

Indeling

Hoofdstuk 1:	Inleiding
Hoofdstuk 2:	Remuneratieverslag 2010
Hoofdstuk 3:	Remuneratiebeleid 2011-2014
Hoofdstuk 4:	Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code
Hoofdstuk 5:	Remuneratie 2011

Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit remuneratierapport is opgesteld door de remuneratie- en benoemingscommissie (hierna: 'de commissie'), die bestaat uit Joost van Heyningen Nanninga (voorzitter), Cees Veerman en Alex Mulder.

De Raad van Commissarissen doet, op voorstel van de commissie, voorstellen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen. Het remuneratiebeleid wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De commissie ziet toe op een juiste uitvoering van dit beleid en beoordeelt bovendien jaarlijks de doelstellingen en resultaten voor wat betreft het (variabele) prestatiegerelateerde deel van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur. De commissie doet een voorstel voor een profielschets van de Raad van Commissarissen, welke wordt vastgesteld door de voltallige Raad van Commissarissen. De commissie is verantwoordelijk voor de voordracht van leden van de Raad van Commissarissen en de voordracht van leden van de Raad van Bestuur. De commissie is gehouden aan haar reglement, waarin de taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de commissie zijn omschreven. Het reglement is te raadplegen via de website van de vennootschap. In het jaar 2010 kwam de remuneratie- en benoemingscommissie vier maal in persoon bijeen.

Dit remuneratierapport bevat een hoofdstuk over het remuneratieverslag 2010; een hoofdstuk over het voorgestelde remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014; een hoofdstuk over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code en een hoofdstuk met het overzicht van de remuneratie voor 2011.

Hoofdstuk 2: Remuneratieverslag 2010

Remuneratie Raad van Bestuur

Het beleid voor 2010 houdt in dat de beloning van de Raad van Bestuur is opgebouwd uit vijf componenten: een vast inkomen, een variabele bonus voor de korte termijn, een variabele bonus voor de lange termijn, pensioenbijdrage en lease-autokosten en overige emolumenten.

De remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur over het jaar 2010 was als volgt*:

*Zie voor het Unique Share Plan – de variabele bonus lange termijn – het overzicht op pagina 3 en 4

	Vaste bruto- jaarbeloning	Variabele bonus korte termijn	Variabele bonus lange termijn kosten cf. IFRS2	Pensioen- bijdrage	Totaal	Kosten lease-auto
Rob Zandbergen						
2009 ¹⁾	€ 502.500	€ 0	€ 261.000 ¹¹⁾	€ 100.500	€ 959.000	€ 32.875
2009 ²⁾	€ 79.500			€ 15.500		
2010 ³⁾	€ 312.500	€ 186.284		€ 62.500		
2010 ⁴⁾	€ 251.250		€ 604.000	€ 50.700	€ 1.502.198	€ 28.780
2010 ⁵⁾	€ 29.200			€ 5.800		
Leen Geirnaerd ⁶⁾						
2010	€ 58.333	€ 31.047	€ 56.000	€ 11.667	€ 157.047	€ 2.200
Hans Coffeng ⁷⁾						
2010	€ 200.000	€ 93.142	€ 347.000	€ 40.000	€ 680.142	€ 9.580
Eric de Jong ⁸⁾						
2010	€ 200.000	€ 93.142	€ 328.000	€ 40.000	€ 661.142	€ 9.990
Albert Jan Jongsma ⁹⁾						
2010	€ 162.500	€ 93.142	€ 262.000	€ 32.500	€ 550.142	€ 8.230
Herman van Campenhout ¹⁰⁾						
2010	€ 262.500	€ 0		€ 52.500	€ 315.000	€ 8.170

1) beloning als CFO

2) beloning als CEO a.i., periode 10/07/2009 – 31/12/2009

3) beloning als CEO, periode 01/07/2010 – 31/12/2010

4) beloning als CFO, periode 01/01/2010 – 30/06/2010

5) beloning als CEO a.i., periode 01/01/2010 – 02/03/2010

6) periode 01/11/2010 – 31/12/2010

7) periode 01/07/2010 – 31/12/2010

8) periode 01/07/2010 – 31/12/2010

9) periode 01/07/2010 – 31/12/2010

10) periode 16/2/2010 – 30/06/2010

11) betreft de in 2008 voorwaardelijk toegekende aandelen welke conform IFRS2 zijn verwerkt

De variabele bonus korte termijn 2010

De variabele bonus korte termijn bedroeg in 2010 maximaal 2 promille van het bedrijfsresultaat (EBITA) van het concern. Eén promille hiervan is gekoppeld aan de gerealiseerde EBITA en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget. Het andere promille werd berekend over de gerealiseerde EBITA. Een korting op de totale variabele bonus korte termijn is van toepassing omdat de gemiddelde DSO target (debiteurendagen) niet is gehaald. De korting op de bonus als gevolg van het niet behalen van de gemiddelde DSO targets bedraagt maximaal 10%. Een uiteindelijke toekenning van de bonus is bovendien gemaximeerd op 100% van de bruto vaste jaarbeloning van de CEO en op 55% van de bruto vaste jaarbeloning voor de overige leden.

