32 (0)3 800 40 60
www.uniquereceptel.be

Duitsland

Creyf's

Jörg Wissemann
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56827-170
www.creyfs.de

Secretary Plus

Harriet Aans
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56827-121
www.secretary-plus.de

Unique

Peter Triepels
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56827-121
www.unique-personal.de

Frankrijk

USG Innotiv

Ludovic Bourg
17, rue Marbeuf
75008 Paris
+ 33 (0)1 49 52 94 65

Secretary Plus

Ludovic Bourg
9, avenue de l'Opéra
75001 Paris
+ 33 (0) 1 42 86 58 18
www.secretary-plus.fr

Creyf's Intérim

Arnould della Faille

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-Billancourt Cedex
+ 33 (0)1 46 99 14 14
www.creyfs.fr

USG People France

Arnould della Faille

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-Billancourt Cedex
+33 (0)1 46 99 14 14

Financial Forces

Cyril Eaton

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-Billancourt Cedex
+ 33 (0)1 46 99 60 00
www.financialforces.fr

Italië

Start People

Salvatore Mangione

Via G. Murat 23
20159 Milano
+ 39 (0)2 69 77 60 01
www.startpeople.it

Luxemburg

USG Innativ

Filip Vanderbeken

65 Avenue de la Gare
1611 Luxembourg
+ (352) 29 55 90
www.beaver-it.com

Creyf's

Daniel Oudrar

9 Rue Schiller
2519 Luxembourg
+ (352) 26 97 64 94 1
www.creyfs.lu

Nederland

Ad Rem Young Professionals

Ramses Serno

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 93 00
www.adremyoungprofessionals.nl

Call-IT

Wim Vintges

Postbus 104
6000 AC Weert
Schatbeurderlaan 10
6002 ED Weert
+31 (0)495 54 77 00
www.call-it.com

Content

Mirjam Sijmons

Postbus 330
2501 CH Den Haag
Bezuidenhoutseweg 273
2594 AN Den Haag
+ 31 (0)70 349 14 91
Vanaf medio 2007:
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.content.nl

Creyf's

Patrick van der Ploeg

Postbus 3547
5203 DM 's-Hertogenbosch
Rompertsebaan 50
5231 GT 's Hertogenbosch
+ 31 (0)73 646 02 60
Vanaf medio 2007:
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.creyfs.nl

USG Innativ

Han Huisman

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

Proflex

Hanno van Arem

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 538 24 00
www.pro-flex.com

Secretary Plus

Joyce Thijssen-Steenveld

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 90 80
www.secretary-plus.nl

Adressen en algemeen directeuren van de werkmaatschappijen

StarJob

Dorothé Schiks
Postbus 284
2350 AG Leiderdorp
Reaal 5-c
2353 TK Leiderdorp
+ 31 (0)71 541 42 41
Vanaf medio 2007:
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 80
www.starjob.nl

Start People

Eric de Jong
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 99 50
www.startpeople.nl

Technicum

Rita Kostwinder
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 91 00
www.technicum.nl

UJG

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

Unique

Michel de Lassacquére
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 90 00
www.unique.nl

United MarketPlace

Niels Nienhaus
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 95 00
www.unitedmarketplace.nl

USG Restart

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

USG Energy

Trudy Zonneveld
Postbus 208
1940 AE Beverwijk
Handelskade 6
1948 NA Beverwijk
+31 (0)251 26 24 00
www.usgenergy.com

USG Capacity

Katinka Habermehl
Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
+31 (0)36 529 93 50
www.usgcapacity.nl

Oostenrijk

Start People

Michael Wottowa
Mariahilferstrasse 88a
1070 Wien
+ 43 (1) 524 55 01 0
www.startpeople.at

Polen

Start People

Maurice Delbar
Ul. Grzybowska 77/231
00-844 Warszawa
+ 48 (0) 22 661 50 05
www.startpeople.com

Portugal

Start People

Gabriel Soria
Rua Andrade Corvo, 27, 3º piso
1050-008 Lisboa
+35 (0)1 213 18 82 20

Spanje

USG HR Forces

Mikah de Waart
C/Arequipa, 1-Esc. 3 Planta 5
28043 Madrid
+ 34 (0)972 271 016
www.accea.es

Start People

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

SYS

Sergi Invernón

Rda. General Mitre, 126 1º 3a
08021 Barcelona
+34 (0)93 253 19 15
www.usg-sys.com

Unique

Gina Opdebeeck

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

Zwitserland

Start People

Louis Dittli

Rue de Mont Blanc 7
1201 Genève 1
+ 41 22 715 48 70
www.startpeople.ch

Shared Service Centers

USG People Belgium

Stefan Thielemans

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

USG People France

Arnould della Faille

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

USG People Germany

Patrick van Gaalen

Landsberger strasse 312
80689 München
+ 49 (0)89 56827-121

USG People Italy

Mauro Ciucani

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

USG People the Netherlands

Gerard Janssen

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+31 (0)36 529 95 50

USG People Spain

Juan José Quintas

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

USG People N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere
Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
Nederland

T + 31 (0)36 529 95 00
F + 31 (0)36 529 95 09
E info@usgpeople.com
I www.usgpeople.com

Vormgeving

Odette Koldewey, SOK Visueel Management

Druk

Giethoorn Media Groep

Fotografie

Anne van Gelder (foto's leden Executive Board, Board of Management en Executive Committee)

Het jaar 2006 stond bij vele merken van USG People in het teken van de logo- en huisstijlwijziging. In dit jaarverslag is de fotografie als onderdeel van deze huisstijlwijzigingen als thema genomen.

Teksten

Hans Kops
Bert Bukman

Eindredactie

USG People N.V.

Vertaling

Anthony Fudge & Associates

www.usgpeople.com