



JAARVERSLAG 2010





JAARVERSLAG 2010

Coverfoto, van links naar rechts:

Naomi van der Werff Coördinator Sales Support, USG Innovativ

Marieke Roël Communicatieadviseur, Unique

Nourddine Lehnout Corporate Internal Auditor, USG People

USG PEOPLE

USG People is een organisatie met een aantal sterke merken actief in de markt van flexibele arbeid. Ieder merk heeft zijn eigen focus, van algemeen of gespecialiseerd uitzenden tot het aanbieden van branche- en vakgerichte professionals in allerlei flexibele arbeidsvormen. Wij zijn in grootte de nummer vier van Europa, maar wij hebben de betrokkenheid en de persoonlijke aanpak van een klein bedrijf. Wij geloven in diversiteit en niet in uniformiteit. Wij geven ruimte aan onze kandidaten om zich te blijven ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen en die ruimte geven we onze werkmaatschappijen ook. Net als ieder mens hebben zij immers ook elk hun specifieke talent en ambitie. Met elkaar zijn we daardoor in staat maatwerk te leveren door specialisatie.

Bij ons gaat het om de mensen, hun groei en hun persoonlijke ontwikkeling. We geloven in unieke talenten en organisaties. We weten uit ervaring hoeveel voldoening het geeft om onze mensen te helpen bij het vinden van een baan waarin ze tot hun recht komen en gelukkig zijn. Tegelijkertijd helpen wij onze klanten aan de beste mensen. Zo kunnen onze kandidaten én onze klanten hun ambities beter waarmaken. Onze medewerkers zijn proactief, initiatiefrijk en anticiperen op uitdagingen en veranderingen. Ze hebben passie voor hun vak, want wat is er nou mooier dan iemand helpen aan iets wat tot de belangrijkste zaken behoort in zijn leven, een leuke en uitdagende baan?

Ook zijn we een organisatie met aandacht voor innovatie. We hebben oog voor maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en van daaruit spelen we in op nieuwe mogelijkheden. Vaak door bestaande schaarste in de markt om te zetten in een win-winsituatie voor alle partijen. Daar zijn we trots op.

We willen blijven groeien door het vooral steeds weer beter te doen. De arbeidsmarkt bestaat niet, er bestaan verschillende arbeidsmarkten en er blijven nieuwe arbeidsmarkten ontstaan. En juist omdat we zo gespecialiseerd zijn, kennen we in al die markten de behoeften en wensen van onze klanten en kandidaten als geen ander. De hedendaagse maatschappij is een vereniging van individuen en dat zijn wij ook. Samen maken we onze ambities waar. Daar staat USG People voor.

FORWARD LOOKING STATEMENT

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

VOORWOORD & ORGANISATIE

USG PEOPLE	02
VOORWOORD VAN DE CEO	04
PROFIEL	07
KERNCIJFERS	10
USG PEOPLE IN VOGELVLUCHT	11
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	14
HR-KENGETALLEN	18
INFORMATIE OVER HET AANDEEL	20
CONVERTEERBARE OBLIGATIELENING	24
FINANCIËLE KALENDER	25

VERSLAGEN

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	26
VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR	40
Financiële paragraaf	42
Ontwikkelingen per land	49
Risicoparagraaf	53
Corporategovernance-verklaring	60
Interne organisatie: HR	67
Interne organisatie: ICT	69
Interne organisatie: Strategy2Implementation	70
Vooruitzichten	71

JAARREKENING

JAAARREKENING	72
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	74
Geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat	74
Geconsolideerde balans per 31 december	75
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen	76
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	77
Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening	78
ENKELVOUDIGE JAARREKENING	126
Enkelvoudige winst- en verliesrekening	126
Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)	126
Toelichting bij de enkelvoudige winst- en verliesrekening en balans	127
OVERIGE GEGEVENS	136
Gebeurtenissen na balansdatum	136
Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling	136
Winstbestemming	137
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	138

AANVULLENDE INFORMATIE

MEERJARENOVERZICHT	140
FINANCIËLE BEGRIPPENLIJST	142
COLOFON	143

VOORWOORD VAN DE CEO

Het jaar 2010 was een jaar van herstel. Wij zijn goed door de crisis gekomen en in veel opzichten is onze organisatie er zelfs sterker door geworden. Daar plukken wij nu al de eerste vruchten van. De onderlinge verbondenheid van onze medewerkers is sterk en vanaf het moment dat het herstel zichtbaar is, zien wij in onze hele organisatie duidelijk de wil om weer vooruit te gaan en te groeien.

USG People is een organisatie die zich kenmerkt door haar kwalitatief goede medewerkers en kandidaten. Het boeien en binden van mensen en aandacht voor menselijke aspecten maakt USG People tot een aantrekkelijke organisatie. Bij ons gaat het om mensen, hun groei en persoonlijke ontwikkeling. Ook voor de toekomst is dit iets waarin wij blijven investeren omdat wij geloven dat de juiste mensen uiteindelijk het verschil maken. Wij geloven in unieke talenten en unieke organisaties.

Gedurende het jaar zagen wij over de hele breedte positieve trends. Markten herstelden zich volgens het klassieke patroon, zoals wij dat in eerdere cycli ook zagen. Eerst was er vooral een herstel in de industrie- en transportsector en later sloot de dienstensector daarbij aan. In de industrie en transport was sprake van een stevig herstel dat in eerste instantie ook werd geholpen door stimulering door de overheid. In de dienstensector verliep het herstel zoals gebruikelijk meer geleidelijk.

In Nederland verliep het herstel volgens het klassieke patroon gefaseerd. De Nederlandse uitzendmarkt bestaat voor een groot deel uit administratieve werknemers die overwegend afhankelijk zijn van de werkgelegenheid in de dienstensector. Daarbij speelden ook de bezuinigingen bij de overheid een rol, waardoor de vraag naar externe krachten in de publieke sector lager was. De Nederlandse overheid is de grootste inhuurder van tijdelijk personeel in de dienstensector. De andere bedrijfstakken in deze sector toonden over het algemeen een geleidelijk herstel gedurende het jaar. De industrie- en transportsector herstelden zich al eerder en het herstel verliep in deze sectoren zeer voorspoedig. In september bereikten wij in Nederland als geheel het omslagpunt. Na een lange periode van krimp werd voor het eerst weer groei gerealiseerd. In de laatste maanden van het jaar nam de groei verder toe en haalden wij in Nederland weer een hogere omzet vergeleken met 2009.

In de landen buiten Nederland, waar uitzendwerk meer is gericht op de industrie, herstelden de markten zich buitengewoon sterk in 2010. In deze landen zagen wij in het begin van het jaar de vraag snel toenemen. Sommige landen noteerden in bepaalde periodes zelfs een groei van meer dan 50% ten opzichte van 2009. De volumes waren in de crisis weliswaar aanzienlijk teruggelopen, maar door het uitzonderlijke herstel zijn wij in enkele landen nu al weer nagenoeg op het niveau van voor de crisis.

In 2010 hebben wij ook onze financiële positie verder versterkt door middel van een aandelenemissie. In maart werden zeven miljoen nieuwe aandelen geëmitteerd waarmee een bedrag van € 85 miljoen aan het eigen vermogen werd toegevoegd. Dit geeft meer financiële ruimte en versterkt onze continuïteit, waardoor wij ons vizier weer op de groei en efficiency van onze activiteiten kunnen richten.

De internationale uitrol van onze specialistische merken zoals Unique en Secretary Plus is hier een goed voorbeeld van. Nadat door de crisis een gedwongen adempauze was genomen, is het internationaliseren van onze merken in 2010 weer hervat. In 2011 zal bijvoorbeeld Secretary Plus vertegenwoordigd zijn in vrijwel alle landen waarin wij opereren.

Wij hebben onze merkenportfolio in 2010 op een aantal fronten geharmoniseerd. De Nederlandse lokale merken Content en StarJob werden succesvol gefuseerd met respectievelijk Unique en Secretary Plus, twee van onze sterke internationale merken die behoren tot het DNA van USG People. Ook in Duitsland vond een grootscheepse samenvoeging plaats. Alle lokale merken, waarvan vele uit recente acquisities, werden omgevormd tot en geïntegreerd in Unique en



Technicum. Door deze fusies is het aantal merken gereduceerd met veertien lokale merken en is de uniformiteit en samenhang in de merkenportfolio verder geoptimaliseerd.

Op het gebied van innovaties zien wij in onze organisatie veel initiatieven. Ook tijdens de crisis zijn wij blijven innoveren en in sommige opzichten fungeerde de crisis daarin zelfs als een katalysator. Omdat wij voorop willen lopen bij de veranderingsprocessen in onze branche die voortkomen uit de digitalisering stimuleren wij onze medewerkers ook actief op dit gebied. Wij zetten daarnaast in op de kansen die wij zien in met name de verwachte krapte op de arbeidsmarkten in de meeste Europese landen, die ontstaat door massale uittreding van baby boomers. Meerdere van onze initiatieven zijn erop gericht om met onze gevarieerde portfolio zo efficiënt mogelijk om te gaan met het arbeidsmarktpotentieel, teneinde onze klanten van goed opgeleid personeel te kunnen blijven voorzien.

De komende jaren zullen zich nog drastische veranderingen voordoen, onder andere door verdergaande digitalisering en internationalisering. Wij treden deze veranderingen actief tegemoet om zoveel mogelijk te kunnen profiteren van de vele kansen die nieuwe speelvelden aan onze organisatie bieden.

Verandering komt voort uit nieuwe ideeën die dienen te worden gestimuleerd en gefaciliteerd door een passend leiderschap dat de randvoorwaarden creëert voor een innovatieve, vooruitstrevende organisatie. De Raad van Bestuur, zoals die in het afgelopen jaar is aangetreden, heeft inmiddels een aantal initiatieven op dit gebied ontplooid. Een actief platform voor innovatie, het nieuwe werken en een nieuw leiderschap zijn in 2010 reeds opgestart. Een verdere ontwikkeling van deze thema's staat hoog op de agenda van de Raad van Bestuur.

Onze organisatie is volop in beweging en wij zijn de weg vooruit dan ook met veel vertrouwen ingeslagen. Vooral dankzij de inzet en de flexibiliteit die onze medewerkers in de afgelopen roerige periode hebben getoond, hebben wij er alle vertrouwen in dat we gezamenlijk met hen ook in de toekomst succesvol zullen zijn. Vanaf deze plek wil ik dan ook al onze medewerkers namens de Raad van Bestuur nogmaals hartelijk dankzeggen voor hun bijdrage in 2010.

Rob Zandbergen, Chief Executive Officer
4 maart 2011

PROFIEL

USG People is met een omzet van € 3,1 miljard in 2010 de op drie na grootste leverancier van HR-diensten in Europa en biedt deze dienstverlening aan vanuit een palet van gerenommeerde, herkenbare merken. USG People is actief in de landen België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Polen, Spanje en Zwitserland. Het hoofdkantoor van USG People is gevestigd in Almere, Nederland.

ONZE DIENSTVERLENING

General Staffing

Start People

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

Specialist Staffing

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

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

Professionals

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

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

WIJ GELOVEN IN

Onze mensen

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

Multibrandbenadering

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

Sterke kandidaat- en klantfocus

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

Local-for-local

Door letterlijk dicht bij kandidaten en klanten te zitten, kunnen wij snel inspelen op hun behoeften. Door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, creëren wij betrokkenheid en ondernemerszin bij onze mensen op locatie, dus dicht bij onze klanten.

Een lerende organisatie

Ontwikkeling is de sleutel tot zowel continuïteit als duurzaam succes op een in toenemende mate competitieve en complexe markt. Wij streven naar een bedrijfscultuur van wederzijds leren, delen en coachen – een cultuur van dialoog, experimenteren en continue verbetering.

Innovatie

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

Maatschappelijke betrokkenheid

Maatschappelijke betrokkenheid is verankerd in de kern van onze dienstverlening. Daarnaast vormt het een belangrijk onderdeel van ons MVO-beleid. Wij geloven erin dat voor iedereen een juiste plek te vinden is. De aanwezige kennis en capaciteit wordt ook ingezet bij mensen met meer afstand tot de arbeidsmarkt, werknemers die buitenspel staan of daartoe gevaar lopen. Jonggehandicapten bijvoorbeeld, waarvan wij er in 2010 ruim 1.800 duurzaam aan werk hebben geholpen met intensieve jobcoaching. Onze werkmaatschappijen steunen vanuit hun eigen specifieke dienstverlening verschillende non-gouvernementele organisaties en maatschappelijke projecten.

ONZE VISIE

Wij streven naar een leidende positie in de door ons geselecteerde markten. De kernactiviteiten van USG People bieden daarvoor een robuuste basis en een unieke uitgangspositie. Onze specialisatie in het midden- en kleinbedrijf en onze gerenommeerde posities voor specialisten en professionals lenen zich bij uitstek voor internationalisatie en groei, zowel organisch als door acquisities. Op het fundament van onze knowhow bouwen wij onze leidende posities in deze specifieke markten en marktniches verder uit en creëren wij meerwaarde voor zowel onze klanten als onze mensen. Innovaties en het nieuwe werken helpen ons verder in de ontwikkeling en verduurzaming van onze organisatie.

ONZE MISSIE

Het is onze missie om mensen te helpen aan de baan die het beste bij hen past en tegelijkertijd onze klanten te voorzien van de beste medewerkers. Als partner in werk zijn wij voor een steeds groeiend aantal mensen en organisaties de connectie met de arbeidsmarkt. Vanuit onze jarenlange expertise bieden wij een veelheid aan mogelijkheden voor werk, opleiding en een loopbaan.

Met onze knowhow helpen wij onze klanten aan de beste mensen, waardoor zij in staat zijn om met goed gekwalificeerd personeel optimaal te kunnen meebewegen met de markt. Deze verandert continu onder invloed van enerzijds de vraag naar producten en diensten en anderzijds de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel. Wij geloven niet in een one-size-fits-all-concept, maar wel in talenten die het verschil kunnen maken wanneer zij op de juiste plaats worden ingezet. Mensen staan daarom centraal bij USG People, want wij geloven in de kracht van onze professionele en gedreven mensen in combinatie met onze specialistische concepten. Die combinatie stelt ons in staat om de beste kandidaten aan te trekken en te verbinden aan de juiste banen.

Mensen maken het verschil, ieder met zijn eigen unieke talent en passie. USG People zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste plaats worden ingezet, wat zowel onze opdrachtgevers als onze kandidaten ten goede komt.

ONZE STRATEGIE

Wij hanteren een multibrandstrategie en hebben een gedifferentieerde merkenportfolio waarin een onderscheid bestaat tussen merken die de algemene uitzenddiensten aanbieden en merken die gespecialiseerd zijn in het aanbieden van verschillende vormen van flexarbeid in specifieke markten en voor specifieke doelgroepen. Door deze differentiatie nemen wij, naast onze positie in algemeen uitzenden, onderscheidende en sterke posities in het officesegment, de markt voor technische professionals en verschillende nichemarkten in. De gespecialiseerde merken richten zich daarbij met name op hoger opgeleiden, dan wel op hoger gekwalificeerde professionals.

In Nederland en België zijn de specialistische en professionalsmerken het meest ontwikkeld, enerzijds door de volwassenheid van deze markten en anderzijds doordat dit de oorspronkelijke thuismarkten zijn. In Nederland en België hebben wij een nummer twee-positie en onze winstgevendheid is in deze landen bovengemiddeld door de effectieve portfoliomix en het onderscheidende specialistische profiel van onze gerenommeerde merken.

Vooraf ook in de landen buiten Nederland en België willen wij deze posities verder uitbreiden, in het bijzonder de specialistische en professionalsactiviteiten. De geografische focus van USG People ligt op Europa en wij streven naar een effectieve een goedrenderende mix van activiteiten in alle landen waarin wij actief zijn.

MULTIBRAND

Onze portfolio bestaat uit merken met een onderscheidend imago naar verschillende beroepsgroepen. Wij werken met gespecialiseerde teams die de unieke karakteristieken van elke sector tot in het kleinste detail kennen en weten hoe en waar zij de beste mensen op hun vakgebied kunnen vinden. Hierdoor zijn wij in staat gekwalificeerde en getalenteerde kandidaten aan ons te binden en onze klanten perfect op maat te bedienen. De klantenbasis van USG People is breed met van oudsher een relatief groot aantal klanten in het midden- en kleinbedrijf en daarnaast hebben wij leidende posities in de markt voor office- en technische specialisten en professionals. Deze markten bieden een zeer aantrekkelijk perspectief voor groei en expansie.

USG People realiseert groei door uitrol en internationalisatie van haar succesvolle proposities. Jarenlange expertise met gespecialiseerde concepten onderscheidt USG People in de marktsegmenten waarin wij actief zijn. Daarnaast versterken wij onze portfolio door middel van waardeverhogende acquisities.

KERNCIJFERS

Tenzij anders vermeld, bedragen in duizenden euro's

	2010	2009
Netto-omzet	3.098.630	3.001.134
EBITA	76.461	27.111
Bedrijfsresultaat	43.094	760
Afschrijvingen immateriële vaste activa	41.117	34.298
Afschrijvingen materiële vaste activa	18.967	20.781
Operationele kasstroom	105.569	226.317
Nettoresultaat	15.293	-30.965
Dividend	0,16	-
Eigen vermogen	740.244	638.812
Investering in immateriële vaste activa	22.563	13.742
Investering in materiële vaste activa	8.064	6.264
Beurswaarde ultimo boekjaar	1.181.077	897.667
Aantal geplaatste aandelen	77.702.427	70.682.433

Gemiddeld aantal werknemers		
- indirecte medewerkers	7.156	7.951
- directe medewerkers	85.247	80.071

Aantal vestigingen	1.354	1.436
--------------------	-------	-------

VERHOUDINGSGETALLEN IN PROCENTEN

EBITA / netto-omzet	2,5%	0,9%
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	1,4%	0,0%
Nettowinst / netto-omzet	0,5%	-1,0%
Uitgekeerde winst / nettowinst	81,3%	0,0%
Eigen vermogen / totaal vermogen	44,2%	38,9%

PER AANDEEL IN EURO'S

(op basis van het gemiddeld aantal aandelen)

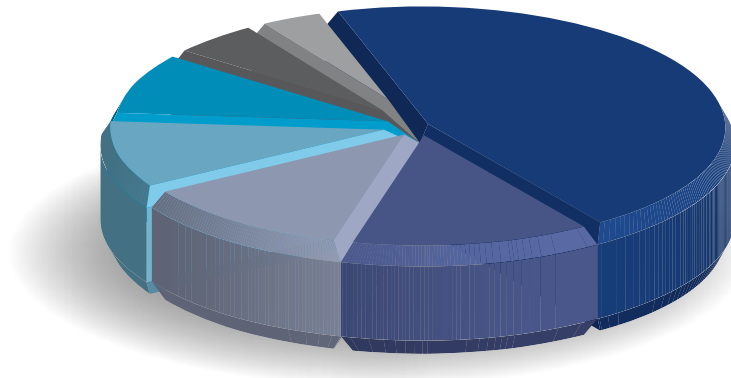
Nettowinst	0,20	-0,44
Operationele kasstroom	1,38	3,20
Dividend	0,16	0,00
Eigen vermogen*	9,53	9,04
Koers ultimo	15,20	12,70
Hoogste koers	15,63	15,06
Laagste koers	9,78	5,32








* Op basis van het aantal aandelen per 31 december

USG PEOPLE IN VOGELVLUCHT

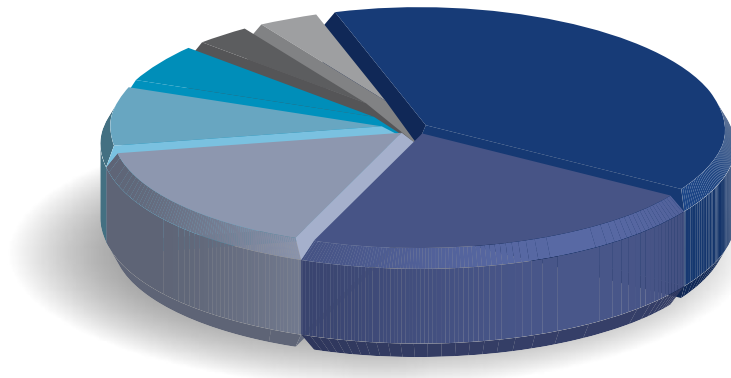
	GENERAL STAFFING	SPECIALIST STAFFING										PROFESSIONALS										OTHER SERVICES
	Start People	Ad Rem Young Professionals	ASA Student	Creyf's	Express Medical	OneSYS	Receptel	Secretary Plus	SYS Outsourcing	Technicum	Unique	IKKI	Legal Forces	USG Capacity	USG Energy	USG Financial Forces	USG HR Forces	USG Innovativ	USG Juristen	USG Restart	Call -IT	
BELGIË Vestigingen: 179	●				●		●	●		●	●	●			●	●	●					●
DUITSLAND Vestigingen: 135								●		●	●											
FRANKRIJK Vestigingen: 165	●				●		●								●		●		●			
ITALIË Vestigingen: 76	●									●												
LUXEMBURG Vestigingen: 6	●														●	●	●					
NEDERLAND Vestigingen: 614	●	●	●	●			●	●		●	●	●	●	●			●	●	●			●
OOSTENRIJK Vestigingen: 13	●							●														
POLEN Vestigingen: 30	●																					
SPANJE Vestigingen: 126							●	●	●	●					●							
ZWITSERLAND Vestigingen: 10	●																					








AANTAL VESTIGINGEN PER LAND



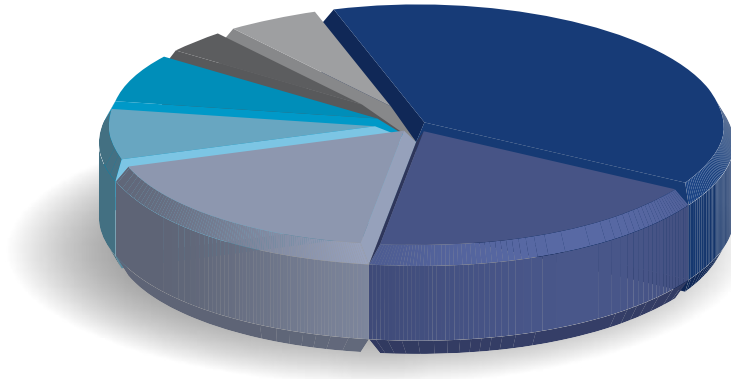
614		Nederland	135		Duitsland	53		Overige landen
185		België & Luxemburg	126		Spanje			
165		Frankrijk	76		Italië			

OMZET PER LAND



%								
39		Nederland	9		Duitsland	4		Overige landen
22		België & Luxemburg	6		Spanje			
16		Frankrijk	4		Italië			

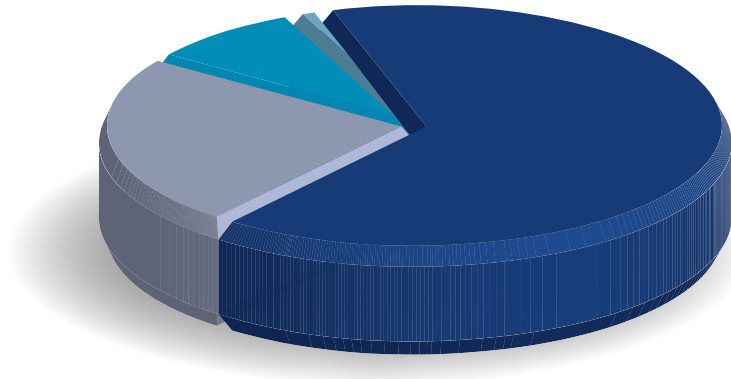
AANTAL WERKZAME FLEXWERKERS PER MAAND



x 1.000

55	Nederland	11	Duitsland	8	Overige landen
27	België & Luxemburg	11	Spanje		
25	Frankrijk	6	Italië		

OMZET PER SEGMENT



%

66	General Staffing	9	Professionals
24	Specialist Staffing	1	Other Services

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

De naam van USG People geeft al aan waar het om draait binnen onze organisatie: mensen. Dagelijks zijn wij bezig met de vraag hoe wij mensen aan een baan kunnen helpen. Mensen kunnen helpen ontwikkelen, zorgen dat ze verder komen. Mensen uitdaging bieden. Mensen stimuleren. Mensen waarderen. Mensen helpen hun ambities waar te maken. Door te luisteren en te kijken naar de behoeften van mensen willen wij hen verder helpen in een richting die bij hen past. Mensen zijn onze core business. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij USG People het zwaartepunt van het beleid op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (het MVO-beleid) ligt op de 'P' van People.

START ONTWIKKELING MVO-BELEID

In de loop van 2010 is USG People voortvarend aan de slag gegaan met de ontwikkeling van MVO-beleid voor het gehele concern. Binnen de verschillende werkmaatschappijen in de diverse landen bestonden – soms al sinds jaar en dag, soms recenter – vele mooie en bijzondere initiatieven op het gebied van MVO. De Raad van Bestuur wilde deze kaders in een duidelijke totaalvisie en strategie achter al deze ideeën en initiatieven. In oktober 2010 is om die reden een Corporate Director Social Responsibility benoemd, die zich volledig concentreert op de te nemen stappen om te komen tot een gedragen visie en strategie en die zorgt voor structuur en coördinatie van het MVO-beleid.

In de oriënterende fase hebben wij ons gericht op de motivatie voor het ontwikkelen van MVO-beleid, onze MVO-doelstelling en onze toekomstvisie voor 2020. Er is een strategie ontwikkeld en er is beleid gemaakt. Begin 2011 benoemen wij de concrete acties die daarbij horen. Wij publiceren in de loop van 2011 ons eerste MVO-verslag en een concreet plan van aanpak voor de komende drie jaar.

MOTIVATIE VOOR HET ONTWIKKELEN VAN MVO-BELEID

De redenen om gedegen met MVO aan de slag te gaan, zijn divers. Een ervan is dat wij overtuigd zijn van het feit dat ondernemingen die op het terrein van MVO geen beleid formuleren en daar ook niet naar handelen, op de lange termijn weinig tot geen bestaansrecht meer hebben. Mensen willen trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken. Ze willen zich in die organisatie herkennen en zich gewaardeerd voelen. Ze willen dat de normen en waarden die bij hen passen niet alleen in hun privé-omgeving aanwezig zijn, maar ook in hun werkomgeving. Er is veel aandacht voor de ontwikkeling en ontplooiing van mensen. Maar er moet ook aandacht zijn voor de complexe uitdagingen in de veranderende maatschappij van vandaag en morgen. Er moet eveneens oog en aandacht zijn voor de gevolgen van de bedrijfsactiviteiten op de leefomgeving. Al deze elementen dienen naar onze mening tot uitdrukking te komen in het MVO-beleid. Wij zijn ervan overtuigd dat organisaties die zich niet verdiepen in hun diverse maatschappelijke rollen uiteindelijk de strijd zullen verliezen om betrokken en verantwoordelijke mensen aan zich te binden.

Niet alleen om bovengenoemde redenen is MVO zo belangrijk voor USG People. Uit onze eigen organisatie, maar ook bijvoorbeeld vanuit de stakeholders, wordt de roep steeds duidelijker om beleid op dit gebied te ontwikkelen. In aanbestedingsprocedures bij de overheid is MVO een wezenlijk onderdeel van het beslissings- en gunningsproces. Mede hierdoor is MVO hoger op de agenda gekomen en is het duidelijk geworden dat de urgentie voor de ontwikkeling van beleid op dit terrein niet alleen vanuit onszelf, maar ook vanuit onze directe omgeving komt.

Om vervolgens op duurzame wijze invulling te kunnen geven aan het MVO-beleid, is het van belang zowel op korte, maar vooral ook op lange termijn de gewenste doelstellingen te formuleren. Voor de lange termijn (2020) hebben wij het volgende uitgangspunt bepaald:

'In 2020 wil USG People zich onderscheiden als dé werkgever waar de ontwikkeling en ontplooiing van mensen centraal staat. Door het stimuleren van innovatieve ontwikkelingen wil USG People optimaal gebruik maken van haar middelen en haar distributiekkanalen en op die manier toonaangevend zijn in de Europese markt voor flexibele arbeid.'

MVO-DOELSTELLING, -MISSIE EN -STRATEGIE

Bij de ontwikkeling van een doelstelling, missie en strategie op het gebied van MVO is het allereerst van belang heel goed naar de eigen organisatie en de daarbij passende normen en waarden te kijken. Wat maakt USG People uniek en hoe kenmerkt zich dat? Welke rol vervullen wij in de maatschappij en hoe kunnen wij die nog beter uitdragen en benutten?

De MVO-missie en -strategie zijn gestoeld op onze business principles, specifiek de drie kernthema's: diversiteit, verantwoordelijkheid en integriteit.

Diversiteit

USG People is een mensenbedrijf en staat vanwege haar kernactiviteit – mensen aan werk helpen – midden in de samenleving. Een samenleving die iedere dag anders en uniek is vanwege onze diversiteit. Wij streven naar gelijke kansen voor iedereen: man, vrouw, jong, oud, allochtoon, autochtoon, mensen met een beperking of niet. Ook binnen onze onderneming streven wij naar een diverse samenstelling in alle lagen. USG People wil een bedrijf zijn voor en door alle mensen in de samenleving. Wij zijn ervan overtuigd dat diversiteit verrijkt, andere inzichten biedt en daardoor bijdraagt aan een beter resultaat.

Dat wij meerwaarde zien in diversiteit uit zich ook in onze multibrandstrategie. USG People kenmerkt zich door diverse sterk van elkaar onderscheidende merken die zich elk op een eigen segment van de markt richten. Het zorgt ervoor dat iedereen aangesproken wordt in diens 'eigen taal' en zich daardoor beter begrepen voelt; dat kandidaten en opdrachtgevers te maken hebben met iemand die de lokale markt en gebruiken kent. Ieder mens en iedere onderneming is anders. Daarbij past logischerwijs een persoonlijke benadering, die voortkomt uit erkenning en waardering voor diversiteit.

Verantwoordelijkheid

Wij geloven in mensen. Wij geloven dat mensen een natuurlijke drang hebben om vooruit te komen, zich te ontwikkelen en de wil hebben om te leren. Wij geloven ook dat mensen zelf hierin verantwoordelijkheid willen en moeten nemen. Wij willen hen een kans geven die verantwoordelijkheid te nemen, door hen ontwikkeling en perspectief te bieden in een baan die bij hen past. En als het nodig is hen te helpen om een extra stap te zetten.

Mensen zijn niet alleen verantwoordelijk voor zichzelf. Ze zijn ook verantwoordelijk voor hun omgeving, voor de planeet waarop ze wonen en waarvan ze de hulpbronnen gebruiken. Het is hun verantwoordelijkheid dat ook toekomstige generaties kunnen leven op een leefbare planeet.

Ook USG People voelt zich verantwoordelijk. Verantwoordelijk voor haar interne en externe medewerkers. Wij bieden hen een veilige, gezonde, uitdagende en stimulerende werkomgeving. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om onze medewerkers voldoende kansen aan te reiken om hen te stimuleren en uitdaging te bieden. Op die manier willen wij mensen graag langdurig aan ons binden. Ook willen wij dat medewerkers trots zijn op zichzelf en op USG People, zoals ook wij trots zijn op onze medewerkers.

USG People wil ook haar bijdrage leveren aan een beter milieu. Wij streven ernaar onze footprint te minimaliseren en de drie P's – People, Planet en Profit – duurzaam in evenwicht te houden.

Integriteit

Wij streven ernaar integer te zijn in alles wat wij doen. Een element hiervan is het naleven van interne en externe wet- en regelgeving. Maar integriteit is meer dan het naleven van regels. Wij streven ernaar om wet- en regelgeving te vertalen naar heldere voorwaarden, richtlijnen en contracten, zodat voor alle partijen duidelijk is wat men van ons kan verwachten. Integriteit heeft met name betrekking op de persoonlijke integriteit van al onze medewerkers, ons vermogen om met tegenstrijdige belangen om te gaan en duurzame oplossingen te bedenken en te implementeren.

Integriteit is ook een belangrijk element van ons leiderschapsmodel. Wij moeten ervoor instaan dat onze bestuurders en managers beschikken over de juiste professionele kwalificaties en als rolmodel fungeren bij het scheppen van de integere bedrijfscultuur waar wij voor staan. Goed voorbeeld doet immers goed volgen.

MVO-doelstelling

De bovenstaande kernthema's komen samen in onze MVO-doelstelling:

'Wij streven ernaar om zoveel mogelijk mensen te begeleiden in hun ontwikkeling en samen met hen en onze opdrachtgevers te zorgen voor een passende baan. Wij willen onze interne en externe medewerkers uitdaging, ontwikkeling en perspectief bieden, waarbij rekening gehouden wordt met menselijke en maatschappelijke aspecten binnen en buiten USG People. Diversiteit, verantwoordelijkheid en integriteit staan hierbij centraal. Wij zijn ons hierbij bewust van onze omgeving en streven ernaar om People, Planet en Profit duurzaam met elkaar in evenwicht te houden'.

MVO-BELEID

USG People heeft ervoor gekozen om haar MVO-beleid te baseren op de ISO 26 000-richtlijn. Dit is een internationale richtlijn op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De richtlijn heeft ons geholpen om alle interne initiatieven die in verband kunnen worden gebracht met MVO eenvoudig en herkenbaar te categoriseren.

ISO 26 000 kent zeven kernonderwerpen:

1. behoorlijk bestuur;
2. mensenrechten;
3. arbeidsomstandigheden;
4. milieu;
5. eerlijk zakendoen;
6. consumentenbelangen (lees voor USG People: klantbelangen);
7. maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkeling.

Wij hebben alle zeven kernonderwerpen van ISO 26 000 uitgewerkt voor USG People en hier concrete doelen en acties aan gekoppeld. De doelen en acties zullen door de hoeveelheid niet allemaal tegelijkertijd opgepakt kunnen worden. Begin 2011 brengen wij prioriteiten aan en werken wij het beleid verder uit in een plan van aanpak voor de jaren 2011, 2012 en 2013.