De variabele bonus lange termijn (Unique Share Plan)

Hieronder volgt een gedetailleerde verantwoording van het aantal aandelen dat voorwaardelijk is toegekend over de periode 2008 tot 2010 aan de leden van de Raad van Bestuur:

Rob Zandbergen, CEO

Prestatieperiode		2005 - 2007		2008 - 2010	
Prestatiejaar		2007	2008	2009	2010
Voorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal aandelen (target)		15.000	15.000	17.500
	Aantal aandelen (maximum)		28.500	28.500	33.250
	Aantal toegekend (resultaat)		6.000	0	24.500
	Einde prestatieperiode		21/04/2009	21/04/2010	26/05/2011
	Slotkoers		€ 6,69	€ 14,06	
Onvoorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal toegekend	36.000			30.500
	Datum onvoorwaardelijke toekenning	29/04/2008			26/05/2011
	Restrictie tot datum	n.v.t.			n.v.t.
	Verkocht	0			
	Slotkoers	€ 13,96			
	25% retentie 2005-2007				9.000
	Datum toekenning retentie '05-'07				26/05/2011
	25% retentie 2008-2010				7.625
	Datum toekenning retentie '08-'10				AVA 2015

Prestatieperiode		2008 - 2010	Leen Geirnaerd	Albert Jan Jongsma	Eric de Jong	Hans Coffeng
Prestatiejaar		2010	CFO	CCO	COO	COO
Voorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal aandelen (target)		1.333	7.500	10.000	10.000
	Aantal aandelen (maximum)		2.533	14.250	19.000	19.000
	Aantal toegekend (resultaat)		1.867	10.500	14.000	14.000
	Aantal toegekend (SSC België)		583	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	Einde prestatieperiode		26/05/2011	26/05/2011	26/05/2011	26/05/2011
Onvoorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal toegekend		1.867	10.500	14.000	14.000
	Datum onvoorwaardelijke toekenning		26/05/2011	26/05/2011	26/05/2011	26/05/2011
	Restrictie tot datum		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
	Verkocht					
	Slotkoers					
	25% retentie 2008-2010		467	2.625	3.500	3.500
	Datum toekenning retentie '08-'10		AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015

Noot: Indien de onconditioneel toegekende aandelen over 2005-2007 tot mei 2011 zijn aangehouden, wordt 25% over de oorspronkelijke toekenning onconditioneel toegekend in mei 2011.

Samenvatting en verantwoording van de methoden die zijn gehanteerd om vast te stellen of aan de prestatiecriteria voor variabele bonus korte – en lange termijn is voldaan:

- Jaarlijks stelt de Raad van Commissarissen voorafgaand het boekjaar targets voor de individuele leden van de Raad van Bestuur vast ten aanzien van de te hanteren prestatiecriteria: omzetgroei en EBITA. Hierbij worden tevens minimum resultaten gedefinieerd, om de drempel te bepalen waaronder geen variabele bonus (korte – en lange termijn) wordt toegekend. Tot slot wordt de bovengrens vastgesteld ten aanzien van excellente resultaten.
- Het totaal aan variabele bonus (korte – en lange termijn) zal in enig jaar nooit meer dan tweemaal de brutojaarbeloning (exclusief pensioenbijdrage) bedragen.
- Na afloop van ieder boekjaar worden, na uitgebreide interne controle, de resultaten op omzetgroei en EBITA ter controle aangeboden aan de externe accountant. In afwachting van de goedkeuring van de resultaten, wordt een voorlopige inschatting gemaakt van de toekenning van de variabele bonus korte – en lange termijn.
- Het besluit van toekenning, na goedkeuring van de jaarcijfers, wordt door de Raad van Commissarissen genomen en vastgelegd.

De voorwaardelijke toekenning wordt door de Raad van Commissarissen na afloop van elk boekjaar verantwoord in het remuneratierapport.

Aandelen worden slechts onvoorwaardelijk toegekend indien de bestuurder ten tijde van de formele onvoorwaardelijke toekenning (op de eerste werkdag met ex-dividenduitkering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het daaropvolgende jaar) nog in dienst is van de vennootschap.

Optierechten

Er worden geen opties gehouden door de leden van de Raad van Bestuur.

Leningen

Er zijn geen leningen noch garanties verstrekt aan leden van de Raad van Bestuur.

Afvloeiingsregeling Herman van Campenhout

Partijen zijn in verband met de beëindiging van het dienstverband van Herman van Campenhout de volgende afvloeiingsregeling overeengekomen:

De afvloeiingsvergoeding van € 1.290.000 (exclusief bijkomende kosten) is als volgt opgebouwd:

1 x brutojaarbeloning	€ 700.000
1 x pensioenbijdrage	€ 140.000
1 x opzegtermijn ½ jaar, incl. pensioenbijdrage	€ 420.000
1 x vergoeding i.v.m. gemiste opportunity variabele beloning	€ 30.000
Totaal	€ 1.290.000

De Raad van Commissarissen meent dat deze afvloeiingsregeling in haar totaliteit redelijk is, mede gezien de korte duur van het dienstverband, het opgeven van bestaande rechten bij de voormalige werkgever en het plotselinge verlies van inkomsten.

In verband met de fiscale eindheffing over de vertrekvergoeding is door USG People aan de belastingdienst een bedrag van € 177.000 betaald, zodat voor USG People de totale kosten € 1.467.000 bedragen.

Remuneratie Raad van Commissarissen

De vaste vergoeding van de voorzitter en van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld op € 50.000 en € 35.000 per jaar. Per 1 januari 2010 ontvangen alle leden van de interne commissies voor hun werkzaamheden uit hoofde van deze commissies een bedrag van € 5.000 per jaar. In 2009 ontvingen voorzitters van interne commissies € 5.000 en leden van interne commissies € 3.000 per jaar, maar gezien de tijdsbelasting is besloten deze bedragen per 1 januari 2010 gelijk te trekken. Daarnaast ontvangen alle leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding van € 2.000 per jaar.

De individuele beloning van de leden van de Raad van Commissarissen voor 2010 was als volgt:

Periodieke beloning (inclusief onkostenvergoeding)	2009	2010
Cees Veerman ¹⁾	€ 4.583	€ 57.000
Christian Dumolin	€ 42.000	€ 42.000
Joost van Heyningen Nanninga	€ 42.000	€ 42.000
Rinse de Jong ²⁾		€ 14.000
Marike van Lier Lels	€ 40.000	€ 42.000
Alex Mulder	€ 40.000	€ 42.000

1) voorzitter vanaf 02/03/2010, vanaf 01/12/2009 toegevoegd

2) lid vanaf 20/12/2010, vanaf 01/09/2010 toegevoegd

De leden van de Raad van Commissarissen bezitten geen opties op aandelen.

Er zijn geen leningen, voorschotten of daarop betrekking hebbende garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen.

Hoofdstuk 3: Remuneratiebeleid 2011-2014

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur van USG People wordt voor een periode van meerdere jaren vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen stelt de hoogte van de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur vast binnen het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgestelde beleid, evalueert dit beleid en doet voorstellen om dit zonedig aan te passen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het remuneratiebeleid voor de periode 2008-2010 goedgekeurd. Dit beleid liep per 31 december 2010 af. De Raad van Commissarissen stelt voor het beleid voor de periode 2011-2014 op enkele punten aan te passen. Hierna volgt een uiteenzetting van remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014, zoals dit op 26 mei 2011 ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgelegd.

Het remuneratiebeleid 2011-2014 beoogt gekwalificeerde bestuurders voor de Raad van Bestuur aan te kunnen trekken en te binden, die gemotiveerd zijn en blijven om de waarde van USG People te vergroten.

In het beleid is zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij een 'marktconforme' praktijk. Er is rekening gehouden met de beloningspraktijk binnen de zogenaamde 'prestatie peer group'. Deze bestaat uit directe concurrenten van USG People. Er is bovendien gerefereerd aan een 'arbeidsmarkt referentiegroep', samengesteld door Towers Watson en bestaand uit AMX fondsen en AEX fondsen (figuur 1). Deze arbeidsmarkt referentiegroep biedt kaders bij het bepalen van de hoogte, opbouw en samenstelling van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur.

Figuur 1

Onderneming	Notering	Sector (GICS code)	Omzet	Aantal werknemers	Gemiddelde marktkapitalisatie			
Heineken	AEX	Brewers	14.701	55.301	19.383			
KPN (Koninklijke)	AEX	Integrated Telecommunication Services	13.451	33.148	18.087			
Randstad Holding	AEX	HR & Employment Services	12.400	25.300	5.924			
TNT	AEX	Air Freight & Logistics	10.278	159.663	7.664			
BAM Group (Koninklijke)	AEX	Construction & Engineering	8.353	27.212	928			
DSM (Koninklijke)	AEX	Specialty Chemicals	7.732	22.738	6.405			
Reed Elsevier	AEX	Publishing	6.815	33.300	13.913			
Nutreco	AMX	Agricultural Products	4.512	9.690	1.671			
Logica	AMX	IT Consulting & Other Services	4.155	38.780	2.293			
Wolters Kluwer	AEX	Publishing	3.425	19.341	4.631			
Heijmans	AMX	Construction & Engineering	3.079	9.410	219			
USG People	AMX	HR & Employment Services	3.001	12^e	7.951	15^e	979	12^e
Mediq	AMX	Health Care Distributors	2.603	6.813	809			
CSM	AMX	Packaged Foods & Meats	2.556	8.430	1.484			
Draka Holding	AMX	Electrical Components & Equipment	2.048	9.599	658			
Océ	AMX	Office Electronics	1.905	21.635	679			
AMSL Holding	AEX	Semiconductor Equipment	1.596	6.548	10.382			

USG People streeft met het remuneratiebeleid 2011-2014 naar een goede balans tussen de operationele resultaten op korte termijn en duurzame waarde van de vennootschap op lange termijn. Hierbij streeft USG People ook in deze periode naar groei van aandeelhouderswaarde.

De Raad van Commissarissen heeft bij het opstellen van het remuneratiebeleid 2011-2014 ook de verhouding tussen hoogte, opbouw en samenstelling van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur en die van het senior management van USG People op evenwichtigheid beoordeeld.