Wij zijn ervan overtuigd dat ons MVO-beleid zal bijdragen aan een meer innovatieve, herkenbare, veilige en succesvolle onderneming en daarmee ook zal bijdragen aan een betere en duurzame maatschappij.

STAKEHOLDERS

Het betrekken van stakeholders is voor USG People een belangrijk element van het MVO-beleid. Wij willen graag aansluiting houden bij de maatschappij, omgeving, klanten, aandeelhouders, leveranciers, interne en externe medewerkers en overige belanghebbenden.

Daarom hebben wij in 2010 twee stakeholderdialogen georganiseerd. In oktober 2010 hebben wij een interne stakeholdersdialoog gehouden. Tot de deelnemers behoorden een aantal directeuren van werkmaatschappijen, landendirecteuren, vertegenwoordigers uit de Centrale Ondernemingsraad, vertegenwoordigers van de afdelingen Facilities, IT, HR, Communicatie en Strategie. Daarnaast namen de voltallige Raad van Bestuur en een vertegenwoordiger van de Raad van Commissarissen deel aan de discussies. Tijdens deze bijeenkomst is het concept MVO-beleid voorgelegd en besproken. Er is onder andere gediscussieerd over de aansluiting van het beleid op de praktijk en wat de interne stakeholders van USG People verwachten op het gebied van MVO. Naar aanleiding van deze bijeenkomst hebben wij het beleid verder aangescherpt.

In december 2010 hebben wij een externe stakeholderbijeenkomst georganiseerd. Hierin hebben wij onze missie en strategie bediscussieerd. Bij deze dialoog waren vertegenwoordigers aanwezig van klanten, leveranciers, aandeelhouders, medewerkers, overheid, vakbonden, goede doelen, banken, de externe accountant en de Raad van Bestuur.

Met de feedback uit beide bijeenkomsten zijn wij aan de slag gegaan. Het heeft ons geholpen om meer focus aan te brengen en om een aantal punten nog concreter te laten doorwerken in het beleid, de missie en de strategie.

TRANSPARANTIE

Een belangrijke randvoorwaarde van ons MVO-beleid is transparantie. USG People zal verantwoording afleggen over haar MVO-beleid en wat wij bereikt hebben, waar onze verbeterpunten liggen, wat goed gaat en wat beter kan. Wij stellen onszelf heldere en meetbare doelen. Zodra het actieplan voor de komende jaren definitief is, zullen wij communiceren over de KPI's en doelstellingen die wij ons gesteld hebben.

EN HOE VERDER?

Begin 2011 stellen wij aan de hand van de ontwikkelde doelstellingen, strategie en beleid, het actieplan voor de jaren 2011-2013 definitief vast. Hierin moet prioriteit zijn aangebracht in de vele doelen en acties die wij bepaald hebben. Met dit plan kunnen wij direct aan de slag. Wij zullen hierover intern en extern communiceren.

Wij hebben ons ten doel gesteld om in de loop van 2011 een eerste MVO-verslag te publiceren. Ook streven wij ernaar om in 2011 wederom dialogen te organiseren met onze stakeholders, zodat wij voortdurend toetsen of hetgeen wij ons ten doel gesteld hebben ook volgens hen bijdraagt aan gemotiveerde medewerkers, een winstgevende innovatieve onderneming en een leefbare samenleving.

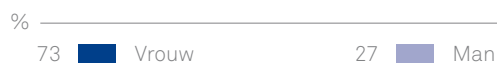
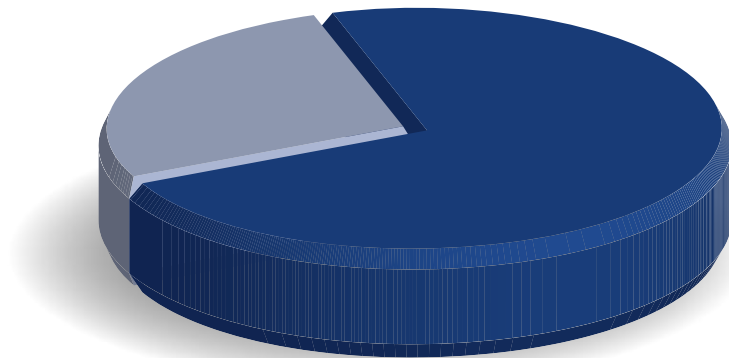
HR-KENGETALLEN

AANTAL EIGEN MEDEWERKERS

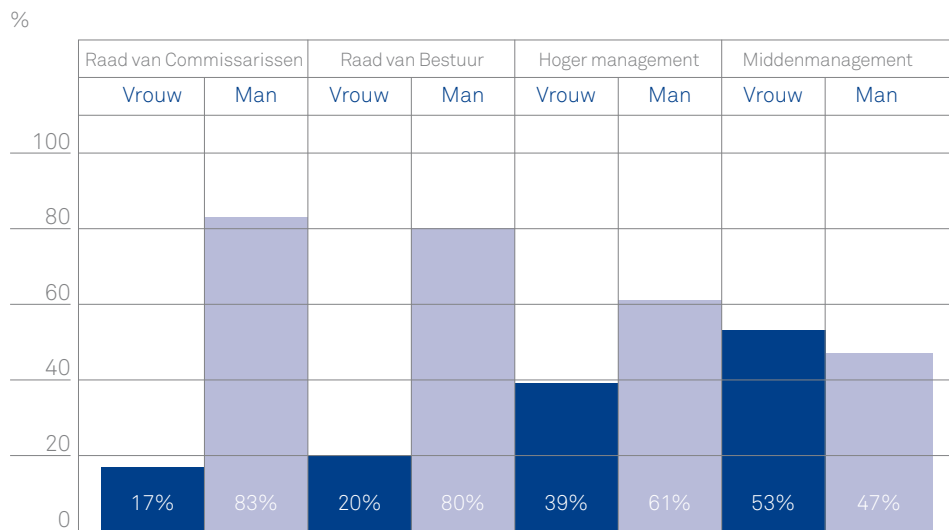
Totaal aantal medewerkers: 7.228 FTE



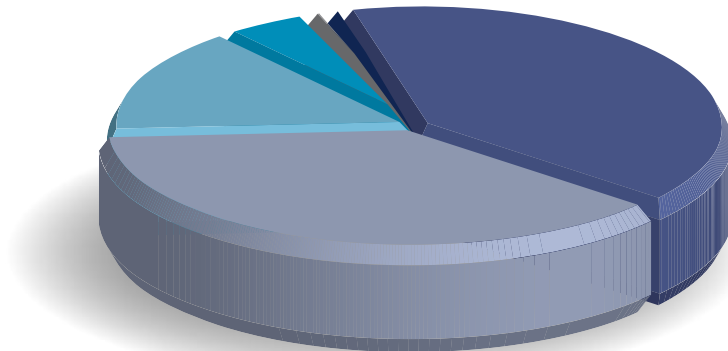
MAN-VROUWERDELING



MAN-VROUWERDELING IN HET MANAGEMENT

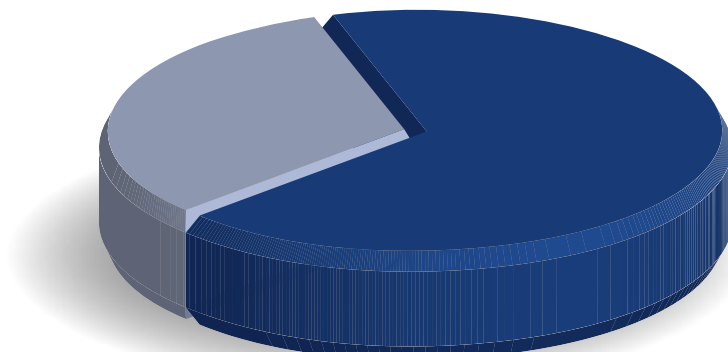


LEEFTIJDOPBOUW



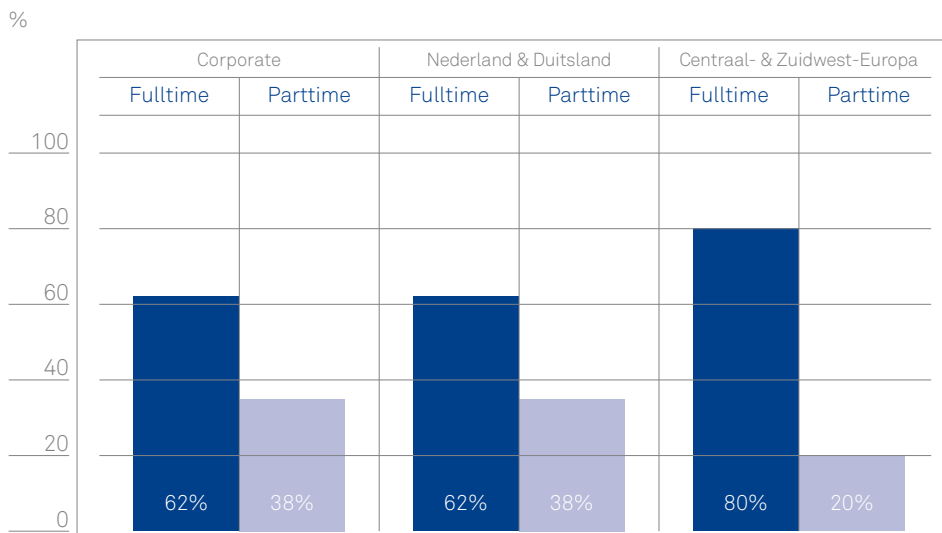
1	< 20	38	31 - 40	5	51 - 60
40	21 - 30	15	41 - 50	1	> 60

FULLTIME-PARTIMEVERHOUDING



68	Fulltime	32	Parttime
----	----------	----	----------

FULLTIME-PARTIMEVERHOUDING PER REGIO



INFORMATIE OVER HET AANDEEL

BEURSNOTERING

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

AANDELENKAPITAAL

Eind 2010 stonden 77.702.427 gewone aandelen USG People uit. De uitstaande aandelen namen in 2010 toe met 7.019.994 stuks door een aandelenemissie. Er werden in 2010 geen stockdividenden uitgekeerd en er werden geen obligaties geconverteerd van de uitstaande converteerbare obligatielening. Het aantal conversierechten op de obligatielening bleef onveranderd. Sinds eind 2009 staan geen personeelsopties meer uit.

UITSTAANDE AANDELEN	AANTAL
31 DECEMBER 2009	
Gewone aandelen	70.682.433
Conversierechten obligatielening	6.609.138
MUTATIES IN 2010	
Emissie	7.019.994
31 DECEMBER 2010	
Gewone aandelen	77.702.427
Conversierechten obligatielening	6.609.138

Alex Mulder, oprichter van USG People, verwierf 1.404.606 aandelen uit de emissie in maart 2010. Het aantal aandelen in het bezit van Alex Mulder nam daardoor toe tot 15.556.025 aandelen, waarmee zijn belang van 20,02% in USG People werd behouden. Het aantal vrij verhandelbare aandelen bedraagt 100%.

RESULTAAT PER AANDEEL

Voor het resultaat per aandeel gaan wij uit van het resultaat voor amortisatie van immateriële activa en voor ongerealiseerde waardeveranderingen van rentederivaten. Naar onze mening geeft dit een gepast beeld van de operationele resultaten en een goed inzicht bij de vergelijking met voorgaande jaren. Dit resultaat komt in 2010 uit op € 37.108.

In duizenden euro's	2010	2009
Nettoresultaat gerapporteerd	€ 15.293	- € 30.965
Amortisatie	€ 33.367	€ 26.351
Ongerealiseerde waardeveranderingen derivaten	- € 2.636	€ 5.046
Vennootschapsbelasting	- € 8.916	- € 8.006
Nettoresultaat voor berekening resultaat per aandeel	€ 37.108	- € 7.574

Het resultaat per aandeel wordt berekend op basis van het gemiddelde aantal aandelen. Over 2010 bedroeg het resultaat per aandeel € 0,49.

2010	2009	2008	2007	2006	2005
€ 0,49	- € 0,11	€ 1,79	€ 2,38	€ 2,12	€ 0,56

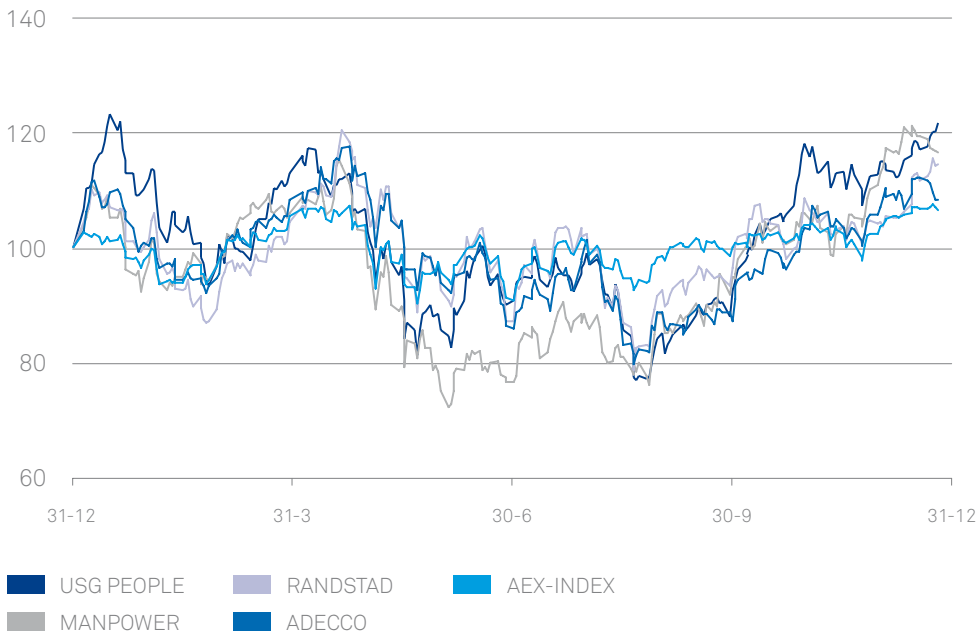
Voorgaande jaren zijn niet aangepast voor verwatering door het stockdividend in 2009.

KOERS- EN VOLUME-ONTWIKKELING

De aandelenmarkten sloten 2010 af met een licht positief resultaat. De AEX-Index steeg over het jaar genomen met 5,7%. Risicovolle beleggingscategorieën haalden een goede performance in 2010 doordat het wereldwijde economische herstel gedurende het jaar meer vaste voet aan de grond kreeg. In het begin van het jaar was er sprake van een sterk economisch herstel waarna er echter twijfels in de markt kwamen over de duurzaamheid van het herstel. Er ontstond angst voor een vertraging in het herstel door het aflopen van de overheidsstimuleringen en de aangekondigde bezuinigingsmaatregelen in de meeste Europese landen. Daarnaast was er enige tijd onzekerheid ten aanzien van de schuldpositie in sommige Eurolanden, zoals Griekenland, Ierland en Spanje. Maar in de laatste maanden van het jaar waren de macro-economische cijfers over het algemeen beter dan verwacht, waarmee de trend naar herstel werd bevestigd.

De staffingsector presteerde beter dan de AEX-Index en het aandeel van USG People steeg in 2010 met 20%. In de eerste twee weken van het jaar steeg de koers van € 12,70 naar een hoogste koers van € 15,63, waarna de koers wat afzwakte. Na de aandelenemissie in maart trok de koers weer aan, maar de stijging van de aandelenmarkt zette in de zomerperiode niet door vanwege onzekerheid over de houdbaarheid van het economische herstel. Deze onzekerheid hield de markt tot na de zomer in haar greep en de koers daalde naar een dieptepunt van € 9,78 op 27 augustus. In de laatste maanden van het jaar trad een sterk herstel op. Het jaar werd afgesloten op een koers van € 15,20 (slotkoers 2009: € 12,70).

Koersontwikkeling van USG People in 2010 vergeleken met de AEX-Index en vergelijkbare ondernemingen

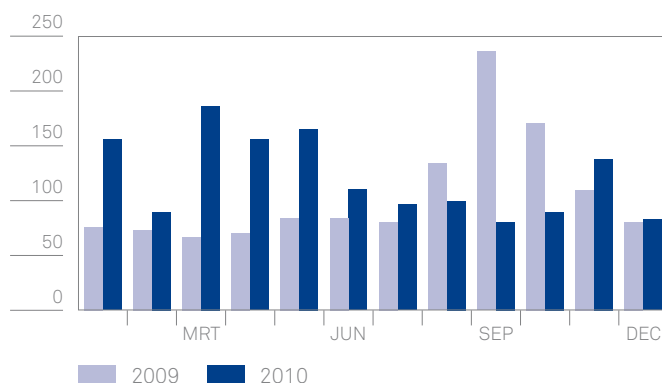


Het handelsvolume nam in 2010 toe na een daling van de volumes in 2008 en 2009. Het aantal verhandelde aandelen was dertien miljoen lager ten opzichte van vorig jaar; toen vertoonde de periode augustus tot en met oktober een uitzonderlijk hoog handelsvolume. In 2010 kwam het verhandelde volume uit op € 1,4 miljard.

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Aantal stukken in miljoenen	113	126	178	168	114	54
Handelsvolume in miljoenen euro's	1.447	1.250	2.140	4.410	3.255	695

Behoudens de maanden augustus, september en oktober lag het handelsvolume hoger dan de vergelijkbare maanden in 2009. De volumes waren het hoogst in de eerste helft van het jaar, toen het volume in de meeste maanden hoger was dan € 150 miljoen. In de zomerperiode waren beleggers zeer terughoudend als gevolg van de onzekerheid over de houdbaarheid van het economische herstel. In de laatste maanden lagen de volumes weer iets hoger.

Handelsvolume in miljoenen euro's



GEGEVENS PER AANDEEL OP BASIS VAN GEMIDDELD AANTAL AANDELEN

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Operationele kasstroom	€ 1,38	€ 3,20	€ 4,29	€ 3,18	€ 2,50	€ 2,31	€ 1,04
Nettoresultaat	€ 0,20	-€ 0,44	€ 0,24	€ 2,21	€ 1,76	€ 0,33	€ 0,54
Dividend	€ 0,16	-	€ 0,58	€ 0,81	€ 0,72	€ 0,20	€ 0,20
Dividend / nettoresultaat (%)	80%	-	242%	37%	41%	61%	37%

MELDING ZEGGENSCHAP

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

Alex Mulder	20,02%
BlackRock, Inc.	5,30%

EFFECTENBEZIT BESTUURDERS

Rob Zandbergen	43.130 aandelen
Leen Geirnaerd	725 aandelen
Hans Coffeng	15.276 aandelen
Eric de Jong	2.282 aandelen
Albert Jan Jongsma	3.604 aandelen

EFFECTENBEZIT COMMISSARISSEN

Alex Mulder	15.556.025 aandelen
Christian Dumolin	150.168 aandelen

DIVIDENDBELEID

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

INVESTOR RELATIONS

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

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

Voor een heldere communicatie met beleggers, analisten en financiële pers worden bijeenkomsten en roadshows georganiseerd. Bij elke kwartaalpublicatie wordt een conference call of presentatie gehouden voor analisten en voor de pers en de leden van de Raad van Bestuur nemen deel aan conferenties en roadshows. Tijdens deze bijeenkomsten vinden contacten met investeerders plaats die een belangrijke aanvulling zijn op de communicatie via de website en andere media.

In 2010 werden vier analistenbijeenkomsten gehouden, waarvan twee via een conference call. De bijeenkomsten konden online via webcasting worden gevolgd. Voor directe contacten met aandeelhouders en beleggers werden in 2010 roadshows en conferenties georganiseerd in de Benelux, Groot-Brittannië, Ierland, Frankrijk, Duitsland, Italië, Zwitserland, Oostenrijk, Scandinavië, de Verenigde Staten en Canada.

Het aantal persrelaties en betrokken analisten bleef in 2010 nagenoeg constant. USG People wordt momenteel actief gevolgd door ongeveer vijftien analisten, waarmee de meeste grote effectenhuizen en brokers zijn vertegenwoordigd.

CONVERTEERBARE OBLIGATIELENING

3% converteerbare achtergestelde obligatielening 2005 per 2012 groot € 115.000.000,- 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,- zijn uitgegeven in de vorm van een verzamelobligatie groot € 115.000.000,-.

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 nominaal tegen conversiekoers die thans € 17,40 bedraagt.

Gedurende het verslagjaar zijn geen obligaties ingekocht en onbruikbaar gemaakt en werden er geen obligaties à € 1.000,- ter conversie aangeboden. Het per 31 december 2010 uitstaande bedrag van de lening bedroeg € 114.999.000,-.

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

- 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 ten minste 130% van de dan geldende conversiekoers heeft bedragen;
- 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.

Amsterdam, 13 januari 2011

ANT Trust & Corporate Services N.V.
L.J.J.M. Lutz

FINANCIËLE KALENDER

21 APRIL 2011

Publicatie eerste kwartaalresultaten 2011 (voorbeurs)

Conference call analisten eerste kwartaalresultaten

26 MEI 2011

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

22 JULI 2011

Publicatie tweede kwartaalresultaten 2011 (voorbeurs)

Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede kwartaalresultaten

28 OKTOBER 2011

Publicatie derde kwartaalresultaten 2011 (voorbeurs)

Conference call analisten derde kwartaalresultaten

2 MAART 2012

Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2011 (voorbeurs)

Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde kwartaal- en jaarresultaten

10 MEI 2012

Algemene Vergadering van Aandeelhouders



VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In financieel opzicht kenmerkte het jaar 2010 zich door herstel en vooruitgang. Herstel van de financiële crisis die zich in onze onderneming zo duidelijk manifesteerde in het jaar 2009. In de eerste maanden van 2010 tekenden de positieve vooruitzichten zich voorzichtig af. Na zeven kwartalen van omzetzakkingen op rij gaf dit nieuw vertrouwen. Aan het eind van 2010 werd dit voorzichtig optimisme omgezet in een omzetgroei in alle landen waarin wij actief zijn. In een aantal kleinere landen werden weer omzetten behaald van boven het niveau van voor de crisis. Samen met de afronding van de samenvoegingen in Spanje, Duitsland en Nederland, de effectievere organisatie en een versterkte financiële positie, kon USG People het jaar 2010 met een goed gevoel afsluiten. Desalniettemin zeker geen reden om gerust achterover te leunen. In een maatschappij waarin de ontwikkelingen zo snel elkaar opvolgen, is het noodzakelijk deze nauwlettend te volgen en er bij voorkeur op vooruit te lopen. Wij blijven ons altijd inzetten voor een betere, meer innovatieve, duurzame en winstgevende onderneming.

Op bestuurlijk vlak was 2010 een bewogen jaar. Herman van Campenhout startte in maart 2010 als CEO bij USG People en vertrok wegens gebrek aan chemie reeds per 30 juni 2010. De Raad van Commissarissen besloot hierop Rob Zandbergen te benoemen als nieuwe CEO en voorts om de



tweehoofdige Executive Board om te vormen tot een vijfhoofdige Raad van Bestuur. Deze wisselingen hebben de nodige aandacht gevestigd van bestuurders, commissarissen, de Centrale Ondernemingsraad en niet in de laatste plaats van de onderneming zelf. Eind december 2010 kunnen we concluderen dat het hoogste bestuursorgaan in haar nieuwe samenstelling goed functioneert en de organisatie in een richting leidt die voor onze klanten, kandidaten en interne medewerkers duidelijk en herkenbaar is. Wij zijn zeer optimistisch dat zij de continuïteit en zekerheid biedt waar wij naar op zoek waren.

TAAK

De Raad van Commissarissen heeft als taak toezicht te houden op het door de Raad van Bestuur gevoerde beleid. Meer specifiek geven wij onder meer gevraagd en ongevraagd advies over de strategie en de realisatie van de doelstellingen. Wij beoordelen de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het verslaggevingsproces en de behaalde resultaten, waarbij voorts ook voortdurende aandacht is voor de naleving van de diverse wetten en regelgeving. Bij de toezichthoudende taak betrekken wij ook de voor USG People relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen en de verhoudingen met de aandeelhouders.

Van links naar rechts
Rinse de Jong
Joost van Heyningen Nanninga
Marike van Lier Lels
Alex Mulder
Christian Dumolin
Cees Veerman

Wij hebben onder andere toezicht uitgeoefend ten aanzien van de volgende onderwerpen:

1. De realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, waaronder meer specifiek:

- acquisities en desinvesteringen;
- bijzondere projecten, zoals bijvoorbeeld de invoering van SAP in Nederland;
- de voortgang van de realisatie van het budget voor 2010;
- de vaststelling van het budget voor 2011.

De realisatie van de doelstellingen is vanzelfsprekend een belangrijk aandachtspunt voor de Raad van Commissarissen. Het geeft immers aan of de Raad van Bestuur de juiste maatregelen en beslissingen neemt, om te komen tot het bereiken van de gestelde doelen. Voorts geeft het aan of de organisatie op een dusdanige manier is ingericht dat er ook juist en tijdig bijsturing kan plaatsvinden. Wij hebben geconcludeerd dat dit mechanisme op een juiste manier werkt.

2. De strategie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten, waaronder meer specifiek:

- de strategie;
- de samenvoegingen van merken in met name Spanje, Duitsland en Nederland;
- innovaties.

USG People heeft in 2010 innovatie hoog op de agenda geplaatst. Binnen de Raad van Commissarissen zijn er diverse intensieve gesprekken gevoerd over de strategie en de diverse merken, ook in samenhang met diverse innovaties.

3. De opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder meer specifiek:

- de inventarisatie van de voornaamste risico's;
- de uitkomsten van de gehouden audits;
- de maatregelen die genomen zijn om de risico's te minimaliseren.

Risicobeheersing en controle eisen heden ten dage een steeds prominentere rol op, niet in de laatste plaats door de financiële crisis en aangescherpte wetgeving. Er is binnen de Raad van Commissarissen als geheel en binnen de auditcommissie in het bijzonder dan ook veel gesproken over de financiële verslaggeving en de beheersings- en controlemechanismen. Wij hebben ons op dit punt ook laten inlichten over de nieuwste ontwikkelingen door externe adviseurs.

4. Het financiële verslaggevingsproces, waaronder meer specifiek:

- de financiering en de bankconvenanten;
- de aandelenemissie van maart 2010;
- de begroting en de lopende resultaten, ook in verhouding tot de budgetten;
- de jaarrekening en het jaarverslag;
- de werkzaamheden en het verslag van de externe accountant;
- het dividendbeleid.

Wij hebben ten aanzien van deze punten geconcludeerd dat het verslaggevingsproces adequaat is en dat de gestelde doelen zijn behaald.

5. De verhouding met de aandeelhouders, waaronder meer specifiek:

- het opzetten van het beleid inzake de (bilaterale) contacten met aandeelhouders;
- de contacten van de Raad van Bestuur met de aandeelhouders;
- de verdeling van de aandelen onder de aandeelhouders.

Wij merken dat aandeelhouders een steeds grotere betrokkenheid tonen bij en voor onze onderneming. De Raad van Bestuur heeft veelvuldig contact met aandeelhouders, die zij regelmatig ontmoet, bijvoorbeeld tijdens roadshows. Wij vinden de betrokkenheid van onze stakeholders zeer belangrijk onder andere om gevoel te houden met wat er speelt op de diverse markten waarin wij actief zijn. In 2010 is het geactualiseerde beleid besproken inzake de contacten met aandeelhouders, zodat voor alle partijen duidelijk is welke spelregels wij hanteren ten aanzien van deze contacten.

6. De voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen:

- het corporate MVO-beleid;
- de MVO-doelstellingen voor de Raad van Bestuur inzake het nieuwe remuneratiebeleid.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt binnen USG People een steeds belangrijkere plaats in. Binnen de Raad van Commissarissen hebben we gesproken over wat MVO voor USG People kan betekenen en hoe MVO ingepast kan worden in de strategie van de vennootschap. Voorts is MVO ook een van de niet-financiële indicatoren waarop de Raad van Bestuur wordt beoordeeld via zijn variabele bonus.

Daarnaast is er veelvuldig gesproken over de volgende onderwerpen:

- het corporate HR-beleid;
- de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen;
- het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur voor 2011 en verder;
- de individuele remuneratie van de Raad van Bestuur;
- het functioneren van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen, alsmede van de interne commissies van de Raad van Commissarissen;
- de contacten met de Centrale Ondernemingsraad.

Wij hebben als Raad van Commissarissen voorts werkbezoeken gebracht aan diverse vestigingen.

SAMENSTELLING

Wij begonnen het jaar (formeel gezien) met vier personen: Marike van Lier Lels (voorzitter van de Raad van Commissarissen ad interim van 19 oktober 2009 tot 2 maart 2010), Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga en Alex Mulder. Cees Veerman was in afwachting van zijn benoeming reeds per 1 december 2009 toegevoegd aan de Raad van Commissarissen. De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft Cees Veerman per 2 maart 2010 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Sindsdien vervult hij de functie van voorzitter.

In 2010 hebben wij aangegeven dat wij onze Raad graag zouden uitbreiden met een financieel specialist. Uit dien hoofde is Rinse de Jong per 1 september 2010 toegevoegd aan onze Raad, in afwachting van zijn officiële benoeming. Deze officiële benoeming door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft plaatsgevonden per 20 december 2010. Vanaf dat moment bestaat de Raad van Commissarissen derhalve uit zes personen.

Er zijn binnen de Raad van Commissarissen twee interne commissies samengesteld: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. De commissies hebben ieder een eigen intern reglement, waarin taken, verantwoordelijkheden en de werkwijze zijn omschreven. De reglementen zijn, evenals het reglement van de Raad van Commissarissen, te raadplegen via de website van USG People.

Rooster van aftreden

Cees Veerman is door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 2 maart 2010 benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar. Hij was in afwachting van zijn officiële benoeming, vanaf 1 december 2009 toegevoegd aan de Raad van Commissarissen. Rinse de Jong is door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders per 20 december 2010 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar.

De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2010 uit zes leden die volgens onderstaand rooster van aftreden zijn benoemd:

	EERSTE 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

VERGADERINGEN EN FUNCTIONEREN

In 2010 hebben wij vijfmaal in persoon vergaderd en vijfmaal door middel van conference calls. Bij vrijwel alle vergaderingen was de voltallige Raad van Commissarissen bijeen en de voorbereidingen van de individuele leden was gedegen. Tijdens de vergaderingen waren alle commissarissen actief bij de discussies betrokken en zij hebben aan de toezichthoudende taken een serieuze invulling gegeven. Tijdens alle vergaderingen zijn de bedrijfsresultaten besproken en is er aandacht geweest voor de financiering en de bijbehorende convenanten. Ook de marktontwikkelingen in de diverse landen werden tijdens iedere bespreking doorgenomen.

De samenwerking met de tweehoofdige Executive Board en later in het jaar met de vijfhoofdige Raad van Bestuur, geschiedde op een open en transparante wijze. Wij hebben veel tijd besteed aan de nieuwe samenstelling van het hoogste orgaan van USG People waarvan het functioneren regelmatig is besproken. Uiteraard zijn uit dien hoofde ook diverse besprekingen geweest tussen de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad. Er is door ons direct actie ondernomen toen bleek dat de samenwerking met Herman van Campenhout anders liep dan vooraf was verwacht. Er zijn diverse gesprekken gevoerd en er is geprobeerd om de situatie te verbeteren, maar uiteindelijk zijn beide partijen tot de conclusie gekomen dat er sprake was van een gebrek aan chemie tussen de onderneming en Herman van Campenhout, zodat een verdere voortzetting niet langer zinvol werd geacht. Deze beslissing is in alle zorgvuldigheid en in goed overleg genomen.

De externe accountant, PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., was bij één vergadering van de Raad van Commissarissen aanwezig.

Bij alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn alle op dat moment in functie zijnde leden van de Raad van Bestuur aanwezig geweest. Zij zijn uiteraard niet aanwezig geweest indien het functioneren van de Raad van Bestuur werd besproken.

Wij hebben – buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur – in het verslagjaar 2010 ons eigen functioneren, dat van de individuele leden en van de interne commissies besproken en geëvalueerd. Er is onder meer gesproken over de aanwezigheid, inbreng en betrokkenheid van de leden van de Raad van Commissarissen. Een van de uitkomsten van de evaluaties was dat de open constructieve sfeer waarin de vergaderingen plaatsvinden door alle leden zeer gewaardeerd wordt en dat er kritisch en vakkundig te werk wordt gegaan. Voorts kan er geconcludeerd worden dat de toezichthoudende taken van de Raad van Commissarissen door alle individuele leden serieus worden uitgeoefend. Cees Veerman heeft als voorzitter ook met alle individuele leden van de Raad van Commissarissen gesproken over hun functioneren en heeft geconcludeerd dat zij individueel en in totaliteit naar behoren hebben gefunctioneerd.

De auditcommissie is zeer verheugd met de komst van Rinse de Jong. Mede gezien de steeds grotere aandacht voor risicobeheersing en aangescherpte wetgeving op dit gebied, verwachten wij dat hij als financieel expert voor een nog verdere verbetering van het financiële verslaggevingsproces en de controle hierop zal gaan zorgen.

De remuneratie- en benoemingscommissie had een enerverend en bewogen jaar met vele grote uitdagingen. Er moesten diverse nieuwe bestuurders gevonden worden en er is veel tijd besteed aan het nieuwe beloningsbeleid. De leden hebben zich optimaal ingezet en uitstekend invulling aan deze functie gegeven.

Er is voldaan aan bestpractice-bepalingen III.2.1. en III.6.1. tot en met III.6.4. van de Corporate Governance Code. Alex Mulder is niet-onafhankelijk omdat hij tot 2006 heeft gefungeerd als CEO van USG People. Joost van Heyningen Nanninga is werkzaam als senior partner van Egon Zehnder International, welk bedrijf in 2010 betrokken is geweest bij de zoekopdracht naar de financieel specialist voor de Raad van Commissarissen van USG People. Deze zoekopdracht is echter niet uitgevoerd door Joost van Heyningen Nanninga zelf, zodat er in deze door hem geen sprake was van persoonlijke betrokkenheid. Er zijn in 2010 geen transacties geweest waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen hebben gespeeld, noch hebben er transacties plaatsgevonden tussen USG People en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden.

VERSLAG VAN DE AUDITCOMMISSIE

De taak van de auditcommissie is onder meer om toezicht op de Raad van Bestuur te houden wat betreft de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Hieronder valt uiteraard de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes. Ook het beleid inzake de belastingplanning, de controle en beoordeling van het financiële verslaggevingsproces en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie behoren tot de taken van de commissie. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

Tot 20 december 2010 bestond de auditcommissie uit Christian Dumolin (voorzitter), Alex Mulder en Marike van Lier Lels. Door de komst van Rinse de Jong is de samenstelling veranderd. Vanaf die datum is de auditcommissie als volgt samengesteld: Rinse de Jong (voorzitter), Christian Dumolin en Marike van Lier Lels.

De auditcommissie kwam in 2010 driemaal in persoon bijeen en eenmaal door middel van een conference call. Naast de leden van de auditcommissie waren bij alle vergaderingen aanwezig de CEO, CFO en de Corporate Director Internal Audit. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. was eveneens bij de vergaderingen aanwezig. In 2010 is er onder andere gesproken over de volgende onderwerpen:

- de jaarrekening 2009;
- het accountantsverslag over het boekjaar 2009;
- de risicoparagraaf 2009;
- het jaarplan van internal audit;
- de rapportages van internal audit, o.a. over de onderwerpen integraties, pensioenen en IT-projecten;
- de (her)financiering;
- het functioneren van de auditcommissie;
- de rapportages van de accountant;
- de beoordeling van de omgang en het functioneren van de externe accountant.

De auditcommissie heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het hoofdstuk 'risicoparagraaf' van dit jaarverslag. Voor een beschrijving van de belangrijkste risico's wordt verwezen naar dat hoofdstuk.

Tijdens een van de vergaderingen heeft de commissie kritisch gekeken naar haar eigen functioneren en het functioneren van de individuele leden van de auditcommissie. Zij is tot de conclusie gekomen dat zij een nuttige en positieve rol vervuld heeft ten aanzien van de haar opgedragen taken. De commissie meent dat de contacten met de afdeling Internal Audit, de externe accountant en met de Raad van Bestuur op een professionele en constructieve wijze verlopen.

VERSLAG VAN DE REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMMISSIE

De taak van de remuneratie- en benoemingscommissie betreft onder andere de bezoldigingsstructuur, de invulling van de remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur, het functioneren van de individuele leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en het beoordelen van de omvang en de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De commissie is voorts verantwoordelijk voor het opstellen van de profielschets voor de leden van de Raad van Commissarissen en de voordracht van de leden van de Raad van Bestuur.

De remuneratie- en benoemingscommissie bestond in 2010 uit Joost van Heyningen Nanninga (voorzitter), Alex Mulder en Cees Veerman. De remuneratie- en benoemingscommissie kwam in 2010 viermaal in persoon bijeen. De op dat moment in functie zijnde CEO was bij de vergaderingen aanwezig. De voorzitter van de commissie brengt van de belangrijkste bevindingen verslag uit aan de Raad van Commissarissen.

De remuneratie- en benoemingscommissie heeft in 2010 veelvuldig gesprekken gevoerd met de kandidaten voor de nieuwe samenstelling van de Raad van Bestuur. Twee belangrijke overwegingen om de Raad van Bestuur uit te breiden, waren gelegen in het feit dat er in een breder bestuursorgaan meer draagkracht en kennis is voor het nemen van belangrijke beslissingen en dat de continuïteit beter zal zijn gewaarborgd.

Het beloningsbeleid zoals dat gold voor de Raad van Bestuur liep ten einde per 31 december 2010. De remuneratie- en benoemingscommissie heeft derhalve veel tijd besteed aan de ontwikkeling van een nieuw beloningsbeleid per 1 januari 2011, hierbij rekening houdend met onder andere de voorschriften uit de Corporate Governance Code.

Het beloningsbeleid, alsmede elke materiële wijziging daarvan, wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De individuele invulling van dit beleid, waaronder de exacte hoogte van de remuneratie voor de leden van de Raad van Bestuur komt – binnen het goedgekeurde beleid – toe aan de Raad van Commissarissen.

HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIEBELEID 2010

Het remuneratiebeleid zoals dat gold voor de leden van de Raad van Bestuur in 2010 is door de aandeelhouders goedgekeurd en had een looptijd van 1 januari 2008 – 31 december 2010. Het beleid 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. Bij de vaststelling van de hoogte van de beloning wordt onder andere gekeken naar de ‘prestatie van de peer group’. Deze peer group bestaat uit directe concurrenten van USG People en wordt vooral gebruikt bij het vaststellen van de relatieve prestaties van USG People en bij de toekenning van aandelen. Daarnaast hanteert USG People bij het bepalen van het remuneratiebeleid de ‘arbeidsmarkt referentiegroep’. Hiermee vergelijkt USG People met name de samenstelling van het beloningspakket van de Raad van Bestuur en kan worden vastgesteld wat competitieve bezoldigingsniveaus in binnen- en buitenland zijn. Deze peer group is samengesteld uit AMX-fondsen en AEX-fondsen.

Wij menen dat met de huidige honorering ervaren bestuurders kunnen worden aangetrokken die gemotiveerd zijn en blijven om de waarde van USG People te vergroten. USG People streeft in de honorering naar een goede balans tussen de operationele resultaten op korte termijn en duurzame waarde van de vennootschap op lange termijn. Hierbij streeft USG People naar vergroting van de aandeelhouderswaarde. Wij streven er voorts naar dat de honorering van de Raad van Bestuur in een juiste verhouding staat tot die van het executive en senior management van USG People.

REMUNERATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR 2010

Het beleid zoals dat gold 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, een brutoloonbijdrage ten behoeve van pensioenopbouw en een auto en overige emolumenten. De variabele bonus voor de lange termijn is binnen USG People bekend als het Unique Share Plan.

De remuneratie van de Raad van Bestuur bestond in 2010 derhalve uit de volgende vijf componenten:

a) Vaste beloning

De vaste beloning van de CEO was in 2010 vastgesteld op respectievelijk € 700.000 in geval van Herman van Campenhout en € 625.000 in geval van Rob Zandbergen. Herman van Campenhout heeft de functie van CEO van 3 maart tot 1 juli 2010 vervuld. Vanaf 16 februari 2010 was hij in afwachting van zijn formele benoeming toegevoegd aan de Executive Board. In zijn werkzame periode heeft hij aan vaste beloning € 262.500 ontvangen. Rob Zandbergen heeft de functie van CEO vanaf 1 juli 2010 vervuld, waarvoor hij aan vaste beloning € 312.500 heeft ontvangen.

Voor de CFO gold dat de vaste beloning voor 2010 was vastgesteld op respectievelijk € 502.500 in het geval van Rob Zandbergen en € 350.000 voor Leen Geirnaardt. Rob Zandbergen heeft de functie van CFO tot 1 juli 2010 vervuld, waarvoor hij aan vaste beloning € 251.250 heeft ontvangen. Leen Geirnaardt heeft de functie van CFO vanaf 1 november 2010 vervuld, waarvoor zij aan vaste beloning € 58.333 heeft ontvangen.

Vanaf 10 juli 2009 heeft Rob Zandbergen naast zijn functie van CFO tot 3 maart 2010 ook gefungeerd als CEO ad interim. Zijn vastgestelde salaris voor de functie van CFO (€ 502.500) is tot 3 maart 2010 derhalve pro rata aangevuld tot hetgeen was voorzien voor de in 2009 vertrokken CEO Ron Icke. Voor zijn werkzaamheden als CFO ad interim, in de periode vanaf 1 juli 2010 tot 1 november 2010, heeft Rob Zandbergen geen verdere aanvulling op zijn vaste beloning ontvangen.

Voor de COO-functies gold dat de vaste beloning voor 2010 was vastgesteld op € 400.000. Hans Coffeng en Eric de Jong hebben de functie van COO vervuld vanaf 1 juli 2010. Zij hebben derhalve beiden aan vaste beloning € 200.000 ontvangen.

De vaste beloning van de CCO was in 2010 vastgesteld op € 325.000. Albert Jan Jongsma heeft de functie van CCO vervuld vanaf 1 juli 2010, waarvoor hij aan vaste beloning € 162.500 heeft ontvangen.

b) Variabele bonus korte termijn

USG People hanteert voor de Raad van Bestuur een variabel bonussysteem, welke wordt berekend door middel van een matrix waarin omzet, EBITA en de gemiddelde DSO zijn opgenomen.

Voor de Raad van Bestuur betekent de regeling dat deze maximaal 2 promille van het bedrijfsresultaat voor amortisatie bedraagt. Deze 2 promille valt uiteen in een tweetal delen: 1 promille wordt berekend over het gerealiseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) en 1 promille is gekoppeld aan targets die afgeleid zijn van de begroting van het betreffende jaar. De uiteindelijke toekenning van de bonus is gemaximeerd op 100% van de vaste brutojaarbepaling van de CEO en op 55% van de vaste brutojaarbepaling voor de overige leden. De targets ten aanzien van het te realiseren bedrijfsresultaat worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld.

c) Variabele bonus lange termijn, Unique Share Plan

In de periode 2008-2010 is het systeem van de variabele langetermijnbonus voor drie jaar vastgesteld, waarbij de te behalen targets jaarlijks door middel van een aparte matrix door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld. In deze matrix zijn omzet, omzetgroei en de daarbij te realiseren EBITA bepalend voor de omvang van het aantal toe te kennen aandelen.

Bij realisatie van de jaarlijks vast te stellen targets worden de toegekende aandelen voorwaardelijk toegekend. Indien de betrokkene na afloop van de drie jaren nog in dienst is van de vennootschap, zullen de aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend en vrijvallen aan de bestuurder. Er zal een bonus toegekend worden van 25%, indien de aandelen die in het kader van dit aandelenplan na drie jaar zijn toegekend tot ultimo 2013 zijn aangehouden. Deze laatste regeling is ingesteld om de binding van de bestuurder met de vennootschap verder te vergroten. Voorwaarde hierbij is wel dat de betrokkene op dat moment ook nog in dienst is van de vennootschap.

d) Pensioenbijdrage

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen een brutoloontoelage ten behoeve van pensioenopbouw van 20% van het vaste salaris. Rob Zandbergen ontvangt een aanvulling op zijn pensioenbijdrage over de periode dat hij ad interim CEO is geweest.

e) Auto en overige emolumenten

Aan de leden van de Raad van Bestuur wordt voor de uitoefening van hun functie een 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.

De individuele beloning van leden van de Raad van Bestuur in het jaar 2010 was als volgt:

	VASTE BRUTO- JAARBELONING	VARIABELE BONUS KORTE TERMIJN	VARIABELE BONUS LANGE TERMIJN	PENSIOEN- BIJDRAGE
ROB ZANDBERGEN				
2009 ¹⁾	€ 502.500	€ 0	€ 261.000 ¹¹⁾	€ 100.500
2009 ²⁾	€ 79.500			€ 15.500
2010 ³⁾	€ 312.500	€ 186.284		€ 62.500
2010 ⁴⁾	€ 251.250		€ 604.000	€ 50.250
2010 ⁵⁾	€ 29.200			€ 5.800
LEEN GEIRNAERDT ⁶⁾				
2010	€ 58.333	€ 31.047	€ 56.000	€ 11.667
HANS COFFENG ⁷⁾				
2010	€ 200.000	€ 93.142	€ 347.000	€ 40.000
ERIC DE JONG ⁸⁾				
2010	€ 200.000	€ 93.142	€ 328.000	€ 40.000
ALBERT JAN JONGSMA ⁹⁾				
2010	€ 162.500	€ 93.142	€ 262.000	€ 32.500
HERMAN VAN CAMPENHOUT ¹⁰⁾				
2010	€ 262.500	€ 0	€ 0	€ 52.500

1) beloning als CFO, periode 10/07/2009 – 31/12/2009

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 16/02/2010 – 30/06/2010

11) betreft de in 2008 voorwaardelijk toegekende aandelen welke conform IFRS 2 zijn verwerkt

Optierechten

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

Leningen

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

Benoeming

Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd door de Raad van Commissarissen. In bestpractice-bepaling II.1.1. van de Corporate Governance Code is de 'vierjaarsbenoeming' voor bestuurders opgenomen. Herbenoeming kan volgens de Code telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft eerder ingestemd met de wens van USG People om op dit punt af te wijken van de Code. Tevens werd de mogelijkheid opengehouden ook in toekomstige gevallen af te wijken van deze bepaling. Reden hiervoor was gelegen in het feit dat het bij USG People geregeld voorkomt dat de leden van de Raad van Bestuur voortkomen uit 'de eigen gelederen'. Hierdoor zijn er al lange dienstverbanden met de vennootschap. Door de leden van de Raad van Bestuur slechts de mogelijkheid te kunnen bieden om hen voor vier jaar te benoemen, loopt de vennootschap het risico dat potentiële leden om deze reden zullen weigeren om deze functie te aanvaarden. Dit zal in voorkomende gevallen ten nadele van de vennootschap zijn.

De in december 2010 nieuw aangestelde leden van de Raad van Bestuur zijn allen afkomstig uit de eigen organisatie, maar stemden in met een benoemingstermijn van vier jaar. Uit het oogpunt van zo groot mogelijke uniformering van de arbeidsvoorwaarden van de leden van de Raad van Bestuur, zullen de belangrijkste arbeidsvoorwaarden van Rob Zandbergen gelijk getrokken worden met die van de overige bestuursleden. Rob Zandbergen heeft ingestemd om voor een periode van vier jaar benoemd te worden, zodat per 1 januari 2011 er geen afwijking meer is van bestpractice-bepaling II.1.1.

Opzegging en afvloeiing

Met alle leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn van drie maanden overeengekomen voor de bestuurders en van zes maanden voor de vennootschap. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract met een niet aan de persoon verwijtbare oorzaak, bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Hierbij wordt de brutoloonoelage ten behoeve van pensioenopbouw bij het 'vaste deel van de bezoldiging' gerekend. USG People acht het daarnaast wenselijk om de mogelijkheid open te houden om ook een vergoeding toe te kennen ter hoogte van de opzegtermijn van zes maanden. Indien het maximum van éénmaal het jaarsalaris 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 ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris, 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.

Het oude remuneratiebeleid kende geen change-of-controlbepaling. Volgens het nieuwe beloningsbeleid geldt dat bij beëindiging van het dienstverband als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control', de ontslagvergoeding tweemaal de vaste brutojaarbeloning zal 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 driemaal de vaste brutojaarbeloning, inclusief pensioenbijdrage.

Afvloeiingsregeling Herman van Campenhout

Partijen zijn in verband met de uitdiensttreding van Herman van Campenhout de volgende afvloeiingsregeling overeengekomen:

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

1 x jaarsalaris:	€ 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 remuneratie- en benoemingscommissie meent dat deze afvloeiingsregeling in haar totaliteit redelijk is, mede gezien de korte duur van het dienstverband, het opgeven van bestaande rechten bij zijn voormalige werkgever en het plotselinge verlies van inkomsten.

In verband met de fiscale eindheffing over de vertrekvergoeding is door USG People een bedrag van € 177.000 betaald, zodat het totaal betaalde bedrag voor USG People € 1.467.000 bedraagt. Het bedrag van € 177.000 is betaald aan de belastingdienst.

REMUNERATIE VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 2010

De vergoeding van de voorzitter en van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld op respectievelijk € 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 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:

	2010	2009
Cees Veerman ¹⁾	€ 57.000	€ 4.583
Christian Dumolin	€ 42.000	€ 42.000
Joost van Heyningen Nanninga	€ 42.000	€ 42.000
Rinse de Jong ²⁾	€ 14.000	-
Marika van Lier Lels	€ 42.000	€ 40.000
Alex Mulder	€ 42.000	€ 40.000

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.

HOOFDLIJNEN VAN HET REMUNERATIEBELEID 2011 EN VERDER

Wij hebben ons in de loop van 2010 gebogen over het remuneratiebeleid zoals dat er per 1 januari 2011 uit moet gaan zien. Voor alle bestuursleden zal gelden dat er bepalingen zijn opgenomen over de duur van de benoeming, de clawback-clausule en de ultimium-remedium-bepaling, conform de voorschriften van de Corporate Governance Code. Voorts zal de Raad van Bestuur voor een gedeelte van zijn variabele beloning gebonden zijn aan niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de waardecreatie van de vennootschap op lange termijn.

Het remuneratiebeleid zoals dat zal gaan gelden per 1 januari 2011 zal ter vaststelling voorgelegd worden aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Voor meer details over dit remuneratiebeleid wordt verwezen naar het remuneratierapport.

VASTSTELLING JAARREKENING, DIVIDENDVOORSTEL EN DECHARGE

Zoals de statuten voorschrijven, legt de Raad van Commissarissen de door de Raad van Bestuur opgestelde jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De jaarrekening is gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. De verklaring, zoals afgegeven door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., is op pagina 138 te raadplegen.

Gezien het behaalde resultaat in 2010 stelt de Raad van Bestuur voor om dividend uit te keren van € 0,16 per aandeel, naar keuze in contanten of in aandelen. Op pagina 48 wordt dit voorstel nader gespecificeerd. Als Raad van Commissarissen onderschrijven wij dit voorstel.

Wij stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en décharge te verlenen aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

TOT SLOT

Het jaar 2010 was een jaar waarin veel tijd en energie gestoken is in de interne organisatie. Met de komst van de nieuwe bestuursstructuur hebben wij er het volste vertrouwen in dat USG People er het komend jaar in zal slagen de reeds ingezette positieve trends voor 2011 vast te houden. Er zal veel aandacht zijn voor nieuwe ontwikkelingen, veranderende markten, onze maatschappelijke rol en innovatie. Ook zal in 2011 de nadruk nog meer op de wereld om ons heen komen te liggen. Uiteraard zonder hierbij uit het oog te verliezen waar het om draait binnen onze organisatie: de mens.

Wij hechten eraan om Rob Zandbergen dank te zeggen voor zijn bereidheid en de wijze waarop hij gedurende een groot gedeelte van het jaar de functies van CEO en CFO op een zeer geslaagde manier heeft weten te combineren. Dat was geen geringe opgave in een jaar waarin USG People voor vele uitdagingen stond en wij zijn hem dan ook zeer erkentelijk.

Voorts zijn wij verheugd dat in de nieuwe Raad van Bestuur veel kennis en kunde is vertegenwoordigd van flexibele arbeid in het algemeen en USG People in het bijzonder. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat de Raad van Bestuur de aan hen opgedragen taak vol enthousiasme en met een grote drive om er mooi en succesvol jaar van te maken, uit zal voeren. Wij wensen hen daarbij veel wijsheid, plezier en succes toe.

Tot slot willen wij op deze plaats alle medewerkers van USG People bedanken voor hun bijzondere bijdrage in 2010. In roerige tijden is extra inzet en flexibiliteit vereist en onze medewerkers hebben bewezen te beschikken over deze eigenschappen. Graag bedanken wij hen op deze plaats voor deze bijzondere bijdrage.

Almere, 3 maart 2011

Raad van Commissarissen

Cees Veerman (voorzitter)

Christian Dumolin

Joost van Heyningen Nanninga

Rinse de Jong

Marike van Lier Lels

Alex Mulder

RAAD VAN COMMISSARISSEN

CEES VEERMAN

(1949) is sinds 1 december 2009 lid van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. en sinds 1 maart 2010 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Cees Veerman was in de periode 2002-2007 minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Momenteel is hij onder andere hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg en aan de Wageningen Universiteit en CEO van Bracamonte B.V. Cees Veerman bekleedt tevens commissariaten bij onder meer Barenbrug Holding B.V., Rabobank Nederland, Koninklijke Reesink N.V. en Ikazia Ziekhuis Rotterdam. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Deltares en Kennis voor Klimaat. Daarnaast is hij lid van het dagelijks bestuur van NWO en voorzitter van onder meer Vereniging Natuurmonumenten, Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel en Raad van Advies Dutch Delta Academy. Zijn zittingsperiode eindigt in 2014. Cees Veerman heeft de Nederlandse nationaliteit.

CHRISTIAN DUMOLIN

(1945) was van 1998 tot de overname van Solvus N.V. door USG People N.V. in 2005 lid van de Raad van Commissarissen van Solvus N.V. in de rol van onafhankelijk bestuurder. 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 lid van de Raad van Toezicht van de Commissie voor Bank-, Financien Assurantiewezen (CBFA), 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 De Steeg Investments, E & L Real Estate, Vitalo Industries en Lamifil. Christian Dumolin is eveneens Ere-Regent van de Nationale Bank van België. Zijn zittingsperiode is per 29 april 2008 verlengd en eindigt in 2012. Christian Dumolin heeft de Belgische nationaliteit.

JOOST VAN HEYNINGEN NANNINGA

(1946) is sinds april 2001 commissaris bij USG People N.V. Hij is werkzaam als senior partner van Egon Zehnder International en beschikt daarmee over een brede expertise op het gebied van personeel en organisatie. Joost van Heyningen Nanninga is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van Z.B.G. Capital N.V. en Breevast B.V. 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 2013. Joost van Heyningen Nanninga heeft de Nederlandse nationaliteit.

RINSE DE JONG

(1948) is sinds 20 december 2010 commissaris bij USG People N.V. Hij is registeraccountant en was laatstelijk werkzaam als CFO van Essent waarin hij naast de reguliere financiële zaken ook onder andere verantwoordelijk was voor risk management en IT. Hij is commissaris en lid van de auditcommissie van APX-ENDEX en Enexis Holding NV en voorzitter van de Raad van Commissarissen van EAH Holding B.V. Hij is lid van de Raad van Toezicht van het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Zijn zittingsperiode eindigt in 2014. Rinse de Jong heeft de Nederlandse nationaliteit.

MARIKE VAN LIER LELS

(1959) is sinds december 2002 commissaris bij USG People N.V. 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. Marike Van Lier Lels is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van KPN, Reed Elsevier, TKH Group en Maersk Nederland. Ze is voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Natuur en Milieu, tevens is zij lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer (tot januari 2011), lid van de Raad voor Verkeer en Waterstaat, lid van de Adviesraad Wetenschap en Technologie en lid van de Centrale Plan Commissie van het CPB. Haar zittingsperiode eindigt in 2012. Marike van Lier Lels heeft de Nederlandse nationaliteit.

ALEX MULDER

(1946) is oprichter van Unique Uitzendbureau in 1972 en daarmee grondlegger van USG People N.V., waar hij tot 2006 de functie van CEO en president bekleedde. Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2006 werd Alex Mulder benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen van USG People. Verder is Alex Mulder gedelegeerd bestuurder van Amerborgh International N.V., een beheermaatschappij die activiteiten ontwikkelt gericht op onder meer investeringen en participaties in (jonge) veelbelovende ondernemingen en op het gebied van kunst en cultuur. Hij is daarnaast voorzitter van de Stichting AM Foundation. Zijn zittingsperiode als commissaris bij USG People is per 3 maart 2010 verlengd en eindigt in 2014. Alex Mulder heeft de Nederlandse nationaliteit.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

RAAD VAN BESTUUR

ROB ZANDBERGEN

(1958) was sinds begin 2003 Chief Financial Officer van het in 2005 overgenomen beursgenoteerde Solvus N.V. Na de overname werd hij bij USG People N.V. benoemd tot Chief Financial Officer en per 1 juli 2010 tot Chief Executive Officer.

LEEN GEIRNAERDT

(1974) maakt sinds 1 november 2010 als Chief Financial Officer deel uit van de Raad van Bestuur van USG People N.V.

ERIC DE JONG

(1963) maakte sinds 1 oktober 2007 deel uit van de Board of Management van USG People N.V. Sinds de wijziging in bestuursstructuur medio 2010 is Eric als Chief Operational Officer lid van de Raad van Bestuur. Als Chief Operational Officer is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in België, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Oostenrijk, Polen, Spanje en Zwitserland.



Van links naar rechts
Eric de Jong
Leen Geirnaert
Hans Coffeng
Albert Jan Jongsma
Rob Zandbergen

HANS COFFENG

(1967) was sinds 2006 lid van de Board of Management van USG People N.V. Sinds de wijziging in bestuursstructuur medio 2010 maakt Hans als Chief Operational Officer deel uit van de Raad van Bestuur. Als Chief Operational Officer is hij verantwoordelijk voor alle activiteiten in Duitsland en Nederland.

ALBERT JAN JONGSMA

(1968) was sinds 2006 lid van de Executive Committee van USG People N.V. en maakt sinds de wijziging in bestuursstructuur medio 2010 als Chief Corporate Officer deel uit van de Raad van Bestuur. Hij is verantwoordelijk voor de gebieden Legal, M&A, Corporate Governance, Compliance, HRM en Internal Audit. Tevens is hij secretaris van de Raad van Commissarissen en van de Stichting Preferente Aandelen USG People N.V. Daarnaast is hij Compliance Officer van de vennootschap.

Zie voor uitgebreide cv's: <http://jaarverslag.usgpeople.com>.

FINANCIËLE PARAGRAAF

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De focus van onze organisatie kon in 2010 weer volledig op groei en rendement worden gericht. Een scherpe krimp in 2008 en 2009 werd geleidelijk aan omgebogen naar een robuust herstel.

De eerste voorzichtige signalen van herstel die wij aan het einde van 2009 zagen, versterkten en verbreedden zich gedurende 2010. De export was vooral een belangrijke aanjager achter de toename in de industrie en in de transportsector. De uitzendmarkten herstelden zich enigszins gefragmenteerd in Europa. Industrielanden als Duitsland, Oostenrijk en Frankrijk liepen voorop, terwijl Nederland wat trager op gang kwam. In Nederland bestaat de uitzendmarkt voor een groot deel uit administratieve werknemers die veelal werkzaam zijn in de dienstensector. De werkgelegenheid in de dienstensector trekt doorgaans iets later in de cyclus aan en het herstel is ook meer geleidelijk dan bijvoorbeeld bij productiebedrijven. De positieve trend hield het hele jaar aan en in de laatste maanden van het jaar was er groei in alle landen waar USG People werkzaam is.

Er werden in 2010 geen acquisities gedaan en evenmin werden er materiële bedrijfsonderdelen afgestoten. Een aantal bedrijven werd gedurende het jaar samengevoegd. In Nederland fuseerden Content en Unique en de activiteiten van StarJob werden samengevoegd met Secretary Plus. In Duitsland werden alle bestaande lokale merken ondergebracht in Unique en Technicum. Door consolidaties werd het vestigingennetwerk gereduceerd met 82 vestigingen. Het aantal FTE's nam in 2010 af met 120 FTE's. Het totaal aantal FTE's van de groep kwam aan het eind van 2010 uit op 7.228 en het aantal vestigingen op 1.354.

USG People behaalde in 2010 een omzet van € 3,1 miljard, een stijging van 3% ten opzichte van 2009. De omzetstijging was autonoom en werd primair gedreven door een herstel in de vraag naar tijdelijke arbeidskrachten. Wanneer de productie toeneemt na een crisisperiode zijn bedrijven doorgaans voorzichtig met het aannemen van vast personeel waardoor uitzendwerk als eerste aantrekt als de economie zich herstelt.

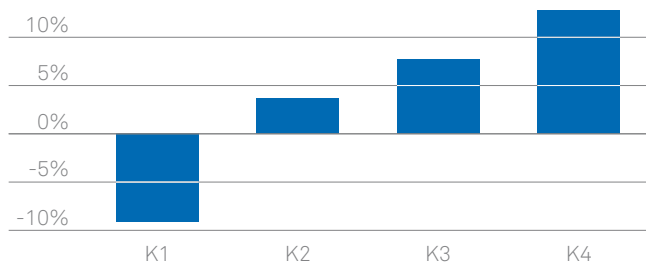
Geconsolideerde resultaten

in miljoenen euro's	2010	2009	GROEI
Omzet	3.099	3.001	3%
Brutoresultaat	676	674	0%
Operationele kosten	573	618	-7%
Afschrijvingen	27	29	-7%
EBITA	76	27	181%
Amortisatie	33	26	27%
EBIT (bedrijfsresultaat)	43	1	4200%
Financiële resultaten	-28	-37	-24%
Vennootschapsbelasting	0	5	100%
Aandeel derden	0	0	
Nettowinst	15	-31	148%
Brutomarge	21,8%	22,5%	
EBITA marge	2,5%	0,9%	

OMZETTRENDS

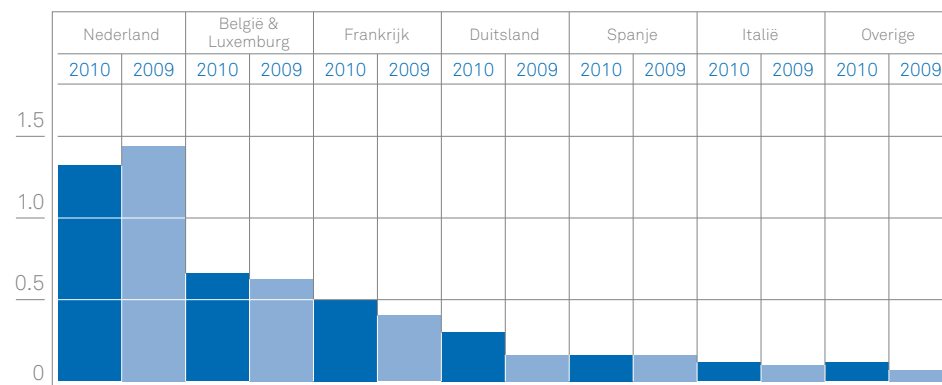
Vanaf het tweede kwartaal was er weer een toename van de omzet in vergelijking met het voorgaande jaar. De groei nam in de kwartalen daarna verder toe en in het laatste kwartaal werd zelfs een groei in dubbele cijfers gerealiseerd. In alle landen was over het gehele jaar 2010 sprake van groei, behalve in Nederland. Door het laatcyclische karakter van de Nederlandse markt loopt Nederland enigszins achter bij de andere landen en verloopt het herstel ook meer geleidelijk. In het laatste kwartaal van 2010 werd er in Nederland voor het eerst weer een groei geboekt. In landen waar uitzendwerk vooral gericht is op de industrie was het herstel buitengewoon sterk.

Omzetgroei 2010 ten opzichte van 2009



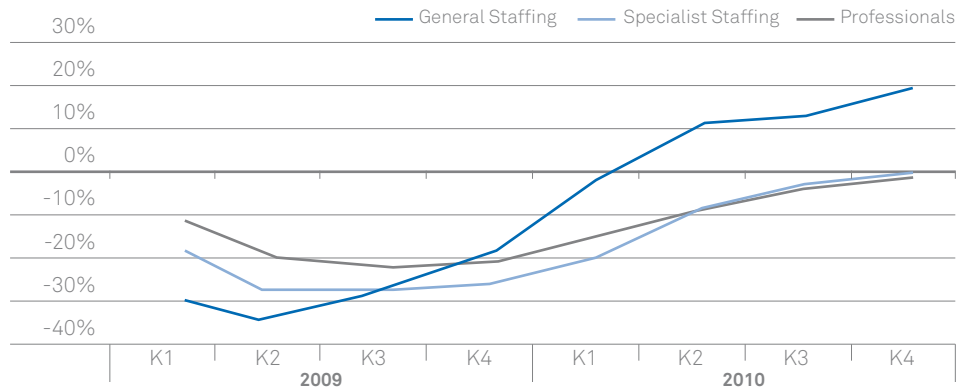
Oostenrijk en Polen presteerden het beste met een jaar-op-jaar groei van 57%, gevolgd door Duitsland waar de omzet met 28% toenam. In het laatste halfjaar lag de groei in Duitsland zelfs rond de 40%. Frankrijk – in omzet gemeten het derde grootste land van USG People – behaalde een omzetgroei van 17%. Ook Italië en Zwitserland boekten een groei van meer dan 20%. In de meer volwassen markten Nederland en België was het herstel van de omzet meer gematigd mede door een groot aandeel van de activiteiten in de dienstensector en in het midden- en kleinbedrijf. Hierdoor reageren de activiteiten van USG People in deze landen wat later op de conjuncturele beweging. België realiseerde een groei van 3% en in Nederland lag de omzet over het jaar genomen nog 8% onder het niveau van het voorgaande jaar. Spanje vormt als enige land een uitzondering op de positieve ontwikkelingen. De arbeidsmarkt in Spanje toonde ook in 2010 nog geen materiële verbetering.

Omzet in miljarden euro's 2010 in vergelijking met 2009



Gezien vanuit de activiteiten was het herstel bij General Staffing het meest zichtbaar, geheel in overeenstemming met het klassieke patroon in een fase van herstel. De cyclische beweging is het grootst bij deze activiteiten door de verbondenheid met de industrie. Vooral in landen buiten de Benelux zijn General Staffing-activiteiten voornamelijk gerelateerd aan productie in de industrie. Dit zorgt voor een hogere volatiliteit van de cyclus. Over het jaar 2010 genomen, steeg de omzet van General Staffing met 10% ten opzichte van 2009. Specialist Staffing en Professionals noteerden over het jaar genomen nog een omzetsdaling van 8%. Het omslagpunt naar groei werd in de laatste maanden van het jaar bereikt. In Nederland zette het herstel bij deze activiteiten wat later in, terwijl in België al eerder in het jaar een groei werd bereikt.

Jaar-op-jaar omzetgroei per kwartaal

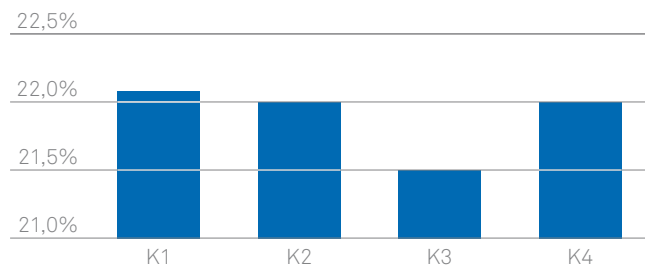


BRUTORESULTAAT

Het brutoresultaat over 2010 bedroeg € 676 miljoen tegen € 674 miljoen in 2009. Onderliggend bedroeg het brutoresultaat € 680 miljoen; in 2010 werd een incidenteel bedrag van € 4 miljoen aan kosten geboekt in de kostprijs.