De belangrijkste wijzigingen van het nieuwe beleid ten opzichte van het beleid zoals dat gold in de periode 2008-2010, zijn als volgt samen te vatten:

Ten aanzien van de variabele bonus voor de korte termijn:

- a. De variabele bonus korte termijn wordt niet langer gekoppeld aan een promillage van de EBITA, maar op basis van vooraf vastgestelde resultaatdoelstellingen in de EBITA en de omzetgroei. Nieuw is, dat er kwalitatieve doelstellingen worden gesteld, die gekoppeld zijn aan een percentage van de vaste brutojaarbeloning;
- b. De target variabele bonus korte termijn wordt voor maximaal 70% van de vaste brutojaarbeloning gekoppeld aan financiële resultaten, zijnde de EBITA en de omzet. Het overige deel van de variabele bonus korte termijn is gekoppeld aan kwalitatieve doelstellingen en bedraagt maximaal 30% van de vaste brutojaarbeloning;
- c. De financiële resultaatdoelstellingen zijn voor alle leden van de Raad van Bestuur hetzelfde;
- d. Indien de vooraf vastgestelde absolute doelstelling in Days Sales Outstanding (gemiddelde DSO) niet wordt behaald, is op de variabele bonus korte termijn, die gekoppeld is aan de financiële resultaten, een lineaire kortingsfactor van maximaal 10% van toepassing;
- e. De variabele bonus korte termijn is voor alle leden van de Raad van Bestuur gemaximeerd op éénmaal de vaste brutojaarbeloning, exclusief pensioenbijdrage.

Ten aanzien van de variabele bonus voor de lange termijn:

- f. De variabele bonus lange termijn (prestatie aandelen) worden jaarlijks voorwaardelijk toegekend op basis van vooraf vastgestelde resultaatdoelstellingen in EBITA en de omzetgroei. Hierbij gelden dezelfde doelstellingen als die worden vastgesteld voor de variabele bonus korte termijn;
- g. De bruto waarde van het aantal aandelen, dat jaarlijks voorwaardelijk kan worden toegekend, zal niet meer bedragen dan de vaste brutojaarbeloning, exclusief pensioenbijdrage;
- h. De prestatieperiode van het Unique Share Plan 2011-2014 omvat vier jaar. Na deze periode van vier jaar wordt de som van alle jaarlijks voorwaardelijk toegekende aandelen onvoorwaardelijk toegekend;
- i. Na onvoorwaardelijke toekenning geldt een holding periode van een jaar, waarin de aandelen niet mogen worden overgedragen.

Ten aanzien van de pensioenbijdrage:

- j. De bruto pensioenbijdrage voor de leden wordt aangepast naar 23% van de vaste brutojaarbeloning.

Ten aanzien van de beëindigvergoeding dienstverband:

- k. Bij beëindiging van het dienstverband als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control', zal de ontslagvergoeding twee maal de vaste brutojaarbeloning bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met een twaalfde van deze vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan drie maal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage.

De benoemingstermijn van alle leden van de Raad van Bestuur is vastgesteld op vier jaar.

Het remuneratiebeleid van de Raad van Bestuur is opgebouwd uit vijf componenten: vaste brutojaarbeloning, een variabele bonus voor de korte termijn, een variabele bonus voor de lange termijn, de pensioenbijdrage, auto en overige emolumenten.

1) Vaste brutojaarbeloning

De Raad van Commissarissen hanteert voor de vaste brutojaarbeloning van de leden van de Raad van Bestuur op basis van de eerder genoemde arbeidsmarkt referentiegroep een marktbeloningsniveau tussen mediaan en het derde kwartiel.

De vaste brutojaarinkomens inclusief vakantietoeslag zijn daarmee voor het jaar 2011 als volgt vastgesteld:

	2011
CEO	€ 625.000
CFO	€ 350.000
CCO	€ 325.000
COO	€ 400.000

2) Variabele bonus korte termijn

De Raad van Commissarissen wenst voor de periode 2011-2014 opnieuw de variabele beloning korte termijn te koppelen aan het rendement op investeringen van USG People, uitgedrukt in het resultaat. De strategische groei van USG People laat zich uitstekend sturen aan de hand van twee financiële prestatie-indicatoren, te weten EBITA (resultaat voor rente, belasting en afschrijvingen) en de omzetgroei. De variabele bonus korte termijn wordt daarnaast gekoppeld aan een derde financiële prestatie-indicator: Days Sales Outstanding (gemiddelde DSO). Een deel van de variabele bonus korte termijn is afhankelijk gemaakt van resultaten op kwalitatieve doelen. De kwalitatieve doelstellingen voor de variabele bonus voor de korte termijn hebben voor 2011 betrekking op Leiderschap, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Innovatie. De te bereiken resultaten binnen deze doelgebieden worden in het licht van de strategische ontwikkeling van USG People jaarlijks opnieuw vastgesteld.