De onderliggende brutomarge als percentage van de omzet is gedurende 2010 vrijwel stabiel gebleven op circa 22% waarbij in het derde kwartaal doorgaans sprake is van een ietwat lagere marge door seizoeneffecten in de zomervakantie.

Onderliggende brutomarge 2010



De brutomarge in procenten van de omzet was enigszins lager dan vorig jaar als gevolg van mixeffecten. Het vooroplopen in de groei van General Staffing zorgt voor een lager brutomargepercentage. De brutomarges bij Specialist Staffing en bij Professionals zijn over het algemeen hoger dan bij General Staffing waardoor een positief effect optreedt wanneer het herstel doort bij deze activiteiten.

Een andere bepalende factor voor de brutomarge is de werving-en-selectie-omzet. Deze bedroeg 1% van de omzet in 2010 en was nagenoeg gelijk aan die van 2009. De opbrengsten uit werving en selectie beweegt zich doorgaans tussen 1% en 2% van de totale groepsomzet. Omdat deze omzet geen directe kostprijs heeft, heeft deze een onevenredig grote impact op het brutomargepercentage van de groep.

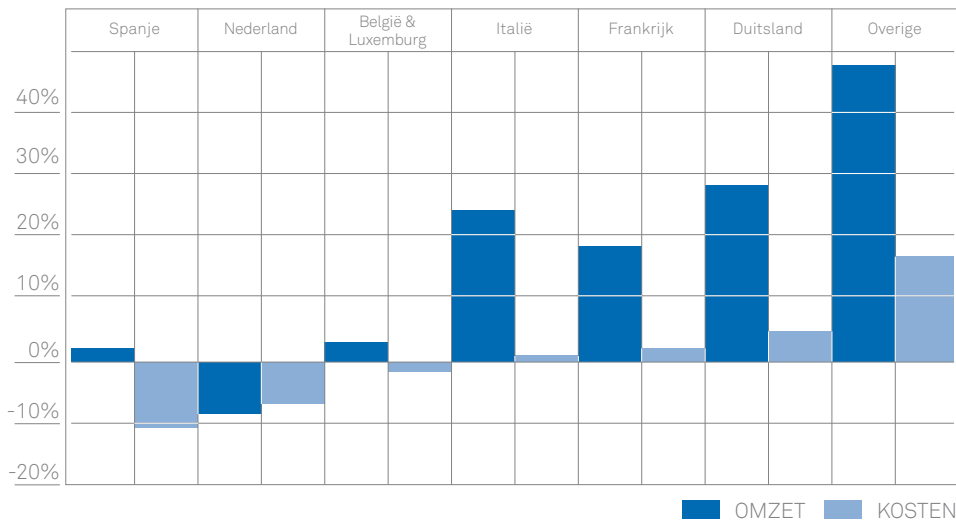
OPERATIONELE KOSTEN

De operationele kosten inclusief afschrijvingen kwamen in 2010 uit op € 600 miljoen tegen € 647 miljoen in 2009. In deze bedragen zijn zowel in 2010 als in 2009 incidentele kosten opgenomen voornamelijk voor reorganisaties. In 2010 werd een incidentele last van € 13 miljoen opgenomen en in 2009 € 38 miljoen. Wanneer deze incidentele bedragen buiten beschouwing worden gelaten, bedroegen de onderliggende kosten € 587 miljoen in 2010 tegen € 609 miljoen in 2009. De onderliggende kosten lagen daarmee € 22 miljoen lager dan in 2009, een daling van 4%.

In Spanje, Nederland en België namen de kosten verder af ten opzichte van 2009, terwijl in de andere landen een relatief kleine toename te zien was ten opzichte van de sterke omzetgroei.

In Oostenrijk, Zwitserland en Polen (overige landen) namen de kosten gezamenlijk met 16% het meeste toe door het buitengewoon sterke herstel. De gezamenlijke omzet van deze landen groeide met 47%. In Duitsland en Italië bleven de kosten op een laag niveau door een effectieve benutting van de overcapaciteit. Daarnaast werd in Duitsland ook geprofiteerd van de merkenintegratie, die de kostenstructuur heeft verbeterd.

Verandering omzet en onderliggende kosten 2010 ten opzichte van 2009



EBITA

De onderliggende EBITA kwam uit op € 93 miljoen in 2010 en steeg met 37% ten opzichte van 2009. Zowel in 2010 als in 2009 was er sprake van incidentele lasten. In 2009 hadden deze incidentele kosten voornamelijk betrekking op reorganisaties en herstructureringen, in reactie op de crisis, terwijl de kosten in 2010 voor een groot deel gericht waren op het verder verbeteren van de efficiency in de organisatie. De gerapporteerde EBITA bedroeg € 76 miljoen in 2010 tegen € 27 miljoen in 2009.

in miljoenen euro's	2010	2009	GROEI
Onderliggende EBITA	93,1	68,2	37%
Incidenteel brutoresultaat	-3,6	-2,8	
Incidentele kosten	-13,0	-38,3	
Gerapporteerde EBITA	76,5	27,1	182%

AMORTISATIE ACQUISITIEGERELATEERDE IMMATERIËLE ACTIVA

De amortisatie in 2010 bedroeg € 33 miljoen en was hoger dan in 2009 toen deze € 26 miljoen bedroeg. Door samenvoegingen van merken in Nederland en Duitsland werd een extra bedrag van € 12 miljoen aan gewaardeerde merkenrechten afgeschreven in 2010. De reguliere amortisatie bedroeg € 21 miljoen in 2010 tegen € 26 miljoen in 2009. De amortisatie betreft afschrijvingen op merkenrechten, klantenportfolio's en kandidaat-databases, die werden gewaardeerd bij acquisities en die over een vastgestelde termijn worden afgeschreven.

FINANCIËLE RESULTATEN

De financiële lasten daalden in 2010 door een lagere schuldenlast. De financiële lasten kwamen in 2010 uit op € 28 miljoen tegen € 37 miljoen in 2009. In de financiële lasten zijn ook ongerealiseerde waardeveranderingen van rentederivaten opgenomen. Deze waardeveranderingen hadden in 2010 een positief effect van € 3 miljoen op het financiële resultaat en in 2009 was dit een negatief effect van € 5 miljoen. Exclusief deze ongerealiseerde waardeveranderingen bedroegen de financiële lasten € 31 miljoen in 2010 tegen € 32 miljoen in 2009.

BELASTING

De belasting in 2010 was nagenoeg nihil tegen een bate van € 5 miljoen over 2009. In 2009 werd een negatief resultaat voor belasting behaald van € 36 miljoen tegen een positief resultaat van € 15 miljoen in 2010. De winst voor belasting was daarmee € 51 miljoen hoger dan vorig jaar. Een wijziging in de belastingwetgeving in Frankrijk heeft geleid tot een verandering in de presentatie. In voorgaande jaren werd een belasting over de waarde van de activa als een operationele last in het resultaat verwerkt. Onder de nieuwe wetgeving wordt de belasting geheven over de toegevoegde waarde en als winstbelasting. Dit verhoogde zowel de winst voor belasting als de gepresenteerde belastinglast met € 6 miljoen. Per saldo had deze verandering geen effect op de nettowinst. Er werd bovendien in 2010 ook een belastingbate van € 9 miljoen verantwoord voor de waardering van voorheen niet-gewaardeerde verliezen in België. Dit is een gevolg van een verandering in de juridische structurering in België. Het belastingpercentage in de resultatenrekening kwam over 2010 uit op 3,4%.

Het percentage geeft een enigszins vertekend beeld enerzijds omdat de absolute winst voor belasting relatief laag is waardoor correcties en permanente verschillen een grote impact hebben op het percentage en anderzijds door de combinatie van winsten en verliezen in de verschillende landen tegen de verschillende tarieven. Het percentage wijkt daardoor af van het gemiddelde van de effectieve tarieven die gelden in de landen waarin USG People opereert. De effectieve tarieven liggen tussen 19% (Polen) en 35% (België).

NETTORESULTAAT

Het nettoresultaat werd zowel in 2010 als in 2009 beïnvloed door incidentele kosten en opbrengsten. Gecorrigeerd voor deze incidentele resultaten werd in 2010 een onderliggende nettowinst geboekt van € 23 miljoen. De gerapporteerde nettowinst kwam uit op € 15 miljoen. In 2009 werd een nettoverlies gerapporteerd van € 31 miljoen. De nettowinst per aandeel kwam over 2010 uit op € 0,20.

Recapitulatie nettoresultaat

in miljoenen euro's	2010	2009
Onderliggend nettoresultaat	23	8
Incidentele EBITA-resultaten	-17	-41
Versnelde amortisatie merkenrechten	-12	-
Ongerealiseerde waardemutaties derivaten	3	-5
Incidentele belastingeffecten	18	7
Gerapporteerd nettoresultaat	15	-31

KASSTROOM

De liquide middelen namen in 2010 af met € 9 miljoen tegen een afname van € 57 miljoen in 2009. De operationele kasstroom bedroeg € 106 miljoen en was lager dan vorig jaar toen deze € 226 miljoen bedroeg. De operationele kasstroom was in 2009 uitzonderlijk hoog door een daling van het werkkapitaal met € 190 miljoen. De afname werd in 2009 mede gesteund door de verkoop van handelsvorderingen. Eind 2009 was voor een bedrag van € 110 miljoen aan uitstaande handelsvorderingen verkocht (2010: € 125 miljoen). In 2010 werd de operationele kasstroom meer gedreven door het operationele resultaat. Het werkkapitaal werd in 2010 verder verlaagd met € 52 miljoen en de bijdrage van het resultaat voor belasting was € 96 miljoen. De investeringen namen in 2010 toe na een periode van zeer terughoudend investeringsbeleid in 2008 en 2009 als reactie op de onzekere marktsituatie tijdens de crisis. De opbrengst van de aandelenemissie in maart verlaagde de schuldpositie met € 85 miljoen. In totaal werd er in 2010 € 147 miljoen afgelost op de schulden.

Verkort kasstroomoverzicht

in miljoenen euro's	2010	2009	VERSCHIL
Operationele kasstroom	106	226	-120
Investerings	-30	-20	-10
Emissie aandelen	85	-	85
Betaalde interestlasten	-23	-26	3
Aflossingen op leningen	-147	-237	90
Mutatie liquide middelen	-9	-57	48

BALANS

Het balanstotaal steeg in 2010 met € 33 miljoen door een toename van de handelsvorderingen en kortetermijnverplichtingen als gevolg van de toegenomen omzet in 2010. De waarde van de vaste activa nam daarentegen af door de afschrijvingen en amortisatie, waaronder in 2010 ook versnelde afschrijvingen omwille van de integraties. Het eigen vermogen nam toe door toevoeging van het resultaat over 2010 en werd daarnaast ook versterkt door de aandelenemissie die in maart werd geëffectueerd. Door de positieve resultaten en door de aandelenemissie nam de nettobankschuld verder af tot € 93 miljoen.

Verkorte balans

in miljoenen euro's	31 DECEMBER 2010	31 DECEMBER 2009	VERSCHIL
Goodwill	919	920	-1
Overige vaste activa	160	190	-30
Belastingvorderingen en verplichtingen	22	-22	44
Werkkapitaal	-71	-20	-51
Balanstotaal	1.677	1.644	33
Eigen vermogen	741	639	102
Achtergestelde leningen	155	153	2
Nettoschuld financiële instellingen	93	223	-130
Financiële derivaten	18	20	-2
Voorzieningen	24	33	-9

De kapitaalstructuur verbeterde ten opzichte van 2009. De nettobalanswaarde van de schuld bedroeg € 248 miljoen aan het einde van 2010 tegen € 376 eind 2009. Het eigen vermogen nam in 2010 toe tot € 741 miljoen. Door de toename van het eigen vermogen verbeterde de solvabiliteitsratio naar 44% tegen 39% in 2009.

Kapitaalstructuur

in miljoenen euro's	2010	2009	VERSCHIL
Eigen vermogen	741	639	102
Achtergestelde converteerbare obligatielening	107	103	4
Achtergestelde onderhandse lening	48	50	-2
Nettoschuld aan financiële instellingen	93	223	-130
Totaal nettoschuld	248	376	-128
Totaal geïnvesteerd vermogen	989	1.015	-26
Percentage nettoschuld	25%	37%	

GOODWILL

De goodwill op de balans bleef nagenoeg onveranderd in 2010. Er werden geen materiële overnames gedaan in 2010 en er werden geen bedrijfsonderdelen afgestoten of beëindigd.

INVESTERINGEN

De investeringen bedroegen € 30 miljoen in 2010 tegenover € 20 miljoen in 2009. In 2009 waren de investeringen uitzonderlijk laag door een terughoudend investeringsbeleid als gevolg van de onzekere marktsituatie. In 2010 lagen de investeringen weer op een normaal niveau rond 1% van de omzet.

EIGEN VERMOGEN

Het eigen vermogen nam in 2010 toe met € 102 miljoen tot € 741 miljoen. De toename kwam voort uit een aandelenemissie in maart waardoor het eigen vermogen met € 85 miljoen werd verhoogd en door toevoeging van de winst over het boekjaar 2010. Er werd in 2010 geen dividend uitgekeerd.

FINANCIERING

Er werden in 2010 geen conversies uitgevoerd op de achtergestelde converteerbare obligatielening waardoor de nominale waarde van de lening onveranderd bleef op € 115 miljoen. De balanswaarde van de obligatielening nam toe met € 4 miljoen door bijschrijving van geamortiseerde kosten. De achtergestelde onderhandse lening nam af met € 2 miljoen door een saldo van enerzijds een aflossing van € 6 miljoen en anderzijds een bijschrijving van de rente ad € 4 miljoen. In de voorwaarden van de lening is overeengekomen dat deze rente aan het einde van de looptijd van de lening wordt betaald. Het resterende saldo van de lening bedraagt € 48 miljoen. De nettoschuldpositie aan financiële instellingen nam af met € 130 miljoen, van € 223 miljoen naar € 93 miljoen ultimo 2010.

De nettoschuld bleef comfortabel binnen de toegestane ruimte in de bankovereenkomsten. De senior leverage ratio (nettobankschuld / onderliggende EBITDA) kwam eind 2010 uit op 0,8 (maximaal toegestaan: 2,5) en de interest coverage ratio (onderliggende EBITDA / interestlasten) kwam uit op 5,1 (minimaal vereist: 4,0).

VOORZIENINGEN

De voorzieningen namen in 2010 af met € 9 miljoen van € 33 miljoen naar € 24 miljoen. De grootste mutaties vonden plaats op de reorganisatievoorziening. De reorganisatievoorziening nam per saldo af met € 5 miljoen, terwijl gedurende het jaar € 7 miljoen werd toegevoegd. De overige voorzieningen namen af met € 4 miljoen. Deze voorzieningen betreffen voornamelijk een pensioenvoorziening en een voorziening voor juridische claims.

DIVIDEND

Het meerjarige dividendbeleid is gebaseerd op een dividenduitkering van eenderde van het nettoresultaat voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet-gerealiseerde waarderingsresultaten op rentederivaten. In 2010 bedroeg dit resultaat € 37 miljoen, waardoor er over het boekjaar 2010, conform het meerjarige beleid, wordt voorgesteld een dividend van € 0,16 uit te keren naar keuze in contanten of in aandelen.

ONTWIKKELINGEN PER LAND

NEDERLAND

USG People neemt in Nederland een nummer twee-positie in en heeft een marktaandeel van circa 20%. Met onze gerenommeerde sterke merken bieden wij een zeer uitgebreid dienstenpakket aan. Start People is actief op het gebied van algemeen uitzenden, terwijl de andere merken, zoals Secretary Plus en Unique, zich richten op specifieke doelgroepen en/of marktsegmenten. Wij hebben een sterke positie in het officesegment maar ook in de techniek hebben wij leidende marktposities met USG Innovativ, Technicum en USG Energy. Daarnaast heeft USG People met ASA Student en Ad Rem Young Professionals een sterke positie in het studentensegment. In 2010 werden de activiteiten van Content en Unique gebundeld en fuseerde StarJob met Secretary Plus. De marktpositie van de officespecialisten van USG People werd door deze krachtenbundeling versterkt, terwijl het aantal vestigingen door de consolidatie van de netwerken werd gereduceerd. Ons merkenbeleid zorgt voor een sterke herkenbaarheid en aantrekkingskracht zowel voor kandidaten als voor klanten en geeft tevens een grote mate van spreiding en specialisatie in de hoogontwikkelde Nederlandse markt.

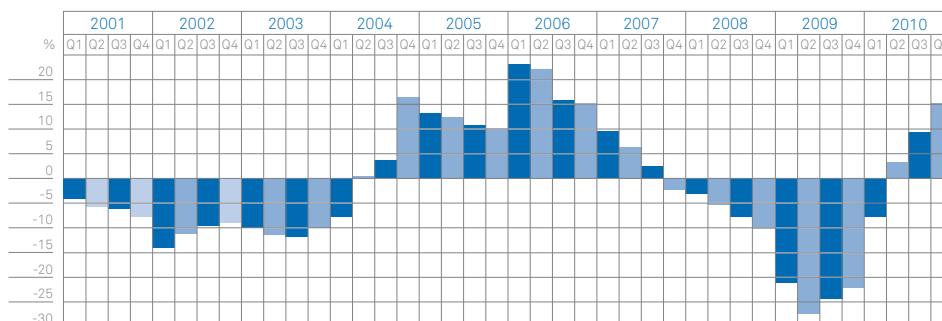
In 2010 tekende zich een herstel af in de Nederlandse markt dat gedurende het jaar steeds breder zichtbaar werd. De vraag naar tijdelijk personeel nam geleidelijk toe. Nederland als geheel liep in het herstel wat achter bij de omringende landen door de andere karakteristiek van de Nederlandse markt. Daar waar in andere landen uitzendwerk vooral is gericht op de industrie is in de meer volwassen Nederlandse uitzendmarkt juist sprake van een groot aandeel in de administratieve sector. De vraag in de industrie- en transportsector verbeterde ook in Nederland al vroeg in het jaar en werd in het begin vooral gedreven door een aantrekkende export. In de dienstensector, waar het herstel meer geleidelijk verloopt, werd dit wat later zichtbaar. Het herstel in deze sector werd daarbij ook enigszins afgeremd door een lagere vraag in de publieke sector als gevolg van bezuinigingsmaatregelen bij de overheid. In de uitzendmarkt kwam het aantal uren over het gehele jaar genomen 5% hoger uit dan in 2009.

Start People boekte reeds in april voor het eerst een omzetgroei ten opzichte van het vorige jaar, terwijl de meeste specialist- en professionalsmerken pas in de laatste maanden van het jaar boven het niveau van 2009 uitstegen. In september bereikten wij voor Nederland als geheel het omslagpunt en na 27 maanden van krimp werd er weer groei gerealiseerd. In de laatste maanden van het jaar behaalden wij in Nederland weer een hogere omzet vergeleken met 2009.

Het herstel kwam bij USG People wat later dan de markt door onze andere mix, die gekenmerkt wordt door een groter aandeel in de dienstensector en focus op het midden- en kleinbedrijf. Deze marktsegmenten herstellen later in de economische cyclus dan de grote industriële bedrijven en transportsector.

De omzet van USG People in Nederland bedroeg € 1.217 miljoen over 2010 en was 8% lager dan in 2009 (€ 1.330 miljoen). Als gevolg van de lagere omzet kwam de EBITA ook lager uit. De EBITA bedroeg € 33 miljoen over 2010 (2009: € 50 miljoen). Door het herstel en door kostenbesparingen verbeterde de winstgevendheid gedurende het jaar. De EBITA was in de tweede helft van het jaar gelijk aan die van vorig jaar.

Groei in aantal uren Nederlandse markt (ABU/NIPO)



BELGIË EN LUXEMBURG

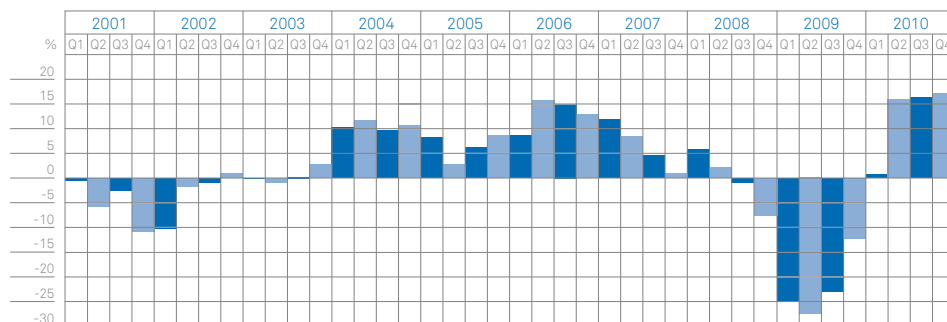
In België en Luxemburg is USG People de op een na grootste speler met een marktaandeel van iets minder dan 20%. Start People en Unique richten zich vooral op tijdelijke personeelsdiensten in de industrie, transport en dienstensector. Daarnaast heeft USG People in de loop der jaren een sterke portefeuille opgebouwd in het officesegment. Dit segment wordt gekenmerkt door een zeer aantrekkelijk structureel groeipotentieel. Vanuit onze specialistische merken bieden wij hooggekwalificeerd officepersoneel aan op het gebied van financiën, managementondersteuning, receptiediensten, juridische functies en personeelszaken. Met USG Innotiv hebben wij ook in het technische professionalssegment een vooraanstaande positie in de Belgische markt. USG Innotiv richt zich vooral op ingenieurs en ICT-professionals. Tot slot hebben wij met onze specialist Express Medical een zeer gerenommeerde positie in de gezondheidszorg. De portefeuille van USG People bestaat uit een effectieve mix van volume en specialisatie. Dit zorgt voor een gezond groeipotentieel en een bovengemiddelde winstgevendheid in de goed ontwikkelde markten van België en Luxemburg.

De Belgische uitzendmarkt groeide in 2010 met 12% in uren. Het aantal uitzenduren in de industrie liet al vanaf januari een groei zien ten opzichte van 2009, nadat deze negen kwartalen was gedaald: sinds oktober 2007 was er in de industriesector sprake van lagere volumes. In de dienstensector gaf het uitzendvolume in mei 2010 voor het eerst weer een positieve groei te zien. De volumegroei in de dienstensector was over een periode van twintig maanden negatief geweest. In vergelijking tot de industrie was dit een relatief korte periode en de amplitude van de cyclus was in de dienstensector ook veel lager. Op het dieptepunt in 2009 noteerde de industrie een daling in uitzenduren van 39%, terwijl dit bij de dienstensector slechts 19% was.

In België was de omzet van USG People in april weer terug boven het niveau van het voorgaande jaar. Over het tweede kwartaal werd reeds een lichte omzetgroei geboekt ten opzichte van 2009. In tegenstelling tot Nederland was het herstel ook direct over nagenoeg de hele breedte zichtbaar. Start People, Unique en ook de overige specialistische merken herstelden zich verrassend snel. De Professionals sloten iets later in het jaar aan door de aard van de activiteiten van deze diensten. De vraag naar ICT- en financiële professionals, alsook naar bouwgerelateerde dienstverlening bleef eerst nog wat achter. In de loop van het jaar overstegen veel van USG People's specialist- en professionalsmerken, zoals Secretary Plus, USG Legal Forces, en Express Medical, alweer hun topniveaus van voor de crisis.

De omzet van USG People in België en Luxemburg kwam over 2010 uit op € 676 miljoen en steeg met 3% ten opzichte van 2009 (€ 655 miljoen). De winstgevendheid verbeterde – de onderliggende EBITA steeg met 15% van € 46 miljoen in 2009 naar € 53 miljoen in 2010. Als percentage van de omzet kwam de EBITA-marge uit op 7,8% tegen 7,0% in 2009.

Groei in aantal uren Belgische markt (Federgon data)



FRANKRIJK

USG People heeft voor de positionering van haar netwerk in Frankrijk gekozen voor dominante posities in de meest economische regio's, veelal rond de grote steden en in het noorden en oosten van het land. In 2008 en 2009 zijn door deze focus veel vestigingen gesloten in buitengebieden,

waar het niveau van economische bedrijvigheid over het algemeen genomen lager is. Tevens zijn veel vestigingen samengevoegd waardoor gemiddeld genomen grotere vestigingen zijn ontstaan. Dat levert meer efficiëntie op en meer flexibiliteit, die nodig is bij de cyclische bewegingen in de vraag naar uitzendwerk. Door de concentratie heeft USG People een positie die effectief is en duidelijk onderscheidend van haar grote concurrenten in de Franse markt. De portfolio van USG People in Frankrijk bestaat uit drie merken, Start People levert algemene uitzenddiensten en USG Financial Forces en Secretary Plus zijn gespecialiseerd in gekwalificeerd officepersoneel. De activiteiten van Start People zijn voor een belangrijk deel gericht op lokale bedrijven, veelal midden- en kleinbedrijf, waarnaast het groteklantensegment wordt bediend via afzonderlijke teams. Op deze manier wordt de expertise van de verschillende disciplines optimaal benut. USG People wil zich in Frankrijk ook meer gaan richten op specialistische diensten. Secretary Plus was in 2010 vertegenwoordigd met vijf vestigingen in grote steden als Parijs en Lyon en USG Financial Forces heeft thans tien vestigingen.

De industriegeoriënteerde Franse uitzendmarkt herstelde als een van de eerste na de crisisperiode in 2008 en 2009. De uitzendmarkt groeide over heel 2010 genomen met 15% ten opzichte van het jaar ervoor. De omzet van USG People bedroeg € 494 miljoen en kwam 17% hoger uit dan in 2009. Binnen de specialistische activiteiten steeg de omzet van Secretary Plus in 2010 naar € 2,5 miljoen (+40% ten opzichte van 2009). USG Financial Forces behaalde na een buitengewoon moeilijke periode in de financiële sector over het jaar genomen toch nog een lichte groei van 3%. De omzet over 2010 kwam uit op € 8,4 miljoen.

DUITSLAND

In 2010 heeft USG People een belangrijke vervolgstap gezet op haar strategische roadmap voor Duitsland. Met een omvangrijke herstructurering werd de gefragmenteerde positionering van USG People in Duitsland omgezet van veertien naar drie merken: Unique, Secretary Plus en Technicum. De merken die voortkwamen uit overname van GeKo Zeitarbeit in 2007 en het voormalige Allgeier DL in 2008 werden hiermee gebundeld en geïntegreerd in internationale merken van USG People. Hiermee is de positie in Duitsland versterkt en is een stevige fundering gelegd voor verdere uitbouw van de activiteiten en efficiënte groei.

De Duitse uitzendmarkt veerde sterk op na de crisisperiode in 2008 en 2009 en boekte de sterkste stijging van alle Europese landen. De Duitse uitzendmarkt is de eerste die het piekniveau van voor de crisis overstijgt. Het economische klimaat is substantieel verbeterd in de loop van 2010 en het aantal flexibele arbeiders in Duitsland nadert voor het eerst de grens van één miljoen. USG People realiseerde een omzet van € 271 miljoen, een stijging van 28% ten opzichte van het voorgaande jaar. Vanaf het tweede kwartaal presteerden wij beter dan de markt. De marktgroei lag in het tweede halfjaar rond 30%, terwijl de groei van USG People in die periode op circa 40% uitkwam. De resultaten tonen aan dat de commerciële slagkracht duidelijk is verbeterd door de integratie. De omzet van Unique groeide met 26% en die van Technicum met 32%. De omzet van Secretary Plus groeide zelfs met 60% ten opzichte van 2009, een niveau ver boven de top van voor de crisis.

SPANJE

Het netwerk en de portfolio van USG People in Spanje is de laatste jaren grondig geherstructureerd. Vestigingen zijn samengevoegd en gesloten, vooral in afgelegen gebieden waar weinig economische activiteit plaatsvindt. Daarnaast werden de activiteiten van Start People en Unique samengevoegd. De combinatie gaat verder onder de naam Unique en richt zich meer en meer op het regionale midden- en kleinbedrijf. Unique is actief in onder meer de segmenten diensten, industrie, transport en logistiek, landbouw en horeca. Daarnaast zijn wij met ons merk SYS Outsourcing actief in outsourcing van receptie- en logistieke diensten en van commerciële en administratieve projecten. In Spanje richten wij ons ook op specifieke markten, waaronder HR- en secretariële diensten.

In 2010 zette de Spaanse overheid de eerste voorzichtige stappen voor het opheffen van de restricties op uitzendwerk in de bouwindustrie en bij de overheid. De Europese richtlijn voor uitzendwerk, die in 2009 van kracht is geworden, gebiedt om beperkingen op te heffen voor het einde van 2011. Voor de langere termijn biedt dit aantrekkelijke groeikansen voor de Spaanse markt.

De Spaanse arbeidsmarkt toonde nauwelijks herstel in 2010. Problemen met de overheidsfinanciering en een lage vraag in de bouw- en horecasector hielden de economie in hun greep. De werkloosheid stabiliseerde, maar bleef op een zeer hoog niveau vergeleken met andere Europese landen. De omzet van USG People in Spanje steeg met 2% ten opzichte van 2009 en kwam uit op € 195 miljoen. Het resultaat verbeterde ten opzichte van vorig jaar, maar bleef negatief door het lage omzetriveau.

ITALIË

Italië is een van de groeimarkten voor USG People zowel voor algemeen uitzenden als voor verdere introductie en groei van specialistische diensten. In 2008 introduceerden wij ons eerste specialistische merk in Italië met de uitrol van Unique. Sindsdien is Unique in Italië actief vanuit haar vier vestigingen in Milaan, Rome, Turijn en Bologna. Unique richt zich voornamelijk op het hogere segment in de dienstensector. In 2011 volgt het specialistische merk Secretary Plus met de opening van een eerste vestiging.

De omzet van USG People groeide in 2010 met 24% ten opzichte van 2009 en kwam uit op € 132 miljoen (2009: € 106 miljoen). Bij het in 2008 opgestarte Unique steeg de omzet in 2010 naar € 2,4 miljoen (+53%). Italië biedt voor de lange termijn zeer goede toekomstperspectieven voor de groeistrategie van USG People.

OOSTENRIJK, ZWITSERLAND EN POLEN

In Oostenrijk, Zwitserland en Polen biedt USG People algemene uitzenddiensten aan, gespreid over het hele land. In deze landen worden nu ook de eerste stappen gezet naar een meer specialistische portfolio. In 2009 werd in Oostenrijk Secretary Plus opgestart en in 2011 zal ook een uitrol van dit merk plaatsvinden in Zwitserland, waar in 2010 reeds gestart werd met activiteiten in de medische sector. Op deze manier wordt ook in deze landen gebouwd aan een hoger renderende mix en een beter groeiperspectief.

De totale bijdrage van deze landen gezamenlijk bedroeg 3,7% van de groepsomzet (2009: 2,5%). De omzet groeide gezamenlijk met 47% in 2010 naar € 115 miljoen. De sterkste groei vond plaats in Oostenrijk en Polen, die beide over het hele jaar genomen met 57% stegen ten opzichte van 2009. In enkele maanden was er in Polen zelfs sprake van een groei van meer dan 100%. De omzet in Oostenrijk was 18% hoger dan het piekniveau van voor de crisis in 2008 en ook Polen naderde in 2010 alweer het niveau van voor de crisis, ondanks de grote dalingen in 2009. De uitzendmarkt in Zwitserland leefde, na een lange periode van vertraging, in 2010 ook weer op.

RISICOPARAGRAAF

UITGANGSPUNTEN RISICOMANAGEMENT

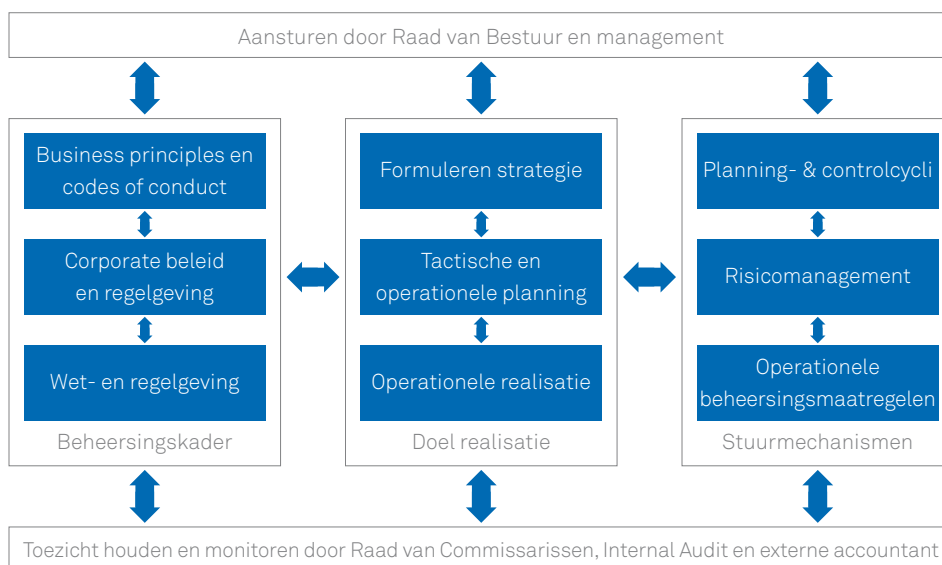
USG People loopt risico's in de uitoefening van haar ondernemingsactiviteiten. Ons succes als organisatie is mede afhankelijk van ons vermogen kansen te verzilveren en risico's te beheersen. Daarom is naast het benutten van kansen ook risicobeheersing een integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering door het (top)management.