Het beleid voor de variabele bonus voor de korte termijn is als volgt gedefinieerd:

- De target variabele bonus korte termijn wordt voor 70% van de vaste brutojaarbeloning gekoppeld aan financiële resultaten, zijnde EBITA en de omzetgroei. De variabele bonus korte termijn die aan kwalitatieve resultaatdoelstellingen wordt toegekend, bedraagt maximaal 30% van de vaste brutojaarbeloning;
- De kwalitatieve doelstellingen en te behalen resultaten worden jaarlijks vastgesteld door de Raad van Commissarissen en zijn toegespitst op de strategische ontwikkeling van de onderneming.
- De target variabele bonus korte termijn die voor 70% van de vaste brutojaarbeloning aan financiële resultaten is gekoppeld, geldt tevens als maximum. Overperformance in financiële resultaten wordt niet extra gehonoreerd;
- Indien de resultaten op EBITA en de omzetgroei lager dan de drempel targets zijn en ook in het geheel geen resultaat op de kwalitatieve doelstellingen wordt behaald, dan is de variabele bonus korte termijn nihil;
- Indien de vooraf vastgestelde absolute doelstelling in Days Sales Outstanding (gemiddelde DSO) niet wordt behaald, is een lineaire kortingsfactor van maximaal 10% op dat deel van variabele bonus korte termijn van toepassing, dat aan de financiële resultaten is gekoppeld;
- De variabele bonus korte termijn is voor alle leden van de Raad van Bestuur op dezelfde wijze gemaximeerd, te weten éénmaal de vaste brutojaarbeloning, exclusief pensioenbijdrage;

- g. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke bezoldigingscomponent beneden – of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd. De totale bruto variabele bonus (korte – en lange termijn) bedraagt echter nooit meer dan tweemaal de brutojaarbeloning (exclusief pensioenbijdrage).
- h. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back);
- i. Indien en voor zover een lid van de Raad van Bestuur in enig boekjaar slechts gedeeltelijk werkzaam is geweest voor de vennootschap of een van de dochtervennootschappen zal de variabele bonus korte termijn pro rato worden toegekend.

De drempelwaarde (exclusief de maximale 10% DSO korting), target en maximum variabele bonus korte termijn percentages van de vaste brutojaarbeloning (exclusief pensioenbijdrage) zijn voor de leden van de Raad van Bestuur de volgende:

Bonus spread: 28% - 70% - 100%

Indien de resultaten op EBITA en omzetgroei lager dan de drempel targets zijn en ook in het geheel geen resultaat op de kwalitatieve doelstellingen wordt behaald, dan is de variabele bonus korte termijn nihil.

3) Variabele bonus lange termijn (Unique Share Plan 2011- 2014)

De Raad van Commissarissen heeft voor de periode 2011-2014 een nieuw Unique Share Plan vastgesteld dat eveneens ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 mei 2011 wordt voorgelegd.

Dit plan is gebaseerd op een resultaat gebonden voorwaardelijke toekenning op basis van 'fixed numbers':

- a. De variabele bonus lange termijn (prestatie aandelen) wordt jaarlijks voorwaardelijk toegekend op basis van dezelfde vooraf vastgestelde resultaatdoelstellingen in EBITA en de omzet als die van toepassing zijn op de variabele bonus korte termijn;
- b. De target variabele bonus lange termijn wordt voor 70% gekoppeld aan financiële resultaten, te weten EBITA en omzetgroei. Voor 30% geldt dat deze gekoppeld is aan kwalitatieve doelstellingen;
- c. De variabele bonus lange termijn is niet gekoppeld aan een absoluut resultaat in Days Sales Outstanding (gemiddelde DSO);
- d. De prestatieperiode van het Unique Share Plan 2011-2014 omvat vier jaar. Na deze periode van vier jaar worden de som van alle jaarlijks voorwaardelijk toegekende aandelen onvoorwaardelijk toegekend;
- e. Na onvoorwaardelijke toekenning geldt een holding periode van één jaar, waarin de aandelen niet mogen worden overgedragen;
- f. Indien de maximale resultaten worden behaald (financiële – en kwalitatieve doelstellingen) bedraagt het aantal onvoorwaardelijk toe te kennen aandelen $(2 \times 70\%) + 30\% = 170\%$ van het targetaantal aandelen.

Jaarlijks stelt de Raad van Commissarissen de resultaatdoelstellingen in EBITA en omzetgroei vast. Op basis van de behaalde resultaten worden na afloop van ieder jaar (in de vierjarige performance periode) aandelen voorwaardelijk toegekend. De spreiding van drempelwaarde – target – maximum van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen, dat verbonden is aan de

financiële doelstellingen bedraagt 28% - 70% -140%. Voor het behalen van de resultaten op de kwalitatieve doelstelling is 30% van het totaal targetaantal aandelen beschikbaar. Hiermee is het targetaantal 100%. Als de resultaten lager zijn dan de gedefinieerde drempel targets, is het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen nihil. De vaststelling van de resultaten over het jaar 2014, geschiedt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in het voorjaar van 2015. Na onvoorwaardelijke toekenning geldt een holding periode van één jaar (tot het voorjaar van 2016), waarna de aandelen overgedragen mogen worden.