USG People hanteert het beleid dat de continuïteit van de bedrijfsvoering moet worden gewaarborgd met een gezonde balans tussen risico en rendement. Deze balans kan worden bereikt met behulp van systemen voor interne risicobeheersing. Een goed functionerend systeem voor risicobeheersing leidt tot tijdige identificatie van kansen en bedreigingen. Hierdoor kunnen wij gebruikmaken van de kansen en daarbij de risico's beperken. De Raad van Bestuur en het management van USG People hebben de verantwoordelijkheid om systemen voor interne risicobeheersing op te zetten en de werking en de effectiviteit daarvan te waarborgen en te controleren.

SYSTEEM VOOR INTERNE RISICOBEBEERSING EN CONTROLE

De interne risicobeheersings- en controlesystemen van USG People zijn erop gericht om potentiële gebeurtenissen te identificeren die effect kunnen hebben op het behalen van onze doelstellingen. Daarnaast hebben deze systemen als functie de geïdentificeerde risico's te beheersen binnen onze 'risk appetite'.

Deze systemen zorgen ervoor dat wij onze doelen kunnen verwezenlijken zonder de daaraan gerelateerde risico's uit het oog te verliezen. Met andere woorden, fouten worden geïdentificeerd en gecorrigeerd en er wordt zoveel mogelijk voorkomen dat onvoorziene omstandigheden leiden tot verrassingen. Volledigheid is bij dergelijke systemen vanzelfsprekend niet te garanderen en uiteraard kan geen enkel systeem voor interne beheersing absolute zekerheid bieden. De interne risicobeheersings- en controlesystemen van USG People bestaan uit een samenstelling van instrumenten die hierna schematisch zijn weergegeven. De systemen zijn gebaseerd op het COSO ERM-model.



De elementen van de risicobeheersings- en controlesystemen zijn hieronder nader toegelicht.

Beheersingskaders

De uitgangspunten voor ons functioneren zijn onder meer vastgelegd in onze Code of Conduct, Business Principles, de Modelcode en het Corporate Delegation of Authorities Scheme. Naast

deze interne richtlijnen is de externe wet- en regelgeving uiteraard ook kaderstellend voor USG People. Gezamenlijk vormen deze de beheersingskaders waarbinnen USG People haar doelen tracht te verwezenlijken.

Doelen en doelrealisatie

Het management van USG People heeft haar strategie ontwikkeld, rekening houdend met de hierbij behorende risico's en risicoacceptatiegraad. De doelen en de strategie zijn de basis voor de beleidsformulering, de tactische en operationele planning en de operationele activiteiten waarmee wij onze doelen willen realiseren.

Stuurmechanismen

Om de doelen binnen de beheersingskaders te realiseren, zijn stuurmechanismen nodig. Voorbeelden van deze mechanismen zijn:

- de financiële en operationele planning- en controlcycli op corporate, regionaal, landelijk en werkmaatschappijniveau. Deze worden ondersteund door handleidingen, procedures en een gedetailleerde accounting manual waarin de grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn beschreven;
- IT-beheer dat zorgdraagt voor de integriteit en continuïteit van onze informatie door onder meer het gebruik van backup- en recovery-systemen, redundantie in netwerken en systemen en beveiligingssystemen;
- verzekeringen die gericht zijn op het afdekken van de gevolgen van bedrijfsrisico's, debiteurenrisico's en aansprakelijkheidsrisico's;
- risicomangement dat management ondersteunt bij het identificeren en analyseren van risico's waardoor de best passende maatregelen gekozen kunnen worden. Voorbeelden zijn het houden van risicoworkshops voor de Raad van Bestuur en voor de landendirecties, het verstrekken van een Letter of Representation en de risk reviews waarbij het lijnmanagement per kwartaal de belangrijkste risico's, inclusief de opvolging daarvan, weergeeft.

Aansturing door Raad van Bestuur en management

Het model van risicobeheersing en -controle zoals hiervoor beschreven, wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur en het (top)management.

Toezicht en monitoring

Het totale systeem voor risicobeheersing en -controle staat onder toezicht van de auditcommissie. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen worden geïnformeerd door de interne- en externe auditfunctie. De interne auditfunctie van USG People is centraal georganiseerd en voert audits en reviews uit op de diverse landen en entiteiten. In haar activiteiten wordt zij gesteund door een netwerk van lokale specialisten.

De Raad van Bestuur rapporteert en legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de opzet en werking van het systeem voor risicobeheersing en -controle.

Uit evaluaties worden verbeterpunten geconstateerd in onze risicobeheersings- en controlesystemen. Deze verbeterpunten worden geïmplementeerd en opnieuw getoetst. Door middel van dit proces van periodieke evaluatie blijft USG People de risico's beheersen in een continu veranderende omgeving.

VOORNAAMSTE GEÏDENTIFICEERDE RISICO'S

De voornaamste risico's gerelateerd aan onze doelen en strategie zijn geïdentificeerd. Deze zijn hieronder opgenomen en moeten in overweging worden genomen bij de beoordeling van de overige (toekomstgerichte) informatie in dit jaarverslag.

Strategische risico's

RISICO'S	BEHEERSMAATREGELEN
Niet volledig benutten van strategische veranderingen	
<ul style="list-style-type: none"> Het risico bestaat dat fusies van onze werkmaatschappijen niet de gewenste resultaten opleveren. 	<ul style="list-style-type: none"> USG People heeft een aantal post-fusie-activiteiten gedefinieerd dat zich richt op de integratie van processen en systemen en op cultuur- en leiderschapsaspecten. Deze post-fusie-activiteiten worden getoetst en gemonitord.
Omzetgroei en marges blijven achter door een beperkt economisch herstel	
<ul style="list-style-type: none"> Vertraging van de realisatie van de strategie als gevolg van beperkt economisch herstel in een aantal landen. 	<ul style="list-style-type: none"> De diversificatie van de omzet (general / specialist / professionals). Vergroten van de vestigingsomvang teneinde grotere flexibiliteit door de cyclus heen te bewerkstelligen. Strakke bewaking en beheersing van kosten. Acquisitietrajecten zijn ingezet in diverse landen voor de realisatie van de strategie.
<ul style="list-style-type: none"> Concurrenten zien zich genoodzaakt de marge te verlagen vanwege de aanhoudende krapte aan de vraagzijde van de markt. Dit leidt tot het risico dat de eigen marges ook moeten worden verlaagd om de concurrentiepositie te behouden. 	<ul style="list-style-type: none"> Door middel van innovatie zijn wij in staat de niveaus van de brutomarge te handhaven of te verbeteren. Door verdere diversificatie van de klantenportefeuille kan de marge beter worden beheerst. Door aanpassingen in het geautomatiseerde marge-autorisatiesysteem en het verder opleiden van de salesforce is de marge-erosie verder teruggedrongen.
Relatief grote afhankelijkheid van Nederland en België voor omzet en EBITA	
<ul style="list-style-type: none"> Gelijk aan voorgaande jaren leveren Nederland en België ook in 2010 een relatief grote bijdrage aan de omzet en EBITA. Een tegenvallende winstgevendheid in deze landen heeft consequenties voor onze onderneming. 	<ul style="list-style-type: none"> De integratieprocessen van werkmaatschappijen en Shared Service Centers buiten Nederland en België zijn geïntensiveerd waardoor de operationele slagkracht is vergroot. Hierdoor kan op termijn bijvoorbeeld Duitsland een groter aandeel in de portefeuille gaan innemen. Continueren van margegroei en indirecte kosten per werkmaatschappij. Acquisitietrajecten zijn ingezet in diverse landen ten behoeve van de realisatie van de strategie.
Beperkte schaalgrootte in een aantal landen resulteert in rendementsdruk	
<ul style="list-style-type: none"> In een aantal landen hebben onze werkmaatschappijen een beperkte omvang. De eventuele afhankelijkheid van een beperkt aantal klanten en/of bepaalde marktontwikkelingen is daardoor van relatief grote invloed. Dat kan de omzet en de marge onder druk zetten. 	<ul style="list-style-type: none"> Het verder benutten van de synergie-effecten van samengevoegde werkmaatschappijen. Het verder optimaliseren en integreren van ICT-toepassingen op internationaal niveau. Het focussen op autonome groei en daar waar nodig het realiseren van groei door acquisities. Het verbreden van de klantenportefeuille.

Operationele risico's

RISICO'S	BEHEERSMAATREGELEN
Te veel interne focus	
<ul style="list-style-type: none"> Integratie van merken kan tijdelijk leiden tot interne focus, wat kan resulteren in druk op omzet en/of marge. 	<ul style="list-style-type: none"> Grondige voorbereiding en monitoring op het integratieproces waardoor de integratie snel kan plaatsvinden en de gewenste externe gerichtheid mogelijk blijft.
Afhankelijkheid van IT-systemen	
<ul style="list-style-type: none"> USG People heeft de gedeeltelijke IT-outsourcing ook in 2010 voortgezet voor een aantal landen, waaronder Nederland, Italië, Duitsland en Spanje. Hierdoor ontstaat een risico van afhankelijkheid van externe leveranciers voor de kwaliteit van onderdelen van ons primaire proces. 	<ul style="list-style-type: none"> Het service- en leveranciermanagement dat in de afgelopen jaren is opgebouwd, is ook in 2010 verder verbeterd.
<ul style="list-style-type: none"> Het uitvallen van IT-systemen waardoor de primaire processen zouden worden verstoord. 	<ul style="list-style-type: none"> De aanwezigheid van backup- en recovery-procedures, waaronder gespiegelde IT-systemen op verschillende locaties.
Grote diversiteit aan IT-systemen	
<ul style="list-style-type: none"> Door een te grote diversiteit aan IT-systemen is er een gevaar van onbeheersbaarheid en ontbreekt een basis voor een verdere (internationale) integratie. 	<ul style="list-style-type: none"> De SAP-implementatie heeft in 2010 vorm gegeven aan de integratie van backoffice-systemen in Nederland. SAP is dusdanig ontwikkeld dat een verdere integratie mogelijk is in de komende jaren, zowel van de frontoffice als internationaal.
Personeelsschaarste	
<ul style="list-style-type: none"> Het moeilijk kunnen aantrekken en vasthouden van tijdelijke arbeidskrachten voor onze klanten (bij economisch herstel). 	<ul style="list-style-type: none"> Door marketingactiviteiten en het op peil houden van onze naamsbekendheid en imago weten wij arbeidskrachten te vinden en aan ons te binden. Het verder optimaliseren van online-activiteiten en ons vestigingsbeleid dragen bij aan het reduceren van dit risico.
<ul style="list-style-type: none"> Het in onvoldoende mate, ontwikkelen en behouden van kwalitatief uitstekend eigen personeel. 	<ul style="list-style-type: none"> USG People biedt haar mensen goede opleidings- en scholingsmogelijkheden. Onder andere de aanwezige management-development- en leadershipprogramma's, de onboardprogramma's en onze processen rond successions planning dragen bij aan het behoud van personeel.

Financiële risico's

Ten aanzien van de financiële risico's verwijzen wij ook naar de toelichting in de jaarrekening.

RISICO'S	BEHEERSMAATREGELEN
Wijzigingen in kredietwaardigheid & liquiditeit van debiteuren	
<ul style="list-style-type: none"> Door de cyclus heen wijzigt de kredietwaardigheid en bijgevolg ook de verzekering-mogelijkheden voor debiteurenrisico's. Hierdoor kunnen kosten door voorziening/afboeking van dubieuze vorderingen ontstaan. 	<ul style="list-style-type: none"> De geïmplementeerde creditmanagementsystemen zijn verder geoptimaliseerd. Het periodiek monitoren van de kwaliteit van debiteuren en de wijzigingen in de kredietwaardigheid.
Hoger beslag op werkkapitaal	
<ul style="list-style-type: none"> Hogere financieringsbehoefte door de toename van het debiteurensaldo in het werkkapitaal ten gevolge van meer economische activiteit. 	<ul style="list-style-type: none"> De aanwezigheid van lokale creditmanagement-procedures, gebaseerd op het corporate creditmanagement-beleid. De frequente monitoring en actieve sturing op belangrijke ratio's, zoals DSO, en de ontwikkeling in de ouderdom van debiteuren per werkmaatschappij. Continueren van de extra commerciële aansturing en focus op het werkkapitaal in het commerciële werkveld. Het gebruik maken van factoring.
Impairment van goodwill	
<ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van marktomstandigheden kan het noodzakelijk zijn om goodwill af te waarderen, wat een negatief effect kan hebben op het resultaat en het vermogen. 	<ul style="list-style-type: none"> Het periodiek monitoren van de winstgevendheid en toegevoegde waarde van activiteiten, zodat mogelijke impairment van goodwill tijdig wordt gesignaleerd. Doorlopende aandacht voor analyse en toetsing van de verantwoorde goodwill.
Afhankelijkheid van overheidsubsidies	
<ul style="list-style-type: none"> In twee belangrijke landen ontvangen wij subsidies van de overheid. Aanpassing van de subsidiewetgeving kan een negatief effect hebben. Bijvoorbeeld in Frankrijk is de subsidiewetgeving eind 2010 gewijzigd met mogelijke impact op de marges. 	<ul style="list-style-type: none"> Het opstellen van een commercieel plan om prijscompensatie te realiseren en de afhankelijkheid van overheidsubsidies te verminderen (door diversificatie in de klantenportefeuille).
Liquiditeit	
<ul style="list-style-type: none"> Opdat wij over voldoende middelen zouden beschikken om aan de directe verplichtingen te kunnen voldoen, is de toegang tot liquide middelen en kredietfaciliteiten van groot belang. 	<ul style="list-style-type: none"> De afdeling Treasury bewaakt de liquiditeit van de groep op basis van budgetten, forecasts en strategische plannen. Het voldoen aan de voorwaarden van de syndicaatslening en andere leningen wordt continu actief bewaakt.

Risico's ten aanzien van wet- en regelgeving

RISICO'S	BEHEERSMAATREGELEN
Naleven van arbeidsrechtelijke verplichtingen	
<ul style="list-style-type: none"> De landen waarin USG People opereert, hebben verschillende cao's en complexe lokale arbeidsrechtelijke regelgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> Operationeel kwaliteitsmanagement ziet toe op de juiste toepassing van cao's en lokale arbeidsrechtelijke regelgeving. Interne controleurs toetsen of de regelgeving wordt nageleefd.
Frequent wijzigen van wet- en regelgeving	
<ul style="list-style-type: none"> De wet- en regelgeving (zoals arbeidsrechtelijke- en veiligheidsregelgeving) worden in sommige landen frequent gewijzigd. Hierdoor ontstaat het risico dat USG People gewijzigde regelgeving niet (tijdig) naleeft. Dit kan (financiële) gevolgen hebben en tot imagoschade leiden. 	<ul style="list-style-type: none"> Op lokaal en centraal niveau zijn specialisten verantwoordelijk voor het anticiperen op wijzigingen in regelgeving. Ook ontwikkelen en implementeren deze specialisten interne regels en richtlijnen die ervoor zorgdragen dat medewerkers zich bewust zijn van en zich houden aan de geldende wetten en regels. Workshops over integriteit, fraude en mededingingswetgeving dragen bij aan een verbeterde bewustwording en kennis van toepasselijke regelgeving.
Veranderingen in wetgeving met bedrijfseconomische consequenties	
<ul style="list-style-type: none"> Veranderingen in wetgeving (zoals minimumlonen of equal pay) kunnen bedrijfseconomische consequenties hebben die moeilijk zijn in te schatten. 	<ul style="list-style-type: none"> Het initiëren van en participeren in lobbyactiviteiten middels de brancheverenigingen en sectororganisaties. Tijdige communicatie en afstemming met klanten bij invoering van een wettelijke toename van loonkosten, zodat de toenames kunnen worden doorbelast. Het verder verstevigen van interne controlemaatregelen op de invoer en naleving van wijzigingen.

Het risicoprofiel is besproken met de Raad van Commissarissen. Het is echter niet uitgesloten dat deze opsomming op termijn niet volledig blijkt. Er kunnen risico's zijn waar wij ons op dit moment niet bewust van zijn of risico's die nu nog als beperkt worden geclassificeerd, maar die op termijn effect kunnen hebben.

VERKLARING BETREFFENDE DE BEOORDELING VAN RISICOMANAGEMENT EN INTERNE BEHEERSING

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat risicobeheersings- en controlesystemen, hoe uitgebreid ook, geen absolute zekerheid bieden dat deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen voorkomen. Het beleid van de Raad van Bestuur blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen te optimaliseren. De Raad van Commissarissen en de auditcommissie worden geïnformeerd over de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Naar de mening van de Raad van Bestuur hebben de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van de financiële verslaggevingrisico's in het verslagjaar naar behoren gewerkt. Ze geven een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving van het lopende jaar geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Tevens verklaart de Raad van Bestuur dat, voor zover haar bekend,

- de jaarrekening van USG People een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag van USG People een getrouw beeld geeft omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van USG People en van de verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee USG People wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

CORPORATEGOVERNANCE-VERKLARING

ORGANISATIE

USG People N.V. is een beursgenoteerde naamloze vennootschap waarop het structuurregime van toepassing is. De wettelijke bepalingen schrijven mede de inrichting van de vennootschap en de taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor.

USG People is onderworpen aan haar statuten die laatstelijk zijn gewijzigd per 1 februari 2011. De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders gaf haar goedkeuring voor de statutenwijziging op 20 december 2010. De statutenwijziging is ingegeven door een tweetal wetswijzigingen die per 1 juli 2010 van kracht zijn geworden. Het betreft de Wet implementatie EU-richtlijn Aandeelhoudersrechten en de Wet standpuntbepaling en spreekrecht OR. Daarnaast is van de gelegenheid gebruikgemaakt om een aantal wijzigingen in de statuten aan te brengen die los staan van bovengenoemde twee wetswijzigingen. Zo schrijven de nieuwe statuten voor dat bestuurders van de vennootschap gezamenlijk – minimaal met twee personen – bevoegd zijn de vennootschap te vertegenwoordigen, in plaats van dat zij een zelfstandige bevoegdheid hebben.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De jaarrekening wordt ondertekend door de Raad van Commissarissen en wordt jaarlijks ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Belangrijke onderwerpen waarover de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zeggenschap heeft, zijn:

- vaststelling van de jaarrekening;
- vaststelling van de winstbestemming;
- reserverings- en dividendbeleid;
- goedkeuring van statutenwijzigingen;
- vaststelling van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur;
- goedkeuring van de remuneratie van de Raad van Commissarissen;
- overdracht van de onderneming of een deel van de onderneming aan een derde;
- machtiging om aandelen in het kapitaal van USG People te verkrijgen, uit te geven of te verkopen;
- benoeming van de externe accountant;
- verlening van décharge aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

DE RAAD VAN COMMISSARISSSEN

Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestond na het overlijden van Cor Brakel in oktober 2009 uit vier personen, te weten: Christian Dumolin, Joost van Heyningen Nanninga, Marike van Lier Lels en Alex Mulder. Marike van Lier Lels nam het voorzitterschap tijdelijk waar.

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 2 maart 2010 is Cees Veerman benoemd als lid van de Raad van Commissarissen. Hij vervult sindsdien de rol van voorzitter van de Raad van Commissarissen. Cees Veerman was – in afwachting van zijn benoeming – per 1 december 2009 reeds toegevoegd aan de Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen heeft in de loop van 2010 aangegeven dat hij zijn raad graag zou uitbreiden met een financieel specialist. Vanaf 1 september 2010 is Rinse de Jong, in afwachting van zijn formele benoeming, toegevoegd aan de Raad van Commissarissen. De Centrale Ondernemingsraad heeft voorafgaand aan zijn benoeming uitgebreid met Rinse de Jong gesproken en heeft een positief standpunt ingenomen ten aanzien van de voorgenomen benoeming. De formele benoeming van Rinse de Jong heeft plaatsgevonden in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 20 december 2010. Hiermee is tegemoetgekomen aan de wens om de raad uit te breiden met een financieel specialist.

De Raad van Commissarissen kent twee interne commissies: de auditcommissie en de remuneratie- en benoemingscommissie. Voor de samenstelling en een uitgebreide toelichting op de werk-

zaamheden van deze interne commissies wordt verwezen naar de verslagen van de commissies op pagina's 31 en 32.

Taak

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid en de wijze van besturen van de Raad van Bestuur. Hij houdt daarbij rekening met de belangen van iedereen die bij de onderneming betrokken is, zoals aandeelhouders, medewerkers, klanten en leveranciers.

De Raad van Commissarissen geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur over onder andere het financiële beleid, de risicobeheersings- en controlesystemen en de ondernemingsstructuur. Daarnaast wordt de strategie frequent door de Raad van Commissarissen besproken en geëvalueerd.

De Raad van Commissarissen dient goedkeuring te geven aan de volgende besluiten:

- de vaststelling en wijziging van de operationele en financiële doelstellingen van USG People;
- de vaststelling en wijziging van de strategie die moet leiden tot realisatie van de doelstellingen;
- de vaststelling en wijziging van de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de financiële ratio's;
- de vaststelling en wijziging van de relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen;
- alle transacties tussen USG People en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste 10% van de aandelen in USG People houden die van materiële betekenis zijn voor USG People;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Raad van Bestuur spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/of de betrokken leden van de Raad van Bestuur;
- alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen bij leden van de Raad van Commissarissen spelen en die van materieel belang zijn voor USG People en/of de betreffende leden van de Raad van Commissarissen;
- de benoeming en het ontslag van de secretaris van USG People;
- de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur;
- de toewijzing van taken van de Raad van Bestuur aan individuele leden van de Raad van Bestuur;
- alle overige handelingen waarvoor goedkeuring vereist is volgens de wet of de statuten, het reglement van de Raad van Bestuur, het reglement van de Raad van Commissarissen, de Nederlandse Corporate Governance Code of enige andere toepasselijke regelgeving.

De Raad van Commissarissen is naast de wettelijke en statutaire voorschriften en bepalingen gebonden aan het Reglement van de Raad van Commissarissen. Daarnaast hebben ook de twee interne commissies ieder hun eigen reglement, waaraan de commissarissen die zitting nemen in deze commissies eveneens gebonden zijn.

Onafhankelijkheid

Tot 9 mei 2006 was Alex Mulder voorzitter van de toenmalige Executive Board, de huidige Raad van Bestuur. Daarnaast houdt hij – per 31 december 2010 – 20,02% van de aandelen. Op grond hiervan zijn niet alle leden van de Raad van Commissarissen als onafhankelijk te beschouwen.

Joost van Heyningen Nanninga is werkzaam als senior partner van Egon Zehnder International. In 2010 was Egon Zehnder betrokken bij de zoekopdracht naar een nieuwe commissaris. Deze zoekopdracht is echter niet uitgevoerd door Joost van Heyningen Nanninga zelf, maar door andere partners en collega's van Egon Zehnder, zodat er in dezen geen sprake was van persoonlijke betrokkenheid.

VAN EXECUTIVE BOARD NAAR RAAD VAN BESTUUR

Samenstelling

In 2010 is de tweehoofdige Executive Board omgevormd tot een Raad van Bestuur, bestaande uit vijf personen. Redenen om de Executive Board uit te breiden tot vijf personen waren met name gelegen in het feit dat er behoefte bestond aan meer continuïteit binnen het hoogste orgaan en om draagvlak te creëren voor te nemen en genomen besluiten.

Vanaf juli 2009 tot 3 maart 2010 heeft Rob Zandbergen naast zijn functie van CFO, de functie van CEO ad interim vervuld. De Raad van Commissarissen heeft per 3 maart 2010 Herman van Campenhout benoemd tot CEO van USG People. Wegens een gebrek aan chemie tussen Herman van Campenhout en USG People heeft Herman van Campenhout de onderneming per 30 juni 2010 verlaten. Rob Zandbergen is per 1 juli 2010 aangesteld als CEO. In de periode van 1 juli tot 1 november 2010 heeft hij daarnaast de functie van CFO ad interim vervuld.

Per 1 juli 2010 zijn Hans Coffeng, Eric de Jong en Albert Jan Jongsma werkzaam in de functies van respectievelijk Chief Operational Officer (COO) Nederland en Duitsland, Chief Operational Officer (COO) Zuidwest- en Centraal-Europa en Chief Corporate Officer (CCO). Leen Geirnaardt vervult vanaf 1 november 2010 de functie van CFO.

Op 20 december 2010 is de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders formeel in kennis gesteld van het voornemen van de Raad van Commissarissen om Hans Coffeng, Leen Geirnaardt, Eric de Jong en Albert Jan Jongsma te benoemen tot bestuurders van de vennootschap. De Raad van Commissarissen heeft hen, nadat zij de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in kennis had gesteld, formeel benoemd per 20 december 2010.

Taak

De Raad van Bestuur is belast met het dagelijks bestuur en is verantwoordelijk voor de strategie, de vaststelling en de realisatie van de doelstellingen en het behalen van de resultaten. Voorts is hij 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 USG People.

De Raad van Bestuur is, naast de wettelijke voorschriften en hetgeen hierover is opgenomen in de statuten, gebonden aan het Reglement van de Raad van Bestuur. Hierin wordt de taakverdeling van de individuele bestuurders duidelijk omschreven.

DE NEDERLANDSE CORPORATEGOVERNANCE CODE

Integriteit, transparantie en een heldere communicatie zijn voor USG People de speerpunten van een gedegen corporategovernance. Het nauwkeurig naleven van deze basisbeginselen staan bij ons hoog in het vaandel. Onze interne processen zijn op een zo zorgvuldig en transparant mogelijke manier ingericht en waarborgen de naleving van deze waarden door de hele organisatie. Eén van de voornaamste doelen van een goede corporategovernance is het scheppen van vertrouwen voor alle stakeholders: vertrouwen scheppen in de wijze van besturen, in het toezicht, in het beheersen van risico's, in de financiële verslaggeving en daarmee vertrouwen in de onderneming als geheel.

USG People hanteert een corporategovernance-beleid dat in lijn is met de Nederlandse Corporate Governance Code (hierna: 'de Code'; zie staatscourant nr. 18499 3 december 2009 voor de tekst van de Code). De Code is gebaseerd op het principe van 'pas toe of leg uit'. Dit houdt in dat beursvennootschappen verplicht zijn in hun jaarverslag mededeling te doen over de naleving van de Code en daarbij gemotiveerd opgave dienen te doen over de tot de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gerichte principes en de bestpractice-bepalingen die niet worden toegepast.

Afwijkingen van de Code

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 werd samen met de aandeelhouders uitgebreid stilgestaan bij de corporategovernance-structuur van USG People en de (beperkte) afwijkingen van de Code. Alle destijds bestaande afwijkingen werden goedgekeurd door de aandeelhouders, zodat USG People volledig aan de oude Code voldeed.

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur van USG People liep ten einde per 31 december 2010. Dit oude remuneratiebeleid week af van de bestpractice-bepalingen II.1.1. (benoemings-termijn), II.2.5. (duur aanhouden aandelen) en II.2.8. (maximale vergoeding bij ontslag). Voorts kende het oude remuneratiebeleid geen bepalingen omtrent de clawback-clausule (II.2.11) en de ultimium-remedium-bepaling (II.2.10).

Toelichting afwijkingen:

- Bestpractice-bepaling II.1.1.: Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. USG People wilde de mogelijkheid open houden om bestuurders voor onbepaalde tijd te benoemen, omdat deze bestpractice-bepaling niet geheel paste binnen de bedrijfscultuur en de kernwaarden van USG People. Een en ander werd mede ingegeven door het feit dat bestuurders dikwijls voortkwamen uit de eigen geleerden. Een benoeming voor vier jaar werd in dat geval als niet-opportuun ervaren. USG People wenste de mogelijkheid open te houden om haar bestuurders – als daarvoor gewichtige redenen zouden zijn – voor een periode voor langer dan vier jaar te kunnen benoemen.
- Bestpractice-bepaling II.2.5. (voorheen II.2.3): Aandelen die zonder financiële tegenprestatie aan bestuurders worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. USG People schreef in haar Unique Share Plan geldend voor de jaren 2008, 2009 en 2010 voor dat deze aandelen ten minste drie jaar moesten worden aangehouden.
- Bestpractice-bepaling II.2.8 (voorheen II.2.7): De maximale vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het vaste deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een bestuurder die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt deze bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.
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. Dit is onder meer ingegeven door het feit dat een dergelijke regeling ook onderdeel uitmaakte van de arbeidsvoorwaarden van de voormalige bestuurder van Solvus N.V.
- Bestpractice-bepalingen II.2.10 en II.2.11, de ultimium-remedium-bepaling en de clawback-clausule. Deze bepalingen waren tot 1 januari 2011 niet opgenomen in de arbeidsvoorwaarden van Rob Zandbergen, hetgeen in afwijking van de Code was.

De Raad van Commissarissen heeft zich in de loop van 2010 gebogen over het remuneratiebeleid zoals dat er per 1 januari 2011 uit zal zien. Het nieuwe beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur voldoet op alle punten aan de voorschriften van de nieuwe Code, met uitzondering van de vergoeding bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder als gevolg van een overname van de onderneming, welke leidt tot een 'change of control'.

De bestaande arbeidsovereenkomst met Rob Zandbergen is per 1 januari 2011 aangepast aan de nieuwe eisen van de Code. In zijn contract zijn – evenals bij de nieuwe bestuursleden – bepalingen opgenomen over de duur van de benoeming, de clawback-clausule en de ultimium-remedium-bepaling. Voor meer details over het remuneratiebeleid wordt verwezen naar het remuneratierapport.

Conform bestpractice-bepaling III.6.5. (II.2.6 en III.7.3. oud) heeft USG People regels opgesteld voor bestuurders en commissarissen voor het bezit van en transacties in effecten anders dan die worden uitgegeven door USG People. USG People kent sinds 1 januari 2006 een regeling waarbij voor leden van de Raad van Commissarissen en leden van de Raad van Bestuur 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 verplicht om voorafgaand aan transacties in de Peer Group toestemming voor deze transacties te vragen aan de Compliance Officer. Transacties in effecten van vennootschappen niet behorend tot de Peer Group behoeven geen voorafgaande toestemming en behoeven ook niet periodiek te worden gemeld. Deze regeling heet het Tracking Compliance Program en is te raadplegen via de website van de vennootschap.

De Raad van Bestuur van USG People geeft op pagina 58 in dit jaarverslag de verklaring af dat ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. De Raad van Bestuur geeft hiervan een duidelijke onderbouwing. Aldus voldoet USG People aan bestpractice-bepaling II.1.5.

In de nieuwe Code wordt in bestpractice-bepaling IV.3.12. gesteld dat stemvolmachten en stem-instructies aan een onafhankelijke derde worden verstrekt. Bij USG People was het tot op heden de gewoonte dat de secretaris van de vennootschap deze instructies en volmachten tijdens de vergadering vertegenwoordigde en uitbracht. Met ingang van 1 januari 2011 zal dit echter aan een onafhankelijke derde worden uitbesteed.

KAPITAALSTRUCTUUR EN BESCHERMINGSMAATREGEL

Per 31 december 2010 bedroeg het maatschappelijk kapitaal van USG People € 100.000.000, verdeeld in 200.000.000 aandelen met elk een nominale waarde van € 0,50. De aandelen zijn onderverdeeld in 100.000.000 gewone aandelen en 100.000.000 preferente aandelen. Het geplaatst kapitaal per dezelfde datum bedroeg 77.702.427 gewone aandelen.

Stichting Preferente Aandelen USG People

In 2009 is de Stichting Preferente Aandelen USG People (hierna: 'de Stichting') opgericht. De Stichting heeft krachtens haar statuten ten doel om de belangen te behartigen van USG People, de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, waarbij zoveel mogelijk invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid en de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen. Deze invloeden kunnen ontstaan als gevolg van een door een derde opgebouwd (aanzienlijk) belang in USG People, de aankondiging van een openbaar bod of andere concentratie van zeggenschap, dan wel het anderszins uitoefenen van onredelijke druk tot het wijzigen van het (strategisch) beleid van USG People.

De mogelijkheid tot uitgifte van preferente aandelen is in de statuten van USG People opgenomen als een tijdelijke beschermingsmaatregel. USG People vindt het gewenst dat preferente aandelen niet langer uitstaan dan strikt noodzakelijk is. In lijn daarmee is in artikel 7.8 van de statuten van USG People bepaald dat in geval van uitgifte van preferente aandelen een Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden gehouden uiterlijk achttien maanden na de eerste uitgifte van die aandelen. Voor die vergadering zal een besluit omtrent inkoop of intrekking van de preferente aandelen moeten worden geagendeerd.

Aan de Stichting is door USG People een call-optie verleend tot het nemen van preferente aandelen. De call-optie is opgesplitst in twee delen: de eerste call-optie verleent aan de Stichting het recht om 30% (minus één aandeel) van de stemrechten te nemen. De tweede call-optie verleent aan de Stichting het recht om 100% (minus één aandeel) van het op het moment van uitoefening van de optie totaal geplaatste kapitaal, anders dan in de vorm van preferente aandelen, te nemen. Deze tweede call-optie kan, geheel of gedeeltelijk, slechts worden uitgeoefend na aankondiging van een openbaar bod op de aandelen USG People, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht. De call-optie-overeenkomst leidt ertoe dat de beslissing tot het nemen van preferente aandelen bij de Stichting ligt, en niet bij de Raad van Bestuur, noch bij de Raad van Commissarissen van USG People.

Naast de hiervoor omschreven call-opties, heeft de Stichting ook het recht van enquête. De Stichting kan van dit recht gebruikmaken in situaties waarin de Stichting weliswaar geen gebruik wenst te maken van haar recht tot het nemen van preferente aandelen, maar die naar het oordeel van de Stichting wel een rechtelijke tussenkomst rechtvaardigen met het oog op haar statutaire doelomschrijving.

De Stichting zal onafhankelijk van USG People opereren. Zij voldoet daarmee aan de vereisten die de Wet op het financieel toezicht aan een dergelijke stichting stelt. Het bestuur van de Stichting bestond in 2010 uit de heer drs. R. Pieterse (voorzitter), de heer prof. mr. M.W. den Boogert en de heer drs. J.F. van Duijne. De bestuurders hebben een rooster van aftreden opgesteld, zodat de continuïteit, kennis en kunde van de Stichting is gewaarborgd.

Uitgifte van aandelen en het voorkeursrecht

De Raad van Bestuur is aangewezen om, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen en met inachtneming van de statuten en wettelijke bepalingen, besluiten te nemen over de uitgifte

van aandelen. De bevoegdheid strekt zich uit tot maximaal 10% van alle aandelen van het geplaatste kapitaal van USG People ten tijde van de uitgifte. Jaarlijks wordt tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedkeuring gevraagd om de termijn waarvoor dit geldt, te verlengen met achttien maanden vanaf de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Het is bij USG People gebruikelijk om jaarlijks tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedkeuring te vragen om de duur te verlengen waarin de Raad van Bestuur als bevoegd orgaan wordt aangewezen om het wettelijk voorkeursrecht te beperken of uit te sluiten. De verlenging geldt voor dezelfde periode als waarvoor de Raad van Bestuur gemachtigd is tot het uitgeven van aandelen. De Raad van Bestuur zal van deze bevoegdheid alleen gebruikmaken als het belang van USG People daarmee is gediend.

Inkoop eigen aandelen

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 21 april 2010 is door de aandeelhouders een machtiging aan de Raad van Bestuur gegeven voor de duur van achttien maanden vanaf 21 april 2010 om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – aandelen USG People in te kopen. De verkrijging van de aandelen mag geschieden door alle overeenkomsten waarbij de volgende voorwaarden zijn overeengekomen:

- het mag maximaal 10% van het uitstaande aandelenkapitaal betreffen;
- de prijs moet liggen tussen de nominale waarde en 110% van de beurswaarde.

Voorts is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2010 door de aandeelhouders een machtiging gegeven aan de Raad van Bestuur voor een periode van achttien maanden vanaf 21 april 2010 om – met goedkeuring van de Raad van Commissarissen – over te gaan tot inkoop van eventueel bij de Stichting Preferente Aandelen USG People geplaatste preferente aandelen. Deze ‘terugkoop’ van preferente aandelen mag alleen geschieden voor een prijs gelijk aan de nominale waarde vermeerderd met het lopende dividend en eventueel achterstallig dividend.

Grotaandeelhouders

Volgens de Wet Melding Zeggenschap zijn aandeelhouders verplicht om belangen die groter zijn dan bepaalde vastgestelde percentages te melden bij de Autoriteit Financiële Markten.

Per 31 december 2010 houdt Alex Mulder 15.556.025 aandelen, hetgeen een belang van 20,02% in USG People vertegenwoordigt.

Op 22 maart 2010 heeft BlackRock, Inc. melding gemaakt van het feit dat zij per die datum over het stemrecht van in totaal 4.152.898 aandelen beschikt, hetgeen gelijk is aan een stemrecht van 5,3%.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid is gericht op een dividenuitkering van circa een derde van de nettowinst voor amortisatie, rekening houdende met belastingeffecten. Jaarlijks wordt bepaald of het dividend al dan niet naar keuze in contanten of geheel in gewone aandelen kan worden opgenomen en of die ten laste van het agio of ten laste van de overige reserves komt.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Een beschrijving van de interne risicobeheersings- en controlesystemen is te vinden in het hoofdstuk risicoparagraaf, op pagina's 53 tot en met 59.

Accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. is door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2010 benoemd om de jaarrekening over het boekjaar 2010 te controleren. De controleverklaring van de accountant is elders in het jaarverslag opgenomen.

Effectentransacties

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

Naast de Modelcode zijn de leden van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen gehouden aan het Tracking Compliance Program. Deze regeling ziet toe op transacties van effecten van de directe concurrenten, de zogenaamde Peer Group. Eventuele transacties van effecten in deze vennootschappen dienen vooraf gemeld te worden aan de Compliance Officer van USG People. Transacties van effecten in vennootschappen niet behorend tot de Peer Group behoeven geen voorafgaande toestemming en behoeven ook niet periodiek te worden gemeld.

Tegenstrijdig belang

Alle transacties waarbij een tegenstrijdig belang van bestuurders of commissarissen een rol kan spelen, dienen te worden gepubliceerd in het jaarverslag. Volgens de Code dienen dergelijke transacties onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. In 2010 hebben er geen handelingen plaatsgevonden die gekwalificeerd kunnen worden als transacties met een tegenstrijdig belang. Ter voorkoming van enige belangenverstremming zijn in de reglementen van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen bepalingen opgenomen met betrekking tot dergelijke transacties.

INTERNE ORGANISATIE: HR

HR-BELEID

Evenals in 2009, bleef de economische crisis ook in 2010 van invloed op onze HR-agenda. Was in 2009 de focus van USG People al gericht op kostenreductie, het op peil houden van de productiviteit en het inkrimpen van de bezetting, in 2010 moest dit proces verder worden doorgezet. Omdat bij USG People de mens centraal staat, is het juist in deze periode van belang geweest dat door onze HR-medewerkers de nodige aandacht werd besteed aan al die medewerkers die zich met hart en ziel voor de organisatie inzetten. Zeker in een organisatie als de onze is het 'human capital' van doorslaggevend belang voor het kunnen bereiken van onze ambitieuze doelstellingen. Vanuit die overtuiging hebben wij continu geïnvesteerd in training, talentmanagement, management development, en successieplanning.

In de tweede helft van 2010 zagen wij dat bepaalde markten zich weer enigszins herstelden. Scherpe concurrentieverhoudingen blijven echter kenmerkend voor de huidige markt en vragen nog steeds het uiterste van onze mensen. Wij zijn er trots op dat onze medewerkers onder deze omstandigheden uitstekend zijn blijven presteren waardoor wij voor 2011 een gunstige uitgangspositie hebben voor verdere resultaatverbetering.

USG People wil een aantrekkelijke werkgever blijven, die haar medewerkers aan zich weet te binden. Een van de speerpunten in het HR-beleid voor de organisatie is het behouden van de benodigde kwaliteit en competenties bij onze mensen en hen verdere ontwikkeling hierin aanbieden. In dat kader zijn ook in 2010 verscheidende programma's ingezet die zich niet alleen richten op de verbetering van de kwaliteit van onze instroom, maar ook op het verminderen van het verloop, waardoor een verhoging van de productiviteit gerealiseerd wordt. Aan deze programma's zullen wij in 2011 een krachtig vervolg geven.

Talentontwikkeling is eveneens een belangrijke factor waarmee wij de kwaliteit en de inzetbaarheid van onze medewerkers kunnen behouden en vergroten. Daarnaast is talentontwikkeling van belang bij een adequate loopbaan- en successieplanning. Vandaar dat talentontwikkeling een nog steviger basis heeft gekregen in ons HR-beleid. Wij streven ernaar om het potentieel binnen heel USG People optimaal te benutten. In een steeds krappere wordende arbeidsmarkt is het van belang een gewaardeerde en attractieve werkgever te zijn; factoren die van toenemend belang zijn bij de nieuwe generaties die toetreden op de arbeidsmarkt.

Ten slotte vinden wij het meer dan ooit van belang om, naast sturing op financiële targets, vooral ook te sturen op HR-performance. In onze leiderschapsprogramma's wordt daarom veel aandacht besteed aan inspirerend en coachend leiderschap alsmede aan persoonsgericht carrièremanagement. Parameters voor HR-performance zijn onder meer: verloop, verzuim en doorstroom.

LEIDERSCHAP EN CULTUUR

Effectief leiderschap wordt al langere tijd onderkend als een cruciale factor voor het succes van USG People. Door op een juiste wijze leiding te geven, wordt de sociale samenhang en verbondenheid binnen de organisatie verder versterkt. Mede om die reden is dit inzicht nog steviger verankerd in het beleid. Het principe dat in 2010 werd geformuleerd als 'next level leadership' zal in 2011 verder worden vormgegeven. Eigentijds leiderschap, dat aansluit op onze cultuurwaarden en de business en strategie van USG People ondersteunt. Onze cultuurwaarden zijn in 2007 vastgelegd in de 'business principles'. Deze zullen worden herijkt en daarbij ons kompas naar de toekomst vormen. Stabiele, herkenbare waarden zorgen voor het benodigde evenwicht tussen houding, regels en gedrag, met name als er sprake is van een overlap tussen persoonlijke waarden en die van de organisatie. De Raad van Bestuur en het hoger management vervullen hierin een belangrijke voorbeeldfunctie en zijn het morele kompas voor de medewerkers in onze organisatie.

In 2010 heeft de Raad van Bestuur een belangrijke stap gezet in de (her)bevestiging van de koers in leiderschapsontwikkeling. Vanuit het fundament dat hiermee gelegd is, zullen de benodigde competenties voor het nieuwe waardengedreven leiderschap verder uitgewerkt en in leider-

schapstrainingen vormgegeven worden. Onze sleutelrolspelers zullen vervolgens tijdens trainingsdagen met dit proces vertrouwd gemaakt worden.

Daarnaast is in 2010 het startschot gegeven voor de vorming van een effectieve cultuur; eveneens een belangrijke pijler in het huidige HR-beleid. Met het versterken van de sociale samenhang, de bewustwording en invulling van de corporate identiteit en corporate branding – zowel intern als extern – is de focus sterk op onze cultuur komen te liggen. Een effectieve bedrijfscultuur zal aan hoge medewerkertevredenheid en financieel succes bijdragen. Bovendien wordt hiermee het onderscheidend vermogen van de organisatie vergroot. In een concurrerende markt is juist dat van cruciaal belang bij het werven en behouden van talent, bij het realiseren van een goede prestatie en bij het opbouwen van de benodigde veerkracht en flexibiliteit bij de medewerkers. Aan dit alles zal in 2011 verder gestalte worden gegeven. Uiteraard blijven wij ook dan koesteren al hetgeen reeds voldoet.

MEDEZEGGENSCHAP

De Centrale Ondernemingsraad in Nederland kwam in 2010 tien keer bijeen, waarvan negen keer met de bestuurder en twee keer met een afvaardiging van de Raad van Commissarissen. Onderwerpen die werden besproken waren onder andere:

- herstructurering van USG People (merkenbeleid);
- uniformering van het HR-beleid;
- benoeming van nieuwe bestuurders;
- nieuwe bestuurstructuur;
- benoeming van een nieuw lid van de Raad van Commissarissen;
- privacystatement;
- takenpakket van de preventiemedewerker;
- arbobeleid en risico-inventarisatie en -evaluatie.

INTERNE ORGANISATIE: ICT

ICT-BELEID EN -DOELSTELLINGEN

USG People kent een organisatiestrategie waarbij relatief autonome werkmaatschappijen zo dicht mogelijk bij de klant staan om deze zo goed mogelijk te bedienen. Om deze strategie te ondersteunen, maakt USG People gebruik van decentrale en specifieke applicaties die het mogelijk maken klanten zo effectief en efficiënt mogelijk te benaderen. Deze lokale applicaties worden speciaal ontwikkeld om rekening te kunnen houden met de verschillen per land en merk. Door onder meer verschillen in wetgeving en sociale stelsels is het niet mogelijk om in alle landen gebruik te maken van dezelfde gestandaardiseerde applicaties. Dit heeft vooral invloed op de midoffice-taken zoals verloning en facturatie. De frontoffice-applicaties die in de kantoren gebruikt worden, lenen zich meer tot standaardisatie. De frontoffice-applicaties worden ook deels vernieuwd en worden hierdoor meer flexibel en modulair. Dit garandeert een snellere en betere afstemming op de toekomstige wensen van klanten, uitzendkrachten en landen.

Er zijn en worden per land en op het niveau van de holding applicatie-landschapsstudies uitgevoerd met als doel vernieuwing, integratie en standaardisatie. Met dit ICT-beleid kunnen wij snel inspelen op wijzigingen in de markt en optimaal kansen benutten. In het kader van dit beleid is in de Nederlandse backoffice SAP geïmplementeerd.

Het functioneren van de applicaties wordt gewaarborgd door scherpe kwaliteitseisen. In verband met de efficiëntie wordt waar mogelijk een modulaire ontwikkeling toegepast en wordt gestimuleerd dat delen van de applicaties in verschillende landen binnen de organisatie kunnen worden gebruikt.

De ICT-strategie heeft tot doel de bedrijfsactiviteiten zoveel mogelijk te ondersteunen door:

- nieuwe ICT-architectuur, -technologieën en -ontwikkelingen toe te passen, met nadruk op e-applicaties;
- een uniform ICT program & project management te implementeren;
- data naar toegankelijke informatie te transformeren om zo de bedrijfsbeslissingen te ondersteunen;
- de veiligheid van data en informatie te garanderen;
- wijzigingen in diensten, producten en wetgeving snel te kunnen verwerken door een modulaire en gestandaardiseerde opbouw van de applicaties;
- de efficiëntie van de bedrijfsprocessen te verhogen door ICT-toepassingen geschikt te maken voor klanten en uitzendkrachten;
- een hoge beschikbaarheid te realiseren om processen zo snel en zo ongestoord mogelijk te laten verlopen;
- de beschikbaarheid van de bedrijfstoepassingen te vergroten;
- de aansluiting van belangrijke toepassingen in alle landen te garanderen.

INTERNE ORGANISATIE: STRATEGY2IMPLEMENTATION

Met de nieuwe afdeling Strategy2Implementation willen wij sneller kunnen inspelen op marktontwikkelingen. Daarom coördineert en regisseert de afdeling alle grens- en werkmaatschappijoverschrijdende initiatieven op het snijvlak van innovatie, strategie en business development tot en met de implementatie.

Strategy2Implementation anticipeert op snel veranderende marktomstandigheden. De sector voor flexibele arbeid staat voor interessante uitdagingen. Nieuwe internettoepassingen en social media hebben grote invloed op traditionele businessmodellen en huidige distributiekkanalen. Er treden generaties toe tot de arbeidsmarkt die op een andere manier naar werk kijken. Er wordt geen baan meer voor het leven gekozen, maar werk dat bij een bepaalde levensfase past. In plaats van zelf actief te zoeken naar geschikt werk, rekenen velen er eerder op dat de baan hen wel vindt. Daarnaast zijn er verschillende demografische ontwikkelingen die de sector voor uitdagingen plaatsen, zoals vergrijzing, ontgroening en de impact van onze multiculturele samenleving op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen hebben grote invloed op de wijze waarop banen worden aangeboden.

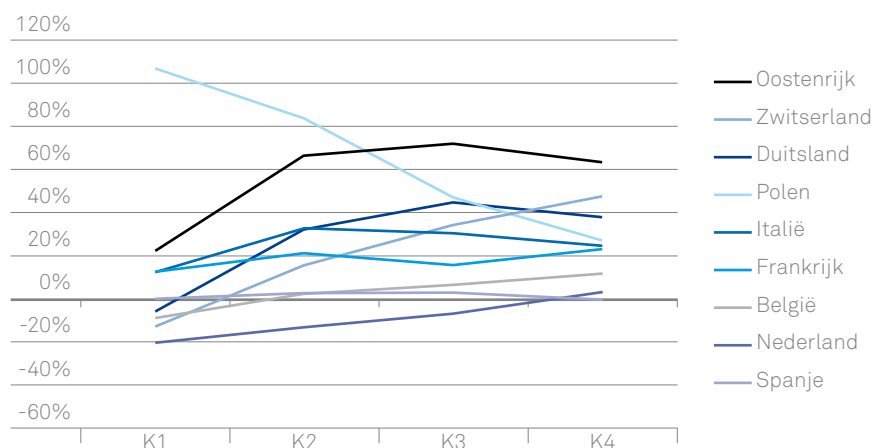
Om sturing te geven aan de manier waarop USG People met die veranderende omstandigheden omgaat, is de nieuwe afdeling Strategy2Implementation opgezet. De afdeling werkt ten behoeve van al onze werkmaatschappijen in alle landen waar wij actief zijn. Vanuit onze multibrandstrategie stimuleren wij entrepreneurship binnen de werkmaatschappijen. Om te voorkomen dat verschillende werkmaatschappijen tegelijkertijd afzonderlijk met vergelijkbare projecten bezig zijn, kanaliseert Strategy2Implementation grensoverschrijdende projecten op het gebied van innovatie, strategie en business development. Zo worden niet alleen doublures voorkomen, maar worden ook ideeën, initiatieven en best practices sneller gedeeld en sterker gemaakt. Belangrijk is ook dat hierdoor innovaties sneller marktrijp gemaakt kunnen worden en waarde gaan genereren. Zo wordt de ondernemende cultuur binnen USG People sneller vertaald in commerciële slagkracht.

Strategy2Implementation bestaat uit vier verschillende clusters die samen antwoord geven op de uitdagingen waarvoor de markt voor arbeidsmarktbemiddeling staat. De clusters bestaan uit medewerkers die binnen en buiten USG People veel ervaring hebben opgedaan op de terreinen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het eerste cluster houdt zich bezig met onderwerpen als internet, social media, e-commerce, revenue management en dynamic pricing. Het tweede cluster is belast met delivery models, servicemodellen en distributiekkanalen die worden gebruikt om diensten aan klanten te leveren. Denk daarbij aan inhouse-vestigingen, diensten op het gebied van outsourcing en online-diensten. Voorts omvat Strategy2Implementation een cluster dat zich bezighoudt met strategieontwikkeling en -analyse. Dit cluster houdt zich onder andere bezig met het formuleren en het beoordelen van de strategie van onze werkmaatschappijen. Ten slotte is er een cluster dat zich richt op integratiemanagement, interim- en turnaroundmanagement en andere additionele managementaandacht vragende onderwerpen.

VOORUITZICHTEN

De trends in onze markten ontwikkelen zich positief en ook de activiteiten die later reageren op de economische cyclus zijn in de loop van 2010 aangehaakt bij het herstel. Er zijn geen signalen die duiden op een vertraging. Onze verwachting is dat deze positieve trend in 2011 zal aanhouden.

Trends omzetgroei USG People in 2010 ten opzichte van 2009



Het herstel in onze markten heeft zich gedurende 2010 verder uitgebreid en versterkt. De industrie liet als eerste een herstel zien en later in het jaar zagen we ook een duidelijke verbetering in de voor USG People belangrijke dienstensector. Dit traditionele patroon is over de gehele linie zichtbaar en de trends zijn positief in alle landen waarin wij opereren. Het herstel in Nederland en België verloopt geleidelijk door een relatief grote bijdrage van de dienstensector in deze volwassen markten. De huidige tendens in Nederland en België lijkt erop te wijzen dat het herstel in deze markten nu ook in de volle breedte doorzet. Dit is een gunstige ontwikkeling voor USG People, gegeven de grote en gediversifieerde posities in deze landen.

Wij staan er goed voor, zijn goed gepositioneerd en onze focus is scherp. Wij hebben onze huidige positionering in de verschillende landen al aangescherpt in de afgelopen jaren. Door middel van het verder uitrollen van onze internationale formules worden onze posities, vooral in de minder volwassen markten, effectiever en meer winstgevend. Daarnaast zien wij aantrekkelijke mogelijkheden om onze posities te versterken door passende acquisities. We zijn optimistisch gestemd over onze toekomst.

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING	74
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT	74
GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER	75
GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN	76
GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT	77
TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	78
1 Algemeen	78
2 Belangrijke grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat	78
3 Financieel risicomanagement	89
4 Schattingen en oordeelsvorming door het management	96
5 Operationele segmenten	97
6 Investerings in en desinvesteringen van dochterondernemingen	98
7 Kostprijs van de omzet	99
8 Verkoopkosten en algemene beheerskosten	100
9 Overige baten en lasten	104
10 Financieringslasten	104
11 Financieringsinkomsten	105
12 Belastingen	105
13 Materiële vaste activa	106
14 Goodwill	107
15 Overige immateriële vaste activa	108
16 Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd	109
17 Financiële vaste activa	110
18 Latente belastingvordering en -verplichting	110
19 Handelsvorderingen en overige vorderingen	112
20 Liquide middelen	113
21 Eigen vermogen	114
22 Resultaat per aandeel	114
23 Langlopende rentedragende leningen en schulden	116
24 Pensioengerelateerde vorderingen en voorzieningen	118
25 Overige voorzieningen	121
26 Bankkredieten en leningen	122
27 Crediteuren en overige schulden	122
28 Renterisico	122
29 Voorwaardelijke activa en verplichtingen	123
30 Verbonden partijen	124
31 Gebeurtenissen na balansdatum	124
32 Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.	125

ENKELVOUDIGE JAARREKENING

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING	126
ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)	126
TOELICHTING BIJ DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING EN BALANS	127
1 Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening	127
2 Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling	127
3 Goodwill	127
4 Overige immateriële vaste activa	128
5 Materiële vaste activa	128
6 Overige financiële vaste activa	129
7 Latente belastingen	129
8 Overige vlottende vorderingen	129
9 Eigen vermogen	130
10 Voorzieningen	130
11 Langlopende verplichtingen	130
12 Kortlopende verplichtingen	131
13 Personeelsleden	131
14 Aansprakelijkheid	131
15 Honoraria accountant	131
16 Beloning bestuurders en commissarissen	132

OVERIGE GEGEVENS

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM	136
STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTVERDELING	136
WINSTBESTEMMING	137
CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	138

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Noot:	bedragen in duizenden euro's	2010	2009
5	Netto-omzet	3.098.630	3.001.134
7	Kostprijs van de omzet	2.422.289	2.326.898
	Brutoresultaat	676.341	674.236
8	Verkoopkosten	-491.092	-539.159
8	Amortisatie acquisitiegerelateerde immateriële activa	-33.367	-26.351
	Totaal verkoopkosten	-524.459	-565.510
8	Algemene beheerskosten	-109.294	-104.699
9	Overige baten en lasten	506	-3.267
	Totaal operationele kosten	-633.247	-673.476
	Bedrijfsresultaat	43.094	760
10	Financieringslasten	-32.197	-38.560
11	Financieringsinkomsten	3.998	2.047
	Resultaat voor belastingen	14.895	-35.753
12	Belastingen	501	4.927
	NETTORESULTAAT	15.396	-30.826
	TOEREKENBAAR AAN:		
	Eigenaren van de vennootschap	15.293	-30.965
	Minderheidsbelangen	103	139
		15.396	-30.826
	RESULTAAT PER AANDEEL TOEREKENBAAR AAN EIGENAREN VAN DE VENNOOTSCHAP		
	(in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)		
22	Gewoon	€ 0,20	€ -0,44
22	Verwaterd	€ 0,20	€ -0,44

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

Noot:	bedragen in duizenden euro's	2010	2009
	Nettoresultaat	15.396	-30.826
	Overig totaalresultaat na belasting:		
	Omrekeningsverschillen	290	-88
	Overig totaalresultaat na belasting	290	-88
	TOTAALRESULTAAT	15.686	-30.914
	TOEREKENBAAR AAN:		
	Eigenaren van de vennootschap	15.583	-31.053
	Minderheidsbelangen	103	139
		15.686	-30.914

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER

Noot:	bedragen in duizenden euro's	2010	2009
VASTE ACTIVA			
13	Materiële vaste activa	44.516	56.675
14	Goodwill	919.115	919.570
15	Overige immateriële vaste activa	100.918	119.546
17	Financiële vaste activa	8.645	7.911
18	Latente belastingvorderingen	69.117	61.650
24	Overige vaste activa	6.048	7.082
		1.148.359	1.172.434
VLOTTENDE ACTIVA			
19	Handelsvorderingen en overige vorderingen	477.875	424.037
	Belastingvorderingen	8.187	5.640
20	Liquide middelen	42.140	41.519
		528.202	471.196
	TOTAAL ACTIVA	1.676.561	1.643.630
EIGEN VERMOGEN TOEREKENBAAR AAN EIGEN AANDEELHOUDERS			
21	Aandelenkapitaal	406.300	321.515
	Benoemde reserves	16.332	14.978
	Ingehouden winsten	317.612	302.319
		740.244	638.812
	Minderheidsbelangen	554	529
	TOTAAL EIGEN VERMOGEN	740.798	639.341
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
23	Leningen	229.532	339.038
24	Pensioengerelateerde voorzieningen	204	1.376
25	Overige voorzieningen	8.605	10.055
18	Latente belastingverplichtingen	31.248	43.704
		269.589	394.173
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
26	Bankkredieten en leningen	60.325	78.334
27	Crediteuren en overige schulden	548.618	444.078
	Belastingverplichtingen	24.514	45.392
28	Financiële derivaten	17.795	20.431
25	Overige voorzieningen	14.922	21.881
		666.174	610.116
	Totaal verplichtingen	935.763	1.004.289
	TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN	1.676.561	1.643.630

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

		Toerekenbaar aan eigen aandeelhouders					
Noot:	bedragen in duizenden euro's	AANDELEN KAPITAAL	BENOEMDE RESERVES	INGEHOUDEN WINSTEN	SUBTOTAAL	MINDER- HEIDS- BELANGEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
	BALANS PER 1 JANUARI 2009	321.244	16.071	332.462	669.777	1.402	671.179
	Nettoresultaat 2009	-	-	-30.965	-30.965	139	-30.826
	Omrekeningsverschillen	-	-88	-	-88	-	-88
	Totaalresultaat	-	-88	-30.965	-31.053	139	-30.914
8	Aandelenplan	-	-183	-	-183	-	-183
8	Uitoefening optierechten	271	-	-	271	-	271
6	Mutatie als gevolg van						
	acquisitie dochteronderneming	-	-822	822	-	-	-
	Acquisitie aandeel gehouden door derden	-	-	-	-	-865	-865
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-147	-147
		271	-1.005	822	88	-1.012	-924
	BALANS PER 31 DECEMBER 2009	321.515	14.978	302.319	638.812	529	639.341
	Balans per 1 januari 2010	321.515	14.978	302.319	638.812	529	639.341
	Nettoresultaat 2010	-	-	15.293	15.293	103	15.396
	Omrekeningsverschillen	-	290	-	290	-	290
	Totaalresultaat	-	290	15.293	15.583	103	15.686
8	Aandelenplan	-	1.064	-	1.064	-	1.064
21	Plaatsing nieuwe aandelen	84.785	-	-	84.785	-	84.785
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-	-	-	-	-78	-78
		84.785	1.064	-	85.849	-78	85.771
	BALANS PER 31 DECEMBER 2010	406.300	16.332	317.612	740.244	554	740.798

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Noot:	bedragen in duizenden euro's	2010	2009
KASSTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN			
	Resultaat voor belasting	14.895	-35.753
	Aanpassingen voor:		
13, 15	Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa	60.084	55.079
13, 15	Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa	668	141
6	Resultaat op verkoop dochteronderneming	-400	4.339
10	Financieringslasten	32.197	38.560
11	Financieringsinkomsten	-3.998	-2.047
8	Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen	1.064	-183
	Koersverschillen	205	-91
24, 25	Mutatie pensioenverplichtingen en overige voorzieningen	-9.581	-8.492
24	Mutatie overige vaste activa	1.034	-1.548
	Mutaties werkkapitaal:		
	- handelsvorderingen en overige vorderingen	-53.838	253.061
	- crediteuren en overige schulden	106.084	-63.104
	Kasstroom uit operationele activiteiten	148.414	239.962
	Betaalde winstbelasting	-42.845	-13.645
	Nettokasstroom uit operationele activiteiten	105.569	226.317
KASSTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN			
6	Acquisities dochterondernemingen	-	-9
13	Netto-investeringen in materiële vaste activa	-7.417	-5.249
15	Netto-investeringen in immateriële vaste activa	-22.463	-13.553
6	Vanwege verkoop dochteronderneming	-	-1.309
6	Vanwege verkoop geassocieerde deelneming	900	-
17	Betaling/terugontvangst op leningen en waarborgsommen	-779	116
	Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-29.759	-20.004
KASSTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN			
21	Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	84.785	271
28	Betalingen op derivaten	-10.512	-9.008
23	Ontvangsten van leningen	120	169
23	Aflossingen op leningen	-146.646	-237.940
	Betaalde interest	-14.173	-19.108
	Ontvangen interest	1.357	2.135
	Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	-78	-147
	Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-85.147	-263.628
	AFNAME / TOENAME LIQUIDE MIDDELEN	-9.337	-57.315
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN			
	Bankkrediet en liquide middelen per 1 januari	24.404	81.719
	Afname / toename liquide middelen	-9.337	-57.315
20	BANKKREDIET EN LIQUIDE MIDDELEN PER 31 DECEMBER	15.067	24.404

TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1 ALGEMEEN

De juridische vorm van USG People N.V. is een rechtspersoon met beperkte aansprakelijkheid (Naamloze Vennootschap). USG People N.V. is statutair gevestigd in Almere. De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan de beurs van NYSE Euronext Amsterdam. Het adres van de vennootschap is:

Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
Nederland

USG People biedt alle vormen van flexibele arbeid en uiteenlopende diensten aan op het gebied van human resources, opleiding, training en customer care-services. De groep is actief in tien landen.

De geconsolideerde IFRS-jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2010 bevat de onderneming en haar dochterondernemingen (samen 'de groep' genoemd). Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in paragraaf 32.

De jaarrekening is door de Raad van Bestuur opgesteld. De jaarrekening is ondertekend door de Raad van Commissarissen op 3 maart 2011 en zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2011.

Bij het opstellen van de jaarrekening van USG People N.V. is ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening gebruikgemaakt van de vrijstelling ex art. 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

2 BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN BEPALING VAN HET RESULTAAT

2.1 GRONDSLAGEN VAN OPMAAK EN WAARDERING

De geconsolideerde jaarrekening 2010 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 vennootschap.

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist van het management dat hij 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 vervolgwaardering van vorderingen en monetaire financiële verplichtingen geschiedt tegen geamortiseerde kostprijs. De vervolgwaardering 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. Gedurende 2009 is een schattingswijziging gemaakt inzake de amortisatie van de handelsmerken. Deze schattingswijziging heeft een belangrijke invloed op het nettoresultaat over 2010 (toelichting 15).

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 4.

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

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf boekjaar 2010

IFRS 3 'Bedrijfscombinaties' en IAS 27 'De geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening'. De aanpassing heeft betrekking op de verwerking van voorwaardelijke vergoedingen, uitgaven gedaan in verband met acquisities anders dan de overgedragen vergoeding zelf, verkrijgen van minderheidsbelangen gehouden door derden en het wijzigen van een meerderheidsbelang in een minderheidsbelang en omgekeerd. Voornoemde transacties hebben gevolgen voor vermogen en resultaat in het jaar van deze transacties. Gedurende het boekjaar 2010 heeft geen acquisitie plaatsgevonden.

IAS 1 (aanpassing) 'Presentatie van de jaarrekening'. De aanpassing heeft betrekking op de wijze van rapporteren van de mutaties in het vermogen, waarbij mutaties in het vermogen, niet betrekking hebbende op transacties met aandeelhouders, in een overzicht van het totaalresultaat worden vermeld. De wijziging heeft geen invloed op de omvang van het resultaat noch van het vermogen.

IAS 36 (aanpassing) 'Waardeverminderingen van activa'. De aanpassing verduidelijkt dat de grootste kasstroomgenererende eenheid, waaraan goodwill moet worden toegerekend ten behoeve van de test op waardevermindering, een operationeel segment is zoals gedefinieerd in paragraaf 5 van IFRS 8 'Operationele segmenten'. De aanpassing heeft geen invloed op de wijze waarop de goodwill ten behoeve van de test op waardevermindering aan operationele segmenten wordt toegerekend aangezien deze toerekening al op de beschreven wijze plaatsvond.

IFRS 2 (aanpassing) 'In liquide middelen afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingen in groepssituaties': ziet op aanpassingen in de verwerking en rapportage van alle aan aandelen gerelateerde betalingen in groepssituaties. Interpretatie IFRIC 8, 'Scope van IFRS 2' en IFRIC 11, 'IFRS 2 – Transacties in groepsaandelen en ingekochte eigen aandelen' zijn eveneens in de aanpassing verwerkt. De aanpassing heeft geen invloed op de omvang van het resultaat noch van het vermogen.

IFRS 5 (aanpassing) 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindiging van bedrijfsactiviteiten'. De aanpassing betreft nadere vereisten aan de toelichting met betrekking op vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindiging van bedrijfsactiviteiten. De groep heeft niet de intentie om activa of bedrijfsactiviteiten af te stoten, waardoor nadere toelichting hierop niet nodig is.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties effectief vanaf boekjaar 2010, maar van geen belang voor de groep

IFRIC 16 'Afdekking van een netto-investering in een buitenlandse operatie'. Omdat de groep het vreemdevalutarisico van investeringen in niet-euro-activiteiten niet afdekt, is deze interpretatie niet van belang voor de groep.

IFRIC 17 'Uitkering van activa niet zijnde liquide middelen aan eigenaren'. Omdat de groep geen activa anders dan liquide middelen aan haar eigenaren uitkeert, is deze interpretatie niet van belang voor de groep.

IFRIC 18 'Overdracht van activa van klanten'. Omdat geen activa van klanten worden overgenomen bij het uitvoeren van de activiteiten van de groep, is deze interpretatie niet van belang voor de groep.

IFRIC 9 'Herbeoordeling van inbegrepen derivaten in financiële instrumenten'. De groep heeft geen financiële instrumenten met inbegrepen derivaten en daarom is deze interpretatie niet van belang voor de groep.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties niet effectief voor boekjaar 2010, maar van belang voor de groep

IFRS 9 'Financiële instrumenten'. De standaard bepaalt de vereisten betreffende classificatie en waardering van financiële activa die eerst in IAS 39 'Financiële instrumenten: opname en waardering' waren beschreven. Toepassing is verplicht voor boekjaren beginnende op of na 1 januari 2013. De gevolgen van de invoering van de standaard worden door de groep nog onderzocht.

IAS 24 'Verbonden partijen' (herzien). De herziene standaard verklaart en vereenvoudigt de definitie van een verbonden partij. De groep zal de herziene standaard toepassen met ingang van 1 januari 2011. Naar verwachting zal de invloed van de wijzigingen op de toelichting van verbonden partijen beperkt zijn.

Standaarden, aanpassingen en interpretaties niet effectief voor 2010 en niet van belang voor de groep

IAS 32 'Classificatie van rechten tot aankoop van aandelen' (aanpassing). De aanpassing geeft nadere instructies voor de verslaggeving over de rechten tot aankoop van aandelen uitgegeven in een andere valuta dan de functionele valuta van de uitgever. De groep is niet voornemens om rechten tot aankoop van aandelen in vreemde valuta uit te geven.

IFRIC 19 'Niet langer als verplichting classificeren door gebruik te maken van vermogensinstrumenten'. Omdat de groep niet voornemens is verplichtingen om te zetten in vermogensinstrumenten, is deze interpretatie niet van belang voor de groep.

IFRIC 14 'Vooruitbetaling op een minimaal vereiste dekking' (aanpassing). De aanpassing corrigeert een niet-bedoelde consequentie van IFRIC 14 waarbij vrijwillige vooruitbetalingen niet werden meegenomen bij de bepaling van de pensioenactiva. De aanpassing zal geen gevolgen hebben voor de verwerking van de toegezegd-pensioenregelingen door de groep aangezien de groep niet voornemens is vrijwillige vooruitbetalingen op de toegezegd-pensioenregelingen te doen.

2.2 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 (*acquisition method*) wordt toegepast op de verwerving van dochterondernemingen door de groep.

De voor de overgenomen onderneming overgedragen vergoeding wordt bepaald door de reële waarde van de afgestane activa, de uitgegeven eigen-vermogensinstrumenten en de verplichtingen aangegaan of overgenomen op de transactiedatum waaronder voorwaardelijke vergoedingen. Voorwaardelijke vergoedingen (earn-outregelingen) zijn verschuldigd indien aan vooraf contractueel vastgestelde condities wordt voldaan. De waarschijnlijkheid van betaling van deze vergoeding maakt onderdeel uit van de waardering per transactiedatum en wordt iedere balansdatum heroverwogen. Waardeveranderingen in voorwaardelijke vergoedingen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt evenals de met de transactie verband houdende kosten.

Identificeerbare activa, voorwaardelijke verplichtingen en verplichtingen overgenomen in een bedrijfscombinatie worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening gewaardeerd tegen de reële waarde per overnamedatum. De groep waardeert een minderheidsbelang in de verkregen entiteit tegen de reële waarde of tegen het proportionele aandeel van het minderheidsbelang in de verkregen netto-activa.

Het positieve verschil tussen de overgedragen vergoeding van de overgenomen entiteit en de reële waarde van aan de groep toerekenbare en identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill. Indien de overgedragen vergoeding 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 ingeval van een voordelige koop wordt het verschil direct verantwoord in het totaalresultaat (zie 2.5).

Transacties met minderheidsaandeelhouders worden verwerkt als transacties met derden. Bij aankopen van belangen gehouden door minderheidsaandeelhouders wordt het verschil tussen het betaalde bedrag en het verkregen aandeel van de netto-vermogenswaarde (verantwoord als minderheidsbelangen in het eigen vermogen) verwerkt ten gunste of ten laste van het eigen vermogen.

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.

2.3 VREEMDE VALUTA

2.3.1 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.

2.3.2 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. Omrekeningsverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

2.3.3 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 presentatievaluta omgerekend tegen de koersen die gelden op de balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse deelnemingen worden in de presentatievaluta omgerekend tegen koersen, welke de wisselkoersen die golden op de datum van de transactie benaderen. Translatieverschillen worden via het totaalresultaat ten gunste of ten laste van het eigen vermogen in de reserve omrekeningsverschillen gebracht.

Bij geheel of gedeeltelijke verkoop van buitenlandse deelnemingen worden de omrekeningsverschillen in de winst- en verliesrekening verantwoord als resultaat uit verkoop deelnemingen.

2.4 MATERIËLE VASTE ACTIVA

2.4.1 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.

2.4.2 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 2.4.4) en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11). Leasebetalingen worden verantwoord zoals beschreven in de paragraaf 2.20.1 en 2.20.2.

2.4.3 Activa in aanbouw

Aan activa in aanbouw wordt, voor zover de aanbouwperiode langer dan één jaar is, financieringskosten toegerekend waarbij een rentepercentage wordt gehanteerd gelijk aan de gemiddelde rente die door de groep is betaald.

2.4.4 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 indien nodig aangepast via een schattingswijziging in het boekjaar en volgende perioden.

2.5 GOODWILL

Alle acquisities zijn opgenomen onder toepassing van de overnamemethode (*acquisition method*). Goodwill vloeit voort uit de acquisitie van dochterondernemingen. Goodwill vertegenwoordigt het verschil tussen de overgedragen vergoeding 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 toegerekend aan groeperingen van kasstroomgenererende eenheden. De goodwill wordt toegerekend aan de groeperingen van kasstroomgenererende eenheden, die verwacht worden voordeel te hebben van de acquisitie.

Goodwill wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks getest op bijzondere waardevermindering (2.11). Bijzondere waardeverminderingen worden naderhand niet teruggedraaid.

Indien de overgedragen vergoeding 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 wordt het verschil direct verantwoord in het totaalresultaat.

Bij de verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt. Indien de verkoop een deel van een groepering van kasstroomgenererende eenheden betreft, wordt de af te boeken en in het resultaat te verwerken goodwill bepaald op basis van de relatieve waarde van het verkochte deel ten opzichte van de waarde van de groepering van kasstroomgenererende eenheden. Indien goodwill direct toewijsbaar is aan het verkochte onderdeel zal deze goodwill worden afgeboekt en in het resultaat worden verwerkt.

2.6 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

2.6.1 Handelsmerken en licenties

Handelsmerken en licenties, geregistreerd of wettelijk beschermd, verkregen uit overname, worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. Handelsmerken en licenties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11). Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal tien 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.

2.6.2 Cliëntenrelaties

Cliëntenrelaties, verkregen uit overname, worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. Cliëntenrelaties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11). Afschrijvingskosten van de cliëntenrelaties worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal acht jaar.

2.6.3 Kandidatenbestanden

Kandidatenbestanden, verkregen uit overname, worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, die daarna geldt als kostprijs. Kandidatenbestanden hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11). Afschrijvingskosten van de kandidatenbestanden worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van maximaal zes jaar.

2.6.4 Software

Softwarelicenties 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 indien 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 het mogelijk is om de uitgaven te bepalen die kunnen worden toegerekend aan het ontwikkelde actief.

Aan intern ontwikkelde software worden, voor zover de ontwikkelperiode langer dan één jaar is, financieringskosten toegerekend, waarbij een rentepercentage wordt gehanteerd gelijk aan de gemiddelde rente die door de groep is betaald.

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van vijf jaar.

2.6.5 Overige immateriële vaste activa

Overige door de groep verworven immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie 2.11).

Afschrijvingskosten worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van vijf jaar.

2.6.6 Afschrijving immateriële vaste activa

Jaarlijks wordt voor bovenstaande immateriële vaste activa getoetst of de resterende gebruiksduur en de afschrijvingsmethoden nog juist zijn. Indien de toets leidt tot een nieuwe inschatting van de resterende gebruiksduur of afschrijvingsmethoden worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

2.7 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

2.7.1 Leningen en vorderingen

Leningen en vorderingen zijn niet-beursgenoteerde financiële activa (niet zijnde financiële derivaten) met vaste of bepaalde aflossingen. De waardering vindt plaats zoals beschreven in 2.8. Leningen en vorderingen worden beschouwd als vlottende activa, behalve wanneer de vervaldatum meer dan twaalf 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.

2.7.2 Waarborgsommen

Waarborgsommen (hoofdzakelijk huurgaranties en garanties afgegeven in verband met het voeren van een uitzendonderneming) die geen vaste vervaldag hebben, worden opgenomen tegen kostprijs. Indien ze wel een vaste vervaldag hebben, worden ze initieel opgenomen tegen de reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode gewaardeerd.

2.7.3 Geassocieerde deelnemingen

Gehouden belangen in geassocieerde deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend (niet zijnde dochterondernemingen waarover de groep beslissende zeggenschap kan uitoefenen), worden door middel van de equity-methode verantwoord. De eerste verwerking in de jaarrekening geschiedt tegen kostprijs. Mutaties als gevolg van de toe te rekenen resultaten uit de geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

2.8 HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

Handelsvorderingen en overige vorderingen zijn initieel gewaardeerd tegen de reële waarde. Daarna vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode (veelal nominale waarde) verminderd met bijzondere waardeverminderingen voor oninbaar geachte posten. Redenen om een voorziening voor oninbaarheid te treffen, zijn belangrijke financiële problemen van de debiteur, waarschijnlijkheid van faillissement of financiële reorganisatie, of het meer dan 180 dagen verstreken zijn van de betalingstermijn. Uit ervaring blijkt dat indien een vordering meer dan 180 dagen na de afgesproken betaaldatum nog niet is ontvangen, er een gereede kans bestaat dat de vordering niet meer kan worden geïnd. Het bedrag van de voorziening is het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de toekomstige verwachte kasstromen, contant gemaakt tegen de oorspronkelijke effectieve

interestvoet. De boekwaarde van het actief wordt verminderd met de voorziening voor oninbaarheid en de kosten worden in de verkoopkosten verantwoord. Indien een handelsvordering of overige vordering oninbaar is, wordt het geheel ten laste gebracht van de voorziening voor oninbaarheid. Eventuele terugnames van eerder afgeschreven bedragen worden in de winst- en verliesrekening ten gunste van de verkoopkosten gebracht.

Geleverde diensten die nog niet aan de klant zijn gefactureerd, zijn mede opgenomen onder handelsvorderingen.

2.8.1 Factoring

Handelsvorderingen worden niet in de balans verantwoord indien deze aan een factormaatschappij zijn verkocht, waarbij de daarbij behorende contractuele rechten op deze vordering zijn overgedragen. Het criterium welke hierbij wordt gehanteerd, is de substantiële overdracht van de risico's en beloningen. Vergoedingen voor factoring worden verantwoord als verkoopkosten.

2.9 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 reële waarde op elke rapportagedatum. Mutaties in de reële waarde van de financiële derivaten worden direct opgenomen in de winst- en verliesrekening. De groep past geen hedge-accounting zoals bepaald in IAS 39 toe.

2.10 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.

2.11 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA

Op activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt niet afgeschreven, maar vindt 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 bedrijfswaarde en de reële waarde van een actief onder verrekening van verkoopkosten. Om bijzondere waardeverminderingen op goodwill te kunnen bepalen, worden activa van kasstroomgenererende eenheden gegroepeerd op het laagste niveau binnen de groep waarop goodwill wordt bewaakt voor interne doeleinden. Niet-financiële activa, anders dan goodwill, die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn geweest, worden op iedere balansdatum beoordeeld op mogelijke terugboeking van de waardevermindering.

2.11.1 Berekening van realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van activa is de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die de weerslag is van zowel de actuele markttransacties 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.

2.12 AANDELENKAPITAAL

2.12.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders. Kosten, direct toerekenbaar aan de uitgifte van nieuwe aandelen of opties, worden in mindering op de opbrengst in het vermogen verantwoord.

Indien een entiteit van de groep aandelen van USG People N.V. inkoopt, wordt het opgeofferde bedrag, inclusief eventuele toerekenbare kosten en belastingen, in mindering gebracht op het

eigen vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders tot het moment dat de aandelen worden ingetrokken of opnieuw worden uitgegeven. Het (te) ontvangen bedrag bij het uitgeven van eerder ingekochte aandelen, verminderd met eventueel toewijsbare kosten en belastingen, wordt ten gunste van het vermogen toerekenbaar aan aandeelhouders gebracht.

2.12.2 Dividenden

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

2.13 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 twaalf maanden na de balansdatum uit te stellen.

2.14 CONVERTEERBARE ACHTERGESTELDE OBLIGATIELENING

De reële waarde van het als verplichting aangemerkte deel van de converteerbare obligatielening is vastgesteld met behulp van de markttrente 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, dat opgenomen wordt in het eigen vermogen, onder verrekening van belastingen.

2.15 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 worden gerealiseerd of de latente belastingverplichtingen worden betaald.

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 belastingverplichtingen 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 worden opgenomen voor tijdelijke verschillen die ontstaan op investeringen in dochterondernemingen en deelnemingen en die ontstaan door verschil in groepswaarderingen en fiscale waarderingen en alleen in zoverre het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld en er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend.

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

2.16 PENSIOENGERELATEERDE VOORZIENINGEN

2.16.1 Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel

Een pensioenregeling op basis van het beschikbare premiestelsel (*defined contribution schemes*) is een pensioenregeling waarbij de groep vaste bijdragen betaalt aan een pensioenverzekeraar of pensioenfonds.

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.

2.16.2 Toegezegd-pensioenregelingen

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

De nettoverplichting van de groep ten aanzien van toegezegde pensioenrechten wordt voor elke regeling afzonderlijk bepaald 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 (bepaald als de contante waarde van de gerelateerde verplichting zoals omschreven in IAS 19.104) 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.

Actuariële winsten en verliezen, groter dan 10% van de hoogste van de fondsbeleggingen en 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.

2.17 OVERIGE VOORZIENINGEN

2.17.1 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 markttransacties van de tijdswaarde van geld en, indien nodig, van de specifieke risico's van de verplichting.

2.17.2 Reorganisatie

In verband met reorganisatie wordt een voorziening getroffen wanneer de groep een gedetailleerd plan voor de reorganisatie heeft geformaliseerd en 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.

2.17.3 Personeelgerelateerde voorzieningen

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.

2.17.4 Regelingen voor uitkeringen bij vertrek

De nettoverplichting 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 nettoverplichting van de groep met betrekking tot de vertrekregeling (niet zijnde pensioen-voorzieningen) 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.

2.18 CREDITEUREN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN

Handelsschulden en overige te betalen posten worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, daarna tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.19 OPBRENGSTEN

2.19.1 Netto-omzet

Opbrengsten worden verwerkt voorzover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de groep zullen vloeien en voorzover de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden gewaardeerd. 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 voornamelijk uit:

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitleenen van personeel waarbij de in het boekjaar gewerkte uren tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet worden verwerkt.
- Werving-en-selectiediensten: het werven en selecteren van personeel voor derden waarbij omzet wordt genomen op het moment dat de opdracht conform overeenkomst is voltooid.
- 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.
- Re-integratiediensten: het begeleiden van personen bij re-integratietrajecten op de arbeidsmarkt op basis van een uurtarief voor de gewerkte uren voorzover in het boekjaar verleend.
- IT- en engineeringprojecten: vergoedingen op basis van een vaste prijs worden verwerkt als omzet naar rato van het aantal gewerkte uren gedurende het boekjaar ten opzichte van de totaal verwachte te werken uren gedurende het project.
- Outplacement: het begeleiden van mensen naar een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De omzet wordt bepaald aan de hand van de in het boekjaar bestede te declareren 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.

2.19.2 Overige baten en lasten

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

2.20 KOSTEN

2.20.1 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.

2.20.2 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.

2.20.3 Beloning op basis van aandelen

USG People N.V. heeft opties verstrekt tot en met 2004. Deze waren volledig en onvoorwaardelijk uitvoerbaar. Op grond van IFRS 1 is geen waardering noodzakelijk, noch het nemen van een resultaat in winst- en verliesrekening voor in aandelen af te wikkelen optieplannen die volledig en onvoorwaardelijk uitvoerbaar waren voor 1 januari 2005. Op het moment van uitvoering van

opties worden hieruit verkregen opbrengsten, onder verrekening van transactiekosten, verantwoord als aandelenkapitaal (tegen de nominale waarde) en agio.

De beloning op basis van aandelen die niet onder de hiervoor genoemde optieregeling valt, wordt verwerkt zoals hieronder beschreven.

De reële waarde van de voorwaardelijk toegekende aandelen (in aandelen afgewikkeld) op basis van het aandelenplan binnen de groep ('Unique Share Plan'), inclusief de door de vennootschap gedragen loonbelasting en sociale premies betreffende deze aandelen (in liquide middelen afgewikkeld), 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 bepaald op de toekenningsdatum en eventuele fiscale verplichtingen voor de personeelsleden die voor rekening van de groep komen, bepaald per rapportagedatum en het moment van afwikkeling. De niet-marktgereleerde prestatievoorwaarden als omzetgroei, winstgevendheid en het verwachte personeelsverloop zijn meegenomen in de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen. Per balansdatum wordt op basis van de prestatievoorwaarden de schatting van het uiteindelijke aantal te verstrekken aandelen herzien. De feitelijk gerealiseerde prestatievoorwaarden en het personeelsverloop worden definitief vastgesteld aan het einde van de prestatieperiode en op de datum van onvoorwaardelijk worden. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de prestatieperiode. In geval van annulering, zowel op initiatief van personeelslid als van werkgever, worden nog niet genomen kosten voor de periode tussen annulering en einde van de prestatieperiode in één keer ten laste van het resultaat genomen.

Voor de in aanmerking genomen last op basis van de reële waarde van de te verstrekken aandelen, bepaald op de toekenningsdatum, wordt een benoemde reserve in het eigen vermogen aangehouden. De lasten voor de fiscale verplichtingen van de deelnemers die door de groep worden gedragen, bepaald per rapportagedatum en moment van afwikkeling, worden in de jaarrekening opgenomen onder de voorzieningen.

Naast het hiervoor genoemde aandelenplan heeft de groep Stock Appreciation Rights (SARs) verstrekt.

De reële waarde van de toegekende SARs (in liquide middelen afgewikkeld) wordt in de winst- en verliesrekening als last opgenomen. Het totale bedrag als last verantwoord in de winst- en verliesrekening gedurende de wachtperiode wordt bepaald op basis van de reële waarde van de (voorwaardelijk) toegekende SARs. De koers van het aandeel USG People vormt een marktgereleerde voorwaarde. Het verwachte personeelsverloop is meegenomen in de schatting van het uiteindelijk uit te betalen bedrag. Per balansdatum wordt de schatting van het uiteindelijk te betalen bedrag herzien. Op de datum van onvoorwaardelijk worden, wordt het feitelijk personeelsverloop definitief vastgesteld. Het effect van deze herziening en definitieve vaststelling wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord. De lasten worden tijdsevenredig verdeeld over de voorwaardelijke periode van de SARs.

Voor de reële waarde van de SARs, bepaald op rapportagedatum en op uitkeringsdatum, wordt een voorziening aangehouden.

2.20.4 Financieringslasten

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

2.20.5 Financieringsinkomsten

Financieringsinkomsten omvatten de ontvangen rente op uitstaande gelden en positieve veranderingen in de reële waarde en de gerealiseerde waarde van financiële derivaten.

2.21 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.

2.22 NETTORESULTAAT PER AANDEEL

Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend als de aan de houders van gewone aandelen toekomende nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen over de betreffende periode. De verwaterde winst van een gewoon aandeel is de winst gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen, inclusief het aantal gewone aandelen dat uitgegeven zou zijn bij uitoefening van uitstaande aandelenopties en de conversieoptie van de converteerbare obligatielening (alleen voor zover deze conversie of uitoefening tot verwatering zal leiden). Dividend uitgekeerd in aandelen, waarbij geen keuze is voor uitkering in liquide middelen, wordt verwerkt als toekenning van bonusaandelen. Het resultaat per aandeel in de vergelijkende cijfers wordt hiervoor aangepast.

2.23 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 de koers per transactiedatum. 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. Liquide middelen in het kasstroomoverzicht zijn de in de balans als liquide middelen opgenomen bedragen verminderd met rekening-courantschulden bij banken.

2.24 OPERATIONELE SEGMENTEN

De Raad van Bestuur wordt beschouwd als de *chief operating decision maker* die verantwoordelijk is voor de allocatie van middelen aan en de beoordeling van de operationele segmenten. De groep is georganiseerd en wordt aangestuurd door de Raad van Bestuur op basis van geografie en de rapportage naar de Raad van Bestuur is hierop gebaseerd. De operationele segmenten naar geografisch gebied (landen) zijn consistent met deze interne rapportage aan de Raad van Bestuur. Een aantal landen is vanwege de omvang van USG People in deze landen, conform IFRS 8:13, samengevoegd.

3 FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

3.1 FINANCIËLE RISICOFACTOREN

Door de activiteiten van de groep is de groep blootgesteld aan een verscheidenheid aan financiële risico's: marktrisico (inclusief valutarisico, risico omtrent interestpercentage voor de bepaling van reële waarden, kasstroom- en reële waarde interestrisico en overige prijsrisico's), kredietrisico en liquiditeitsrisico.

De financieel-economische crisis van de afgelopen jaren heeft geleid tot verhoogde aandacht voor financiële risico's, maar heeft niet hoeven leiden tot een wezenlijke wijziging van het financieel risicobeleid van de groep. De groep besteedt wel meer aandacht aan kostenbeheersing. Specifieke aandacht gaat uit naar het creditmanagement op zowel het gebied van de beheersing van de kredietrisico's als op het gebied van het beperken van het aantal dagen klantenkrediet. Voorts zijn de risico's verder beperkt door handelsvorderingen deels te verkopen aan factormaatschappijen. Het liquiditeitsrisico is gedurende 2010 verder beperkt door de uitgifte van nieuwe aandelen,

waarbij de hieruit verkregen middelen zijn aangewend voor de terugbetaling van de opgenomen kredieten onder de syndicaatslening tranche B en bankkredieten.

De risicobeheersing van de groep is gericht op het minimaliseren van de mogelijke negatieve effecten van de ontwikkelingen op de financiële markten op de prestaties van de groep. De groep gebruikt, indien noodzakelijk geacht, financiële instrumenten om bepaalde risico's af te dekken. De treasury-afdeling identificeert en evalueert financiële risico's en dekt deze af na goedkeuring door de Raad van Bestuur.

De volgende categorieën financiële instrumenten zijn van toepassing op de groep:

2010	ACTIVA & PASSIVA GEWAARDEERD			
	LENINGEN EN VORDERINGEN	TEGEN REËLE WAARDE VIA DE WINST- EN VERLIESREKENING	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	8.645	-	5.597	13.011
Handelsvorderingen	444.994	-	444.994	453.530
Overige vorderingen zijnde financiële instrumenten	4.700	-	4.700	4.700
Liquide middelen	42.140	-	42.140	42.140
	500.479	-	497.431	513.381

Converteerbare achtergestelde obligatielening	107.492	-	118.736	
Achtergestelde lening Start	47.474	-	46.113	
Syndicaatslening tranche A	105.051	-	106.018	
Financiële leaseverplichtingen	184	-	177	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	665	-	862	
Bankkredieten en leningen	28.991	-	28.991	
Crediteuren en overige schulden zijnde financiële instrumenten	152.739	-	152.739	
Derivaten	-	17.795	17.795	
	442.596	17.795	471.431	

2009	ACTIVA & PASSIVA GEWAARDEERD			
	LENINGEN EN VORDERINGEN	TEGEN REËLE WAARDE VIA DE WINST- EN VERLIESREKENING	REËLE WAARDE	MAXIMAAL KREDIETRISICO
Financiële vaste activa	7.911	-	5.109	12.156
Handelsvorderingen	392.529	-	392.529	406.248
Overige vorderingen zijnde financiële instrumenten	14.469	-	14.469	14.469
Liquide middelen	41.519	-	41.519	41.519
	456.428	-	453.626	474.392

Converteerbare achtergestelde obligatielening	103.681	-	114.999	
Achtergestelde lening Start	50.000	-	47.762	
Syndicaatslening tranche A	159.513	-	159.940	
Syndicaatslening tranche B	80.000	-	71.319	
Financiële leaseverplichtingen	506	-	506	
Overige langlopende kredietfaciliteiten	543	-	544	
Bankkredieten en leningen	23.108	-	23.108	
Crediteuren en overige schulden zijnde financiële instrumenten	128.724	-	128.724	
Derivaten	-	20.431	20.431	
	546.075	20.431	567.333	

3.1.1 Marktrisico

Kasstroomrisico en reële waarde interestrisico

Omdat de groep geen significante interestdragende activa heeft, is het inkomen van de groep zo goed als onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.

Het kasstroomrisico en reële waarde interestrisico van de groep zijn voornamelijk een gevolg van de lange- en kortetermijnleningen. Om het kasstroom- en reële waarde interestrisico te beperken, is een deel van de leningen afgesloten voor langere termijn met een vast interestpercentage. De opgenomen gelden uit hoofde van leningen tegen variabele interestpercentages stellen de groep bloot aan kasstroom- en reële waarde interestrisico's. Het beleid van de groep is om een deel, afhankelijk van de marktverwachtingen ten aanzien van het interestpercentage, van de kasstroom- en reële waarde interestrisico's af te dekken middels financiële derivaten. Eventuele afdekking van het kasstroom- en reële waarde interestrisico gebeurt na akkoord van de Raad van Bestuur. Gedurende zowel 2009 als 2010 waren alle leningen uitgegeven in euro.

De groep analyseert regelmatig in hoeverre de huidige afdekking van het kasstroom- en reële waarde interestrisico nog voldoet. Hiervoor worden diverse scenario's gesimuleerd. De analyse richt zich op de invloed van wijzigingen in interestpercentages op het resultaat, aangezien een gedeelte van de leningen is afgesloten tegen een variabel interestpercentage, waarbij het risico gedeeltelijk is afgedekt middels financiële derivaten.

Een stijging van het Euribor 1-maandsinterestpercentage met 50 basispunten heeft, rekeninghoudend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, uitgaande van de financiële instrumenten per einde boekjaar, een resultaatverandering (voor belasting) van € 2,1 miljoen positief (2009: € 2,0 miljoen positief) tot gevolg. Een daling van het Euribor 1-maandsinterestpercentage met 50 basispunten heeft, rekeninghoudend met de risicoafdekking en alle andere omstandigheden gelijk houdend, een resultaatverandering (voor belasting) van € 2,2 miljoen negatief (2009: € 2,2 miljoen negatief) tot gevolg.

In toelichting 28 wordt beschreven welke financiële derivaten de groep heeft afgesloten om het kasstroom- en reële waarde interestrisico af te dekken.

Vreemdevalutarisico

Gezien de omvang van de activiteiten van de groep in valuta anders dan euro (omzet minder dan 2,5% van de totale omzet en activa minder dan 1,5% van de totale activa) worden eventuele valutarisico's niet afgedekt. Een redelijkerwijs te verwachten wijziging in wisselkoers van de relevante valuta ten opzichte van de euro heeft geen significante impact op het resultaat en het eigen vermogen van de groep.

3.1.2 Kredietrisico

Kredietrisico's ontstaan uit liquide middelen, financiële derivaten en deposito's uitstaand bij banken en uit openstaande vorderingen op klanten. Alleen bij de verstrekkers van het syndicaatskrediet worden deposito's uitgezet en derivaten afgesloten.

Vorderingen uit hoofde van verkopen aan klanten zijn veelal verzekerd bij een kredietverzekeringsmaatschappij met een A-rating (S&P). Verkopen aan overheden en aan banken in Nederland worden niet verzekerd. In het geval een vordering niet is verzekerd, wordt de kredietwaardigheid van de klant, voor de verkoop plaatsvindt, beoordeeld rekening houdend met ervaringen uit het verleden en andere overwegingen. Kredietlimieten worden toegekend aan klanten op basis van opgaven van de verzekeringsmaatschappij dan wel door de Raad van Bestuur goedgekeurde interne richtlijnen. Kredietlimieten worden regelmatig beoordeeld. Om kredietrisico's goed in te kunnen schatten, ontvangt de Raad van Bestuur informatie op het gebied van ouderdom (ouderdomsanalyse en omloopsnelheid van de debiteuren) van vorderingen per werkmaatschappij en apart per key account en informatie met betrekking tot het aantal disputen en ontvangsten. Voor een verdere analyse van de kredietrisico's op de debiteuren wordt verwezen naar toelichting 19 'handelsvorderingen en overige vorderingen'.

3.1.3 Liquiditeitsrisico

Om liquiditeitsrisico's te beheersen, zorgt de afdeling treasury voor voldoende liquide middelen en kredietfaciliteiten. Treasury bewaakt de liquiditeit van de groep op basis van budgetten, forecasts en strategische plannen. Daarnaast wordt de liquiditeit van de groep gewaarborgd door te voldoen aan de voorwaarden van de syndicaatslening en andere leningen.

Om het liquiditeitsrisico te beoordelen, maakt de Raad van Bestuur gebruik van rapportages over kasstromen inclusief forecasts.

De belangrijkste voorwaarden uit de syndicaatslening betreffen de senior leverage ratio (die tot en met het derde kwartaal 2010 gelijk aan of beneden de 3,0 diende te blijven en daarna gelijk aan of beneden de 2,5 dient te blijven) en de interest cover ratio (die tot en met het derde kwartaal 2010 gelijk aan of boven de 3,0 diende te blijven en daarna gelijk aan of boven de 4,0 dient te blijven). Ieder kwartaal worden beide ratio's aan de banken gerapporteerd. Ultimo 2010 was er een niet-opgenomen ruimte in het syndicaatskrediet van € 297 miljoen (2009: € 207 miljoen).

Senior leverage ratio

De senior leverage ratio gedefinieerd volgens het convenant met de banken was als volgt:

	2010	2009
Totale nettoschuldpositie conform voorwaarden convenant per 31 december	247.717	381.533
Af: achtergestelde converteerbare obligatielening en achtergestelde lening Start	-154.966	-153.681
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	946	-
	93.697	227.852
Bedrijfsresultaat	43.094	760
Bij: afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindering	60.084	55.079
Bij: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	14.799	38.374
	117.977	94.213
Senior leverage ratio (nettoschuldpositie / ebitda)	0,8	2,4

De senior leverage ratio evolueerde over de afgelopen jaren als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 december 2007	≤ 2,5	1,4
31 maart 2008	≤ 2,5	1,6
30 juni 2008	≤ 2,5	1,8
30 september 2008	≤ 2,5	1,6
31 december 2008	≤ 2,5	1,6
31 maart 2009	≤ 2,5	1,7
30 juni 2009	≤ 2,5	2,1
30 september 2009	≤ 3,0	2,2
31 december 2009	≤ 3,0	2,4
31 maart 2010	≤ 3,0	1,8
30 juni 2010	≤ 3,0	1,7
30 september 2010	≤ 3,0	1,4
31 december 2010	≤ 2,5	0,8

Interest cover ratio

De interest cover ratio gedefinieerd volgens het convenant met de banken was als volgt:

	2010	2009
Nettofinancieringslasten	28.199	36.513
Af: amortisatie kosten van gesyndiceerde lening en converteerbare obligatielening	-5.329	-5.425
Bij / af: aanpassingen in verband met voorwaarden convenant	189	-5.040
	23.059	26.048
Interest cover ratio (ebitda / interest)	5,1	3,6

De interest cover ratio evolueerde over de afgelopen jaren als volgt:

	CONVENANT	GEREALISEERD
31 december 2007	≥ 4,0	9,1
31 maart 2008	≥ 4,0	9,1
30 juni 2008	≥ 4,0	8,9
30 september 2008	≥ 4,0	10,2
31 december 2008	≥ 4,0	7,1
31 maart 2009	≥ 4,0	6,8
30 juni 2009	≥ 4,0	5,7
30 september 2009	≥ 3,0	4,2
31 december 2009	≥ 3,0	3,6
31 maart 2010	≥ 3,0	3,5
30 juni 2010	≥ 3,0	3,9
30 september 2010	≥ 3,0	4,6
31 december 2010	≥ 4,0	5,1

De aanpassingen conform de voorwaarden van het convenant, in zowel de berekening van de interest cover ratio als de senior leverage ratio, betreffen correcties als gevolg van de in het convenant met de banken gemaakte afspraken terzake waardering van in de loop van het jaar geconsolideerde en gedeconsolideerde vennootschappen, het effect van toegezegd-pensioenregelingen, niet-operationele kosten en het ongerealiseerde resultaat van derivaten.

Conditie en aflossingstermijnen

Onderstaand volgt een tabel met aflossingstermijnen van de financiële verplichtingen van de groep. De in de tabel genoemde bedragen zijn de contractueel afgesproken, niet contant gemaakte kasstromen. Bedragen te betalen binnen 1 jaar zijn, vanwege het geringe belang, niet contant gemaakt. Derhalve komen de binnen een jaar te betalen bedragen uit toelichtingen 23, 26, 27 en 28 overeen met de hieronder getoonde bedragen voor deze periode.

Conditie en aflossingstermijnen 2010 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest

	TOTAAL	0-3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Converteerbare achtergestelde obligatielening	121.899	-	-	3.450	118.449	-	-
Achtergestelde lening Start	49.640	18.750	-	-	12.500	18.390	-
Syndicaatslening, tranche A	110.530	-	7.938	7.442	95.150	-	-
Overige kredietfaciliteiten	977	-	-	-	-	-	977
Financiële leaseverplichtingen	184	43	43	87	11	-	-
Crediteuren en overige schulden	152.739	152.739	-	-	-	-	-
Derivaten (28.1)	17.977	2.343	2.650	3.884	6.444	2.656	-
	453.946	173.875	10.631	14.863	232.554	21.046	977

Conditie en aflossingstermijnen 2009 op basis van nominale waarde inclusief te betalen interest

	TOTAAL	0-3 MND	3-6 MND	6-12 MND	1-2 JAAR	2-5 JAAR
Converteerbare achtergestelde obligatielening	125.349	-	-	3.450	3.450	118.449
Achtergestelde lening Start	56.000	14.500	-	-	14.000	27.500
Syndicaatslening, tranche A	168.354	5.997	20.858	20.604	40.447	80.448
Syndicaatslening, tranche B	87.762	-	1.294	1.294	2.587	82.587
Overige kredietfaciliteiten	588	-	588	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	544	84	84	169	197	10
Crediteuren en overige schulden	128.724	128.724	-	-	-	-
Derivaten (28.1)	18.337	2.741	2.586	4.009	5.407	3.594
	585.658	152.046	25.410	29.526	66.088	312.588

3.2 KAPITAALRISICOBEEHEER

Het doel van de groep voor kapitaalrisicobeheer is het veiligstellen van de continuïteit van de groep en het beschikbaar stellen van opbrengsten voor de aandeelhouders en toezeggingen aan andere belanghebbenden en het onderhouden van een optimale kapitaalstructuur om de kosten van kapitaal te verminderen.

Om de kapitaalstructuur in stand te houden dan wel aan te passen, kan de groep het dividend aanpassen, kapitaal terugbetalen aan aandeelhouders, nieuwe aandelen uitgeven of activa verkopen om verplichtingen te verminderen.

De groep hanteert onder andere de gearing ratio om het kapitaal te beheren. Deze ratio wordt berekend als nettoschuld gedeeld door totaal vermogen. Nettoschuld bestaat uit de totale schulden (inclusief leningen en crediteuren zoals getoond in de geconsolideerde balans) verminderd met liquide middelen. Totaal vermogen is het totaal eigen vermogen plus de nettoschuld.

Gedurende 2010 (zoals in 2009) was het doel van de groep om de gearing ratio zodanig te houden, dat wordt voldaan aan de bij de syndicaatslening (toelichting 23.1) behorende vereisten. De gearing ratio was in 2010 en in 2009 als volgt:

	2010	2009
Totaal schulden	935.763	1.004.289
Af: achtergestelde lening Start en converteerbare obligatielening	-154.966	-153.681
Af: liquide middelen	-42.140	-41.519
Nettoschuld	738.657	809.089
Totaal eigen vermogen inclusief achtergestelde lening Start en converteerbare obligatielening	895.764	793.020
Totaal vermogen	1.634.421	1.602.109
Gearing ratio	0,45	0,51

3.3 INSCHATTING REËLE WAARDE

De groep past IFRS 7 'Financiële instrumenten, informatieverschaffing' toe voor financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde. Dit vereist toelichting van de reële-waardewaardering naar de volgende hiërarchie:

Niveau 1: de reële waarde van financiële instrumenten die op een actieve markt worden verhandeld, is gebaseerd op marktprijzen per balansdatum.

Niveau 2: de reële waarde van financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld, wordt bepaald met behulp van waarderingstechnieken. De groep maakt gebruik van diverse methoden en maakt aannames die gebaseerd zijn op marktcondities per balansdatum. Voor langetermijnschulden worden marktprijzen of door handelaren afgegeven marktprijzen voor gelijkwaardige instrumenten gebruikt.

Niveau 3: andere technieken, zoals geschatte contantewaardeberekeningen, worden gebruikt voor de waardebepaling van de overige financiële instrumenten.

Alleen derivaten (toelichting 28) worden in de balans gewaardeerd tegen de reële waarde op balansdatum. De derivaten vallen onder niveau 2.

Onderstaand volgt een opsomming van de belangrijkste methodes en aannames die gebruikt zijn om de reële waarden, zoals in 3.1 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.
- Waarborgsommen: de reële waarde van niet-rentedragende waarborgsommen met een onbepaalde looptijd wordt gelijk gesteld aan nihil. De reële waarde van rentedragende waarborgsommen met een bepaalde looptijd wordt bepaald door het contant maken van de toekomstige kasstromen.
- Handelsdebiteuren, -crediteuren, overige vorderingen en schulden zijnde financiële instrumenten: 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.
- Derivaten: voor de bepaling van de reële waarde van de derivaten wordt gebruikgemaakt van opgaven van de banken waarmee de derivaten zijn afgesloten. De waardering van de derivaten door de banken geschiedt middels Black-Scholes voor i-rates.

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:

	2010	2009
Langlopende vorderingen	4,8%	4,5%
Langlopende leningen	2,5%	3,5%
Achtergestelde leningen	6,6%	9,4%

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

4 SCHATTINGEN EN OORDEELSVORMING DOOR HET MANAGEMENT

De Raad van Bestuur heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de ontwikkeling en keuze van en informatieverzorging over de kritische grondslagen voor financiële verslaggeving en schattingen, alsook toepassing van deze grondslagen.

4.1 BELANGRIJKSTE BRONNEN VAN INSCHATTINGSONZEKERHEDEN

Toelichting 16 bevat informatie over de aannames en hun risicofactoren met betrekking tot bijzondere waardevermindering van goodwill. In toelichting 3.1.1 is aangegeven dat de groep slechts beperkt gevoelig is voor vreemdevaluataverschuivingen.

4.2 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 toelichting 2.5 en 2.11. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfs-waarde. Deze waarde komt tot stand door discontering van verwachte toekomstige kasstromen, waarbij de disconteringsvoet is afgeleid van de gewogen gemiddelde kosten van het vermogen.

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) belastingvorderingen en de (latente) belastingvoorzieningen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen.

Immateriële vaste activa

Bij overnames wordt een waarde toegekend aan immateriële vaste activa als merkenrechten, cliëntenrelaties en kandidatenbestanden. De bepaling van de waarde op moment van overname en de bepaling van de gebruiksduur zijn met onzekerheden omkleed. De waarde wordt onder andere bepaald door discontering van verwachte toekomstige resultaten van de op het moment van overname bestaande merken, klantenrelaties en kandidatenbestanden. De gebruiksduur wordt bepaald aan de hand van ervaringen uit het verleden en algemeen binnen de uitzendbranche aanvaarde gebruiksduur.

Handelsvorderingen

Hoewel de groep tracht de risico's op de handelsvorderingen te beperken, middels factoring en verzekering van de handelsvorderingen, blijft er een onzekerheid bestaan over de inbaarheid van de handelsvorderingen. Een voorziening is opgenomen indien wordt verwacht dat een vordering niet meer inbaar is. Deze voorziening is een inschatting op het moment van rapportage. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag toch verschillen van wat op moment van rapportage was ingeschat.

Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen voor toekomstige uitgaande kasstromen, waarbij er nog onzekerheid bestaat of er daadwerkelijk een kasstroom zal plaatsvinden in de toekomst en of er nog onzekerheid bestaat omtrent de hoogte en het tijdstip van de kasstroom.

5 OPERATIONELE SEGMENTEN

De indeling van operationele segmenten is gebaseerd op maandelijks gerapporteerde informatie aan de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur beoordeelt de resultaten naar land waar USG People is gevestigd. Voor de segmentatie zijn de cijfers voor de landen Polen, Oostenrijk en Zwitserland vanwege hun omvang ten opzichte van de overige segmenten samengevoegd. De segmenten verkrijgen hun opbrengsten vooral uit de uitzend- en detacheringactiviteiten (inclusief werving en selectie).

De segmenten worden voornamelijk op EBITA en omzet beoordeeld. Financieringsresultaten worden niet aan de segmenten toegerekend omdat de kasgelden door de centrale treasury-afdeling worden beheerd.

5.1 SEGMENTATIE VAN HET RESULTAAT

2010	OMZET	AFSCHRIJ- VINGEN	EBITA	AMORTISATIE BIJ		BELASTINGEN	NETTORESULTAAT
				ACQUISITIE IMMATERIËLE	GEWAARDEERDE VASTE ACTIVA		
Nederland	1.217.599	12.207	33.350		16.323	1.088	10.892
België/ Luxemburg	675.478	5.387	49.188		2.537	10.889	25.765
Frankrijk	493.844	1.852	17.170		1.435	10.338	6.270
Duitsland	270.573	1.138	6.046		12.300	-2.855	-12.518
Spanje/Portugal	194.602	2.981	-2.592		722	1.012	-5.663
Italië	131.454	1.032	2.166		-	857	1.255
Overige landen	115.080	483	1.292		50	-521	1.553
Corporate	-	1.637	-30.159		-	-21.309	-12.158
Totaal	3.098.630	26.717	76.461		33.367	-501	15.396

2009	OMZET	AFSCHRIJ- VINGEN	EBITA	AMORTISATIE BIJ		BELASTINGEN	NETTORESULTAAT
				ACQUISITIE IMMATERIËLE	GEWAARDEERDE VASTE ACTIVA		
Nederland	1.329.695	12.741	49.977		9.971	11.137	26.296
België/ Luxemburg	654.580	5.950	39.200		2.542	10.596	16.720
Frankrijk	423.294	2.098	-5.617		681	-4.274	-3.516
Duitsland	212.506	1.448	-7.163		12.380	-4.185	-22.345
Spanje/Portugal	190.595	3.461	-15.541		727	-4.714	-13.206
Italië	105.840	924	-2.154		-	-203	-1.968
Overige landen	84.624	640	-9.429		50	633	-10.614
Corporate	-	1.466	-22.162		-	-13.917	-22.193
Totaal	3.001.134	28.728	27.111		26.351	-4.927	-30.826

Er zijn geen klanten die een materieel aandeel in de omzet hebben.

Aansluiting EBITA naar het nettoresultaat

	2010	2009
EBITA	76.461	27.111
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen van goodwill, klantenrelaties, handelsmerken en kandidaatdatabases	-33.367	-26.351
Bedrijfsresultaat	43.094	760
Financieringslasten en -inkomsten	-28.199	-36.513
Belastingen	501	4.927
Nettoresultaat	15.396	-30.826

5.2 SEGMENTATIE VAN DE BALANS

	2010			2009		
	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	MATERIËLE VASTE ACTIVA	GOODWILL	IMMATERIËLE VASTE ACTIVA
Nederland	24.750	413.157	48.504	31.581	413.157	50.240
België/ Luxemburg	5.586	191.463	14.758	7.380	191.463	15.930
Frankrijk	3.302	63.335	1.546	4.752	63.790	3.115
Duitsland	3.451	187.722	27.681	4.119	187.722	40.116
Spanje/ Portugal	4.470	14.699	5.338	5.172	14.699	5.910
Italië	1.761	35.816	851	2.008	35.816	1.012
Overige landen	653	12.923	396	845	12.923	477
Corporate	543	-	1.844	818	-	2.746
Totaal	44.516	919.115	100.918	56.675	919.570	119.546

6 INVESTERINGEN IN EN DESINVESTERINGEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

	2010	2009
Uitstroom liquide middelen als gevolg van overname	-	-
Kostprijs betaald in liquide middelen niet-geconsolideerde deelnemingen	-	500
Uitkoop minderheidsaandeelhouders	-	-491
Acquisities in dochterondernemingen in kasstroomoverzicht	-	9
Uitstroom liquide middelen als gevolg van verkoop	-	1.309
Desinvesteringen van dochterondernemingen in kasstroomoverzicht	-	1.309

6.1 INVESTERINGEN 2010

In 2010 hebben geen investeringen in dochterondernemingen of geassocieerde ondernemingen plaatsgevonden.

6.2 DESINVESTERINGEN 2010

In 2010 is een Franse geassocieerde deelneming verkocht.

De verkochte netto-activa en -verplichtingen waren als volgt:

Instroom liquide middelen	900
Boekwaarde van vervreemde netto-activa	500
Positief resultaat op verkochte geassocieerde deelneming	400

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

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

Goodwill	455
Intrinsieke waarde van de geassocieerde deelneming op het moment van verkoop	45
Verkochte netto-activa	500
Instroom liquide middelen als gevolg van desinvestering	900

6.3 INVESTERINGEN 2009

Gedurende 2009 heeft de groep niet-controlerende belangen in geassocieerde ondernemingen genomen en heeft de groep tevens een aantal minderheidsbelangen in meegeconsolideerde dochterondernemingen overgenomen.

6.4 DESINVESTERINGEN 2009

Gedurende 2009 heeft de groep de activiteiten in Portugal (1e kwartaal) en de activiteiten in Tsjechië en Slowakije (4e kwartaal) verkocht. De financiële gegevens van deze activiteiten zijn in de winst- en verliesrekening over 2009 meegenomen zolang de groep zeggenschap had over de verkochte activiteiten.

De verkochte netto-activa en -verplichtingen waren als volgt:

Uitstroom liquide middelen	1.309
Boekwaarde van vervreemde netto-activa en -verplichtingen	3.030
Negatief resultaat op verkochte dochteronderneming	4.339

Het resultaat op verkoop van de activiteiten 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	445
Goodwill	2.343
Immateriële vaste activa	23
Financiële vaste activa	17
Latente belastingvordering	713
Handelsvorderingen en overige vorderingen	3.720
Vennootschapsbelasting	122
Langlopende schulden	-55
Crediteuren en overige schulden	-4.298
Verkochte netto-activa en -verplichtingen	3.030
Tegenprestatie voldaan in liquide middelen	-480
Af: liquide middelen en rekening-courantschulden bij banken in verkochte dochteronderneming	829
Uitstroom liquide middelen als gevolg van desinvestering	-1.309

7 KOSTPRIJS VAN DE OMZET

	2010	2009
Lonen en salarissen direct personeel	1.866.509	1.795.314
Sociale lasten	419.716	397.463
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	16.716	17.555
Overige kosten direct personeel	119.348	116.566
	2.422.289	2.326.898

8 VERKOOPKOSTEN EN ALGEMENE BEHEERSKOSTEN

	2010	2009
Personeelskosten	416.908	441.541
Afschrijvingen en amortisatie	60.084	55.079
Overige kosten	156.761	173.589
	633.753	670.209
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder verkoopkosten	491.092	539.159
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder beheerskosten	109.294	104.699
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder amortisatie acquisitiegerelateerde immateriële activa	33.367	26.351
	633.753	670.209

8.1 DETAIL PERSONEELSKOSTEN

	2010	2009
Lonen en salarissen indirect personeel	287.012	307.124
Sociale lasten	57.637	61.449
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	7.089	8.382
Kosten voor toegezegd-pensioenregelingen	2.870	2.669
Kosten op aandelen gebaseerde beloningen	2.537	602
Overige personeelskosten	59.763	61.315
	416.908	441.541

8.2 OP AANDELEN GEBASEERDE BELONINGEN

In de lonen en salarissen is € 2.537 (2009: € 602) opgenomen uit hoofde van het verstrekken van op aandelen gebaseerde beloningen aan het key-management en overige personeelsleden. In de voorzieningen is een bedrag van € 2.807 (2009: € 1.160) opgenomen uit hoofde van in liquide mid-delen afgewikkelde en op aandelen gebaseerde beloningen.

De toekenning van de aandelen uit het Unique Share Plan voor de periode 2005-2007 is voor het jaar 2008 (234.409 stuks) onvoorwaardelijk geworden. Indien aan de voorwaarden zoals hieronder vermeld wordt voldaan, zullen de voorwaardelijk toegekende 23.659 aandelen voor het 2011-deel onvoorwaardelijk worden geleverd.

De geschatte toekenning van de aandelen uit hoofde van het Unique Share Plan 2008-2010 zal in 2011 (162.547 stuks) en in 2014 (40.637 stuks), indien aan de voorwaarden zoals hieronder ver-meld is voldaan, onvoorwaardelijk worden geleverd.

Unique Share Plan 2005-2007

Het Unique Share Plan 2005-2007 beslaat de periode 1 januari 2005 tot 1 januari 2011. De eerste onvoorwaardelijke toekenning heeft plaatsgevonden in mei 2008.

Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2011 indien de deelnemer de in mei 2008 verkregen aandelen heeft aangehouden tot de algemene aandeelhoudersvergadering van 2011 en de deelnemer op dat moment nog in dienst is van de groep.

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 Raad van Bestuur komen de verschuldigde loonbelasting en sociale premies voor rekening van de groep.

Het verloop was als volgt:

2009	KEY MANAGEMENT	OVERIG
Aantal deenemers	5	37
Stand 1 januari	28.500	16.865
Voorwaardelijk toegekend	-	-
Vervallen gedurende jaar	-15.000	-2.796
Stand 31 december 2009	13.500	14.069
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 31,93	€ 30,33
2010	KEY MANAGEMENT	OVERIG
Aantal deelnemers	5	29
Stand 1 januari	13.500	14.069
Voorwaardelijk toegekend	-	-
Reclassificatie	1.442	-1.442
Vervallen gedurende jaar	-2.250	-1.660
Stand 31 december 2010	12.692	10.967
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 31,93	€ 30,33

De reclassificatie van de aantallen voorwaardelijk toegekende aandelen tussen het key management en overig heeft betrekking op de wijziging van de samenstelling van de Raad van Bestuur en daarmee het key management gedurende 2010.

Unique Share Plan 2008-2010

Het Unique Share Plan 2008-2010 beslaat de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2014. De eerste onvoorwaardelijke levering zal plaatsvinden in mei 2011.

Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke levering zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin de te behalen omzet en operationeel resultaat exclusief amortisatie (EBITA) als percentage van de omzet in de jaren 2008, 2009 en 2010 daadwerkelijk zijn behaald. Voor ieder jaar geldt een matrix van omzet en EBITA waarbij maximaal 1,9 en minimaal nulmaal het normaantal onvoorwaardelijk kan worden geleverd. Voor 2010 is de matrix opgebouwd op basis van een omzetrage variërend tussen € 2,7 en € 3,3 miljard (2009: € 3,1 en € 4,0 miljard en 2008: € 3,9 en € 4,5 miljard) en het EBITA-percentage variërend tussen 1,3% en 3,1% (2009: 3,3% en 5,1% en 2008: 5,0% en 8,0%). De regel 'Voorwaardelijk toegekend' gedurende 2010 in onderstaande tabel is gebaseerd op de factor 1,4. Bij de kosten voor het aandelenplan is voor de prestatiecriteria 2008 rekening gehouden met een factor 0,4, voor 2009 met een factor 0,0 en voor 2010 met een factor 1,4.

Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2014 indien de deelnemer de in mei 2011 geleverde aandelen heeft aangehouden tot de datum van de algemene aandeelhoudersvergadering van 2014 en de deelnemer op dat moment nog in dienst is van USG People.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruikgemaakt van het Black-Scholes-model, waarbij de verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit over een periode gelijk aan de nog resterende looptijd van het aandelenplan en de risicovrije rentevoet is gebaseerd op de zero-couponrente geldende voor de resterende looptijd van het aandelenplan. Voor de leden van de Raad van Bestuur komen de verschuldigde loonbelasting en sociale premies voor rekening van de groep.

Het verloop en de parameters zijn als volgt:

2009	Key management				Overige	
	2011		2014		2011	2014
	In aandelen afgewikkeld	In liquide middelen afgewikkeld	In aandelen afgewikkeld	In liquide middelen afgewikkeld	In aandelen afgewikkeld	
Aantal deelnemers	5				97	
Stand 1 januari	200.000		50.000		211.010	52.753
Voorwaardelijk toegekend	-		-		10.007	2.502
Vervallen gedurende jaar	-131.000		-32.750		-116.304	-29.077
Stand 31 december 2009	69.000		17.250		104.713	26.178
Reële waarde	€ 9,28 - € 11,14	€ 11,99	€ 7,52 - € 9,34	€ 11,99	€ 8,50	€ 6,78
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 11,18 - € 13,37	€ 12,70	€ 11,18 - € 13,37	€ 12,70	€ 10,40 - € 11,18	€ 10,40 - € 11,18
Dividend yield	5% - 9%	5% - 9%	5% - 9%	5% - 9%	5% - 9%	5% - 9%
Volatiliteit	38% - 41%	63%	41% - 42%	63%	39% - 41%	41% - 42%
Risk free rate	3,3% - 4,0%	1,0%	3,8% - 4,2%	1,0%	4,0% - 4,5%	4,2% - 4,6%

De intrinsieke waarde van de in liquide middelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde rekening houdend met de brutering van de uitkering.

2010	Key management				Overige	
	2011		2014		2011	2014
	In aandelen afgewikkeld	In liquide middelen afgewikkeld	In aandelen afgewikkeld	In liquide middelen afgewikkeld	In aandelen afgewikkeld	
Aantal deelnemers	5				89	
Stand 1 januari	69.000		17.250		104.713	26.178
Voorwaardelijk toegekend	25.666		6.417		20.608	5.152
Reclassificatie	6.144		1.536		-6.144	-1.536
Vervallen gedurende jaar	-24.000		-6.000		-33.440	-8.360
Stand 31 december 2010	76.810		19.203		85.737	21.434
Reële waarde	€ 9,28 - € 11,61	€ 15,10	€ 7,52 - € 10,08	€ 14,24	€ 6,30 - € 11,61	€ 4,99 - € 10,08
Gemiddelde koers voor bepalen reële waarde	€ 11,18 - € 13,37	€ 15,20	€ 11,18 - € 13,37	€ 15,20	€ 7,23 - € 12,07	€ 7,23 - € 12,07
Dividend yield	5% - 9%	2% - 3%	5% - 9%	2% - 3%	5% - 9%	5% - 9%
Volatiliteit	38% - 43%	24%	41% - 50%	51%	38% - 60%	41% - 50%
Risk free rate	0,3% - 4,0%	0,5%	1,4% - 4,2%	1,5%	0,3% - 4,5%	1,4% - 4,6%

De intrinsieke waarde van de in liquide middelen afgewikkelde op aandelen gebaseerde beloningen is gelijk aan de koers voor het bepalen van de reële waarde rekening houdend met de brutering van de uitkering. De parameters voor de in aandelen afgewikkelde beloningen zijn gewijzigd ten opzichte van 2009 als gevolg van additionele voorwaardelijke toekenningen gedurende 2010. De reële waarde van de additionele toekenningen gedurende 2010 zijn € 11,61 met betrekking tot de toekenning in 2011 en € 10,08 met betrekking tot de toekenning in 2014. De reclassificatie van de aantallen voorwaardelijk toegekende aandelen tussen het key management en overig heeft betrekking op de wijziging van de samenstelling van de Raad van Bestuur en daarmee het key management gedurende 2010.

USG People SAR plan 2008-2010

Het USG People SAR plan beslaat de periode april 2008 tot april 2014. De eerste onvoorwaardelijke uitkering kan plaatsvinden in het voorjaar 2011 (zijnde drie jaar na toekenning). Het enige prestatie criterium voor een onvoorwaardelijke uitkering na drie jaar is het nog in dienst zijn op moment van uitkering. Het USG People SAR plan 2008-2010 is toegekend aan het management dat niet in aanmerking komt voor het Unique Share Plan. De uitkering zal in liquide middelen plaatsvinden en zal het verschil zijn tussen de koers van april 2008 (€ 14,83) respectievelijk april 2009 (€ 6,73) respectievelijk april 2010 (€ 13,95) en de koers op het moment van onvoorwaardelijke uitkering. Uitkering na drie jaar zal met een halfjaar worden uitgesteld indien het uit te keren bedrag per SAR kleiner is dan € 1. Indien na dit halfjaar het uit te keren bedrag nog steeds kleiner is dan € 1, zal de uitkering nogmaals met een halfjaar worden uitgesteld. Indien na dit tweede uitstel de uitkering nog steeds kleiner is dan € 1, zal er geen uitkering plaatsvinden.

Bij de bepaling van de reële waarde is gebruikgemaakt van een Monte-Carlo-model, zijnde een simulatie van de marktvoorwaarde zoals van toepassing op het SAR plan, waarbij de verwachte volatiliteit gebaseerd is op de historische volatiliteit voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van de SAR en de risicovrije rentevoet gebaseerd op de zero-couponrente geldende voor een periode gelijk aan de resterende looptijd van de SAR.

Het verloop was als volgt:

Toegekend in 2008, aflopend in 2011

	2010	2009
Aantal deelnemers	356	406
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€ 14,83	€ 14,83
Stand begin van het jaar	153.339	173.278
Vervallen	-19.452	-19.939
Stand ultimo boekjaar	133.887	153.339
Parameters		
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 2,11	€ 5,27
Intrinsieke waarde	€ 0,37	€ 0,00
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 15,20	€ 12,70
Risicovrije rentevoet	0,7%	1,5%
Volatiliteit	36%	58%
Dividend yield	2%-3%	4%-5%

Toegekend in 2009, aflopend in 2012

	2010	2009
Aantal deelnemers	404	460
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€ 6,73	€ 6,73
Stand begin van het jaar	177.491	-
Voorwaardelijk toegekend	-	189.138
Vervallen	-22.083	-11.647
Stand ultimo boekjaar	155.408	177.491
Parameters		
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 8,55	€ 6,05
Intrinsieke waarde	€ 8,47	€ 5,97
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 15,20	€ 12,70
Risicovrije rentevoet	1,1%	2,0%
Volatiliteit	53%	52%
Dividend yield	2%-3%	4%-5%

Toegekend in 2010, aflopend in 2013

	2010
Aantal deelnemers	468
Koers op basis waarvan wordt afgerekend	€ 13,95
Stand begin van het jaar	-
Voorwaardelijk toegekend	187.667
Vervallen	-6.829
Stand ultimo boekjaar	180.838
Parameters	
Reële waarde ultimo boekjaar	€ 5,23
Intrinsieke waarde	€ 1,25
Gehanteerde koers voor bepalen reële waarde	€ 15,20
Risicovrije rentevoet	1,5%
Volatiliteit	51%
Dividend yield	2%-3%

8.3 AANTAL INDIRECTE PERSONEELSLEDEN (FTE)

	2010	2009
Stand 31 december	7.228	7.348
Gemiddeld gedurende het boekjaar	7.156	7.951

9 OVERIGE BATEN EN LASTEN

	2010	2009
Resultaat verkoop deelnemingen	-	-4.338
Resultaat verkoop geassocieerde deelneming	400	-
Resultaat uit earn-outregelingen	-	1.800
Resultaat geassocieerde deelnemingen	106	102
Overig	-	-831
	506	-3.267

10 FINANCIERINGSLASTEN

	2010	2009
Rente op leningen	14.625	19.686
Gerealiseerd en ongerealiseerd resultaat financiële derivaten	10.512	14.054
Commitment fee syndicaatslening	2.567	1.223
Overige rentelasten	4.756	3.520
Geactiveerde rente op software ontwikkeling	-263	-94
Koersverschillen	-	171
	32.197	38.560

Het resultaat op financiële derivaten (€ 10.512) is in 2010 volledig gerealiseerd. De ongerealiseerde waardeverandering betreft een bate van € 2.636 en is verantwoord onder de financieringsinkomsten. Het resultaat op financiële derivaten over 2009 is voor € 9.008 gerealiseerd en € 5.046 ongerealiseerd.

Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar toelichting 23. Voor de waardering van de financiële derivaten wordt verwezen naar toelichting 28.

De overige interestlasten hebben betrekking op rente op financiële lease en rente op rekeningen-courant bij banken.

11 FINANCIERINGSINKOMSTEN

	2010	2009
Ontvangen rente	1.137	2.047
Ongerealiseerd resultaat financiële derivaten	2.636	-
Koersverschillen	225	-
	3.998	2.047

12 BELASTINGEN

	2010	2009
Acute belastingen	19.422	13.502
Latente belastingen	-19.923	-18.429
Bate in jaarrekening	-501	-4.927

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

	2010	2010 %	2009	2009 %
Bedrijfsresultaat voor belasting	14.895		-35.753	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	10.797	72,4%	-6.550	18,3%
Fiscaal niet-afrekbare kosten en niet-belaste opbrengsten	5.861	39,3%	4.834	-13,5%
Mutatie niet-gewaardeerde verliezen	-7.925	-53,2%	1.984	-5,5%
Nagekomen belastinglast uit voorgaande boekjaren	-1.331	-8,9%	5.178	-14,5%
Vrijgestelde opbrengsten	-14.566	-97,8%	-10.373	29,0%
Wijziging belastingtarieven	485	3,3%	-	-
Belasting over toegevoegde waarde	6.178	41,5%	-	-
Bate in jaarrekening	-501	-3,4%	-4.927	13,8%

Het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 72,4% (2009: 18,3%). De toename van het nominale belastingtarief ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door een verandering in de samenstelling van de resultaten van dochterondernemingen in de verschillende landen en de combinatie van positieve en negatieve resultaten.

Een wijziging in de belastingwetgeving in Frankrijk heeft geleid tot een andere presentatie van deze belastinglast in de jaarrekening. In 2009 werd een belasting over de waarde van de activa als een operationele last in het resultaat verwerkt. Onder de nieuwe wetgeving wordt de belasting geheven over de toegevoegde waarde en als winstbelasting in de jaarrekening opgenomen. Hierdoor is de belastinglast in het resultaat € 6.178 hoger. Voor fiscale doeleinden is deze belasting aftrekbaar voor de winstbelasting. Zij wordt derhalve in bovenstaande tabel verantwoord onder de fiscaal niet-afrekbare kosten en niet-belaste opbrengsten. In België is als gevolg van verandering in de juridische structurering een belastingbate van € 9.208 geboekt ter zake van de opboeking van voorheen niet-gewaardeerde verliezen.

13 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	GEBOUWEN EN TERREINEN	INRICHTING EN VERBOUWING	COMPUTER EN RAND- APPARATUUR	OVERIGE VASTE BEDRIJFS- MIDDELEN	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2009					
Kostprijs	1.401	118.592	44.581	61.510	226.084
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-375	-78.972	-35.356	-38.599	-153.302
Boekwaarde per 1 januari 2009	1.026	39.620	9.225	22.911	72.782
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Investerings	-	3.271	1.147	1.846	6.264
Desinvesteringen	-81	-551	-18	-496	-1.146
Afschrijvingen	-45	-11.290	-3.754	-5.692	-20.781
Omrekeningsverschillen	-	-1	-1	3	1
Desinvestering u.h.v. verkoop dochterondernemingen	-	-64	-20	-361	-445
Saldo	-126	-8.635	-2.646	-4.700	-16.107
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2009					
Kostprijs	998	109.714	32.097	59.388	202.197
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-98	-78.729	-25.518	-41.177	-145.522
Boekwaarde per 31 december 2009	900	30.985	6.579	18.211	56.675
MUTATIES IN BOEKWAARDE					
Investerings	-	4.121	2.698	1.245	8.064
Desinvesteringen	-41	-390	-560	-313	-1.304
Afschrijvingen	-33	-10.397	-3.267	-5.270	-18.967
Omrekeningsverschillen	-	12	9	27	48
Saldo	-74	-6.654	-1.120	-4.311	-12.159
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2010					
Kostprijs	928	100.279	28.068	56.802	186.077
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-102	-75.948	-22.609	-42.902	-141.561
Boekwaarde per 31 december 2010	826	24.331	5.459	13.900	44.516

Van de afschrijvingen op materiële vaste activa is een bedrag van € 5.937 (2009: € 4.933) opgenomen in de algemene beheerskosten.

In de winst- en verliesrekening zijn leasebetalingen verwerkt van € 67.369 (2009: € 77.667) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen. Van de boekwaarde van computer- en randapparatuur is een bedrag van € 184 (2009: € 598) gefinancierd middels financiële lease.

14 GOODWILL

	2010	2009
Kostprijs	987.178	992.423
Bijzondere waardeverminderingen	-67.608	-69.610
Boekwaarde 1 januari	919.570	922.813
Verwerving van dochterondernemingen	-	456
Verwerving van belang gehouden door minderheidsaandeelhouders	-	48
Herziening goodwill inzake verwerving van belang gehouden door minderheidsaandeelhouders	-	-1.404
Verkoop van dochterondernemingen	-455	-2.343
Totaal mutatie	-455	-3.243
Boekwaarde 31 december	919.115	919.570
Kostprijs	986.723	987.178
Bijzondere waardeverminderingen	-67.608	-67.608
Boekwaarde 31 december	919.115	919.570

De goodwill is toegerekend aan groepen kasstroomgenererende eenheden. Deze toerekening is gebaseerd op de op landen gerichte rapportagestructuur die door de Raad van Bestuur wordt gebruikt voor de bewaking van de goodwill.

De goodwill is toegerekend aan de volgende groeperingen van kasstroomgenererende eenheden:

	2010	2009
Nederland generalistische activiteiten	37.321	37.321
Nederland specialistische activiteiten	220.422	220.422
Nederland overig	155.414	155.414
België generalistische activiteiten	138.701	138.701
België overig	48.106	48.106
Luxemburg	4.655	4.655
Frankrijk	63.335	63.790
Duitsland	187.722	187.722
Spanje	14.699	14.699
Italië	35.816	35.816
Polen	6.780	6.780
Oostenrijk	6.144	6.144
Zwitserland	-	-
	919.115	919.570

De bijzondere waardeverminderingstest (zie toelichting 16) heeft aangetoond dat er geen sprake is van waardevermindering van de kasstroomgenererende eenheden en daarmee de goodwill.

15 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	HANDELS- MERKEN EN LICENTIES	CLIËNTEN- RELATIES	KANDIDATEN- BESTANDEN	SOFTWARE	OVERIG	TOTAAL
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 1 JANUARI 2009						
Kostprijs	41.216	118.173	7.765	63.747	549	231.450
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-14.443	-34.906	-2.310	-39.069	-403	-91.131
Boekwaarde per 1 januari 2009	26.773	83.267	5.455	24.678	146	140.319
MUTATIES IN BOEKWAARDE						
Investerings	43	-	-	13.699	-	13.742
Desinvesterings	-	-	-	-196	-	-196
Amortisatie	-7.961	-16.777	-1.613	-7.851	-96	-34.298
Omrekeningsverschillen	-	-	-	2	-	2
Desinvestering uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-	-	-	-23	-	-23
Saldo	-7.918	-16.777	-1.613	5.631	-96	-20.773
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2009						
Kostprijs	40.759	117.368	7.765	66.184	549	232.625
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-21.904	-50.878	-3.923	-35.875	-499	-113.079
Boekwaarde per 31 december 2009	18.855	66.490	3.842	30.309	50	119.546
MUTATIES IN BOEKWAARDE						
Investerings	-	-	-	22.563	-	22.563
Desinvesterings	-	-	-	-61	-50	-111
Amortisatie	-14.980	-16.774	-1.613	-7.750	-	-41.117
Omrekeningsverschillen	-	-	-	37	-	37
Saldo	-14.980	-16.774	-1.613	14.789	-50	-18.628
SPECIFICATIE VAN BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2010						
Kostprijs	40.759	116.813	7.765	87.348	275	252.960
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-36.884	-67.097	-5.536	-42.250	-275	-152.042
Boekwaarde per 31 december 2010	3.875	49.716	2.229	45.098	-	100.918

Van de amortisatie op immateriële vaste activa is een bedrag van € 4.553 (2009: € 4.479) opgenomen in de algemene beheerskosten. In de investeringen in software is een bedrag van € 15