Meer in detail luidt het Unique Share Plan 2011-2014 als volgt:

- De prestatiecriteria zijn omzetgroei, EBITA en kwalitatieve doelstellingen;
- Voorafgaand aan elk jaar worden de targets voor omzetgroei en EBITA vastgesteld door de Raad van Commissarissen;
- Na afloop van elk prestatiejaar wordt vastgesteld in hoeverre de voor dat jaar geldende targets zijn gehaald. Indien de targets zijn gehaald, zal de bestuurder een voorwaardelijke toekenning krijgen van het in de matrix opgenomen aantal aandelen;
- De bruto waarde van het aantal voorwaardelijk toegekende aandelen over elk afzonderlijk prestatiejaar zal nooit meer bedragen dan éénmaal de vaste brutojaarbeleming exclusief pensioenbijdrage. Bij bepaling van de waarde van één aandeel zal gebruik worden gemaakt van het gemiddelde van alle slotkoersen (slot) van het gehele betreffende kalenderjaar, volgens de officiële notering van NYSE Euronext Amsterdam, met betrekking tot het betreffende deel van de Initiële Award;
- De in de jaren 2011, 2012, 2013 en 2014 voorwaardelijk toegekende aandelen, zullen na vaststelling van de jaarrekening van 2014, onvoorwaardelijk worden toegekend aan het einde van de eerste werkdag met ex-dividenduitkering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2015. De aandelen worden als waarde voor de Loonbelasting toegekend. USG People neemt de over de waarde op het moment van toekenning verschuldigde belasting voor loonheffingsdoeleinden voor haar rekening;
- Aandelen worden slechts onvoorwaardelijk toegekend indien de bestuurder ten tijde van de formele onvoorwaardelijke toekenning (op de eerste werkdag met ex-dividenduitkering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2015) nog in dienst is van de vennootschap;
- Vanaf het moment van onvoorwaardelijke toekenning geldt een holding periode van één jaar. De aandelen mogen voor het eerst overgedragen worden aan het einde van de eerste werkdag met ex-dividenduitkering na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2016;
- Leden van de Raad van Bestuur zijn gebonden aan de Modelcode van de Vennootschap betreffende de handel in eigen aandelen;
- De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende voorwaardelijke bezoldigingscomponent beneden – of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd. De totale bruto variabele bonus (lange – korte termijn) bedraagt echter nooit meer dan tweemaal de brutojaarbeleming (exclusief pensioenbijdrage);
- De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van de bestuurder (claw back).

Het aantal, dat jaarlijks voorwaardelijk wordt toegekend indien de target is behaald, is in het Unique Share Plan 2011-2014 als volgt vastgesteld:

	Targetaantal aandelen per jaar	Maximum aantal aandelen per jaar
CEO	22.500	38.250
CFO	12.500	21.250
CCO	10.000	17.000
COO	15.000	25.500

Het jaarlijks voorwaardelijk toe te kennen bruto aantal aandelen in het Unique Share Plan 2011-2014 kan als volgt berekend worden:

Maximale score op financiële resultaten: 2 x 70% van het targetaantal aandelen	
Maximale kwalitatieve resultaten: 30% van het targetaantal aandelen	+
<hr/>	
Maximum aantal aandelen 170% van het targetaantal aandelen, met inachtneming van de maximering tot eenmaal de vaste brutojaarbeloning, exclusief pensioenbijdrage	

4) Pensioenbijdrage

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een bruto pensioenbijdrage van 23% van de vaste brutojaarbeloning.

5) Auto en overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een voor de uitoefening van hun functie passende lease auto ter beschikking gesteld. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen geen vaste representatievergoeding. Eventueel gemaakte zakelijke representatiekosten worden op declaratiebasis vergoed.

Benoemingsbeleid

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. Alle leden van de Raad van Bestuur zijn benoemd voor een periode van vier jaar vanaf het moment van benoeming:

	Eerste jaar van benoeming	Benoemd tot
CEO Rob Zandbergen ¹⁾	Zie toelichting	1 januari 2015
CFO Leen Geirnaerd	20 december 2010	20 december 2014
CCO Albert Jan Jongsma	20 december 2010	20 december 2014
COO Eric de Jong	20 december 2010	20 december 2014
COO Hans Coffeng	20 december 2010	20 december 2014

¹⁾ Rob Zandbergen is sinds 01-03-2003 bestuurder van Solvus NV en direct aansluitend bestuurder van USG People. In verband met het uniformeren van de arbeidsvoorwaarden van alle bestuurders, is zijn benoeming voor onbepaalde tijd per 1 januari 2011 omgezet in een benoeming voor vier jaar.

Opzegging- en afvloeiingsbeleid

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

De vergoeding bij ontslag, welke niet aan de persoon verwijtbare oorzaken betreft, bedraagt (met inachtneming van de overeengekomen opzegtermijn) maximaal eenmaal de vaste brutojaarbeveloning, berekend als het bruto vaste jaarinkomen inclusief pensioenbijdrage.

Indien het maximum van eenmaal de vaste brutojaarbeveloning voor een lid van de Raad van Bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een beëindigingvergoeding van maximaal tweemaal de vaste brutojaarbeveloning inclusief pensioenbijdrage.

Indien de vennootschap de aanstelling en het dienstverband beëindigt om redenen die wel aan de persoon verwijtbare oorzaken betreffen, dan is de vennootschap in het geheel geen vergoeding verschuldigd.

Bij beëindiging van het dienstverband als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control', zal de ontslagvergoeding twee maal de vaste brutojaarbeveloning bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met een twaalfde van deze vaste brutojaarbeveloning, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan drie maal de vaste brutojaarbeveloning, inclusief pensioenbijdrage.

Hoofdstuk 4: Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code

De remuneratie- en benoemingscommissie volgt de rapportages van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code nauwlettend. De commissie heeft het remuneratiebeleid 2011-2014 getoetst aan de Nederlandse Corporate Governance Code en heeft geconcludeerd geheel in overeenstemming met de Code te handelen, met uitzondering van vergoeding bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control',

Bij de vaststelling van de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de bestuurders heeft de Raad van Commissarissen de resultatenontwikkeling, de ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn doelstellingen van de vennootschap in overweging genomen. De Raad van Commissarissen heeft de implicaties voor de verschillende variabele beloningscomponenten doorgerekend, door middel van scenarioanalyses (Code II.2.3 en 13b).

De vestingperiode voor de variabele bonus lange termijn (prestatieaandelen) is vijf jaar (Code II.2.4).

De vergoeding bij ontslag, welke niet aan de persoon verwijtbare oorzaken betreft, bedraagt maximaal eenmaal de vaste brutojaarbeloning inclusief pensioenbijdrage. Indien het maximum van éénmaal de vaste brutojaarbeloning voor een lid van de Raad van Bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze persoon in dat geval in aanmerking voor een beëindigingvergoeding van maximaal tweemaal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage.

Indien de vennootschap de aanstelling en het dienstverband beëindigt om redenen die wel aan de persoon verwijtbare oorzaken betreffen, dan is de vennootschap in het geheel geen vergoeding verschuldigd.

USG People hanteert een beleid voor ontslagvergoeding in geval van 'change of control' om recht te doen aan het meerjarige dienstverband van leden van de Raad van Bestuur en bovendien om, gegeven de aandeelhoudersstructuur van USG People, de positie als bestuurder van de onderneming te beschermen.

Bij beëindiging van het dienstverband als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control', zal de ontslagvergoeding twee maal de vaste brutojaarbeloning bedragen, inclusief pensioenbijdrage, verhoogd met 1/12 van deze vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage, voor elk jaar dat het dienstverband met USG People duurt. Deze ontslagvergoeding zal echter niet meer bedragen dan drie maal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage. (Code II.2.8).

Het bezoldigingsbeleid draagt bij aan de realisatie van de lange termijn doelstellingen van de vennootschap (Code II.2.12). De prestatiecriteria die in de variabele bonus korte – en lange termijn worden gehanteerd, zijn identiek. De aard van de onderneming laat zich aan de hand van deze prestatiecriteria ook juist voor de lange termijn effectief sturen.

De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele bezoldiging die is toegekend op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen (Code II.2.11). De Raad van Commissarissen heeft tevens de bevoegdheid de waarde van een in een eerder boekjaar toegekende

voorwaardelijke variabele bezoldigingscomponent beneden of bovenwaarts aan te passen, wanneer deze naar zijn oordeel tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden in de periode waarin de vooraf vastgestelde prestatiecriteria zijn of dienden te worden gerealiseerd (Code II.2.10).

Het remuneratiebeleid voor de periode 2011-2014 voldoet aan de daaraan gestelde eisen volgens de Corporate Governance Code (Code II.2.13 – 15).

Hoofdstuk 5: Remuneratie 2011

Remuneratie Raad van Bestuur

Het voorstel voor de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur is op basis van het remuneratiebeleid 2011-2014, voor 2011 als volgt opgebouwd.

De beloning is opgebouwd uit vijf componenten:

1) Vaste brutojaarbeloning

De vaste brutojaarbeloning voor de leden van de Raad van Bestuur is de volgende:

	2011
Rob Zandbergen (CEO)	€ 625.000
Leen Geirnaerd (CFO)	€ 350.000
Albert Jan Jongsma (CCO)	€ 325.000
Eric de Jong (COO)	€ 400.000
Hans Coffeng (COO)	€ 400.000

2) Variabele bonus korte termijn

De targets voor de variabele bonus korte termijn 2011 ten aanzien van de omzetgroei en de EBITA zijn in de ogen van de Raad van Commissarissen zowel ambitieus als realistisch. De target variabele bonus korte termijn wordt voor 70% van de vaste brutojaarbeloning gekoppeld aan financiële resultaten, zijnde de EBITA en de omzetgroei. De overige 30% is gekoppeld aan kwalitatieve doelstellingen en bedraagt maximaal 30% van de vaste brutojaarbeloning. Als drempelwaarde voor deze prestatiecriteria geldt een bonustoekenning van 28% van de vaste brutojaarbeloning, exclusief een eventuele korting op basis van gemiddelde DSO resultaten. Bij lagere resultaten dan de drempel targets is de variabele bonus korte termijn nihil. De kwalitatieve doelstellingen hebben voor 2011 betrekking op Leiderschap, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Innovatie. Het maximum variabele bonus bedrag korte termijn ten aanzien van de kwalitatieve doelstellingen bedraagt 30% en het minimum bonus bedrag 0% van de vaste brutojaarbeloning.

	Targetbonus	Maximum bonus
Rob Zandbergen (CEO)	€ 437.500	€ 625.000
Leen Geirnaerd (CFO)	€ 245.000	€ 350.000
Albert Jan Jongsma (CCO)	€ 227.500	€ 325.000
Eric de Jong (COO)	€ 280.000	€ 400.000
Hans Coffeng (COO)	€ 280.000	€ 400.000

3) De variabele bonus lange termijn, Unique Share Plan 2011- 2014

De Raad van Commissarissen meent dat de targets voor 2011 op de omzetgroei en de EBITA zowel ambitieus als realistisch zijn.

Bij realisatie van de targetdoelstelling op deze financiële prestatiecriteria wordt na afloop van het boekjaar 70% van het totale aantal targetaandelen voorwaardelijk toegekend. Als het maximum resultaat op deze financiële prestatiecriteria wordt behaald, wordt na afloop van het boekjaar twee maal dit aantal aandelen voorwaardelijk toegekend. Wanneer de als minimum vooraf vastgestelde resultaten op deze prestatiecriteria worden gerealiseerd, wordt na afloop van het boekjaar 28%

van het totale aantal targetaandelen voorwaardelijk toegekend. Bij lagere resultaten dan het minimum resultaat is dit deel van de variabele bonus lange termijn nihil.

De kwalitatieve doelstellingen en resultaten hebben betrekking op Leiderschap, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Innovatie, maar zijn voor het jaar 2011 vertaald naar specifieke resultaten in het licht van de strategische ontwikkeling van de onderneming. Wanneer deze resultaten volledig worden bereikt, wordt na afloop van het boekjaar maximaal 30% van het aantal targetaandelen voorwaardelijk toegekend. Indien het minimum resultaat niet wordt behaald, bedraagt dit deel van de variabele bonus korte termijn nihil.

In 2011 zullen, afhankelijk van de te behalen resultaten, voorwaardelijk de volgende targetaantallen aandelen in het Unique Share Plan 2011-2014 worden toegekend:

Het in 2011 maximaal voorwaardelijk toe te kennen bruto aantal aandelen in het Unique Share Plan 2011-2014 kan als volgt berekend worden:

Maximale score op financiële resultaten: 2 x 70% van het targetaantal aandelen	
Maximale kwalitatieve resultaten: 30% van het targetaantal aandelen	+
<hr/>	
Maximum aantal aandelen 170% van het targetaantal aandelen, met inachtneming van de maximering tot eenmaal de vaste brutojaarbeloning, exclusief pensioenbijdrage	

Prestatieperiode	2011-2014	Rob Zandbergen, CEO	Leen Geirnaerd, CFO	Albert Jan Jongsma, CCO	Eric de Jong, COO	Hans Coffeng, COO
Prestatiejaar	2011					
Voorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal aandelen (target)	22.500	12.500	10.000	15.000	15.000
	Aantal aandelen (maximum)	38.250	21.250	17.000	25.500	25.500
	Aantal toegekend (resultaat)					
	Datum toekenning	AVA 2012	AVA 2012	AVA 2012	AVA 2012	AVA 2012
	Slotkoers					
Onvoorwaardelijke toekenning aandelen	Aantal toegekend					
	Datum toekenning	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015	AVA 2015
	Restrictie tot datum	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016	AVA 2016
	Verkocht					
	Slotkoers					
	25% retentie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

4) Pensioenbijdrage

De bruto loontoelage ten behoeve van de pensioenopbouw bedraagt per 2011 voor alle leden van de Raad van Bestuur 23% van de vaste brutojaarbeloning.

5) Lease-auto en overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt een voor de uitoefening van hun functie passende lease-auto ter beschikking gesteld. De leden van de Raad van Bestuur ontvangen geen vaste representatievergoeding. Eventueel gemaakte zakelijke representatiekosten worden op declaratiebasis vergoed.

Samenstelling en remuneratie Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat vanaf 20 december 2010 uit de volgende leden: Cees Veerman (voorzitter), Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga, Rinse de Jong, Marike van Lier Lels en Alex Mulder.

Rooster van aftreden

De Raad van Commissarissen kent voor haar leden het volgende rooster van aftreden:

	Eerste jaar van benoeming	Benoemd tot
Cees Veerman	2010	2014
Christian Dumolin	2006	2012
Joost van Heyningen Nanninga	2001	2013
Rinse de Jong	2010	2014
Marike van Lier Lels	2002	2012
Alex Mulder	2006	2014

Remuneratie

De bestaande vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen is onderzocht en vergeleken met een referentiegroep, bestaande uit de vijf kleinste AEX-fondsen en de vijf grootste AMX-fondsen. Gebaseerd op het onderzoek en de verwachtingen voor 2011 en verder, in het licht van toegenomen verantwoordelijkheid en werkdruk van de Raad van Commissarissen is besloten om de vergoedingen aan te passen. Het voorstel is om de vaste vergoeding van de voorzitter en van de leden van de Raad van Commissarissen vast te stellen op €57.500 en €42.500 per jaar. Voorts zullen alle leden van de interne commissies voor hun werkzaamheden voor deze commissies een bedrag van €7.500 per jaar ontvangen. Daarnaast ontvangen alle leden van de Raad van Commissarissen een onkostenvergoeding van €2.000 per jaar.

Periodieke beloning (inclusief vergoedingen)	2011
Voorzitter	€ 67.000
Leden	€ 52.000

Vanaf 20 december is de remuneratie- en benoemingscommissie als volgt samengesteld:
De heer Joost Van Heyningen Nanninga (voorzitter), de heer Alex Mulder en de heer Cees Veerman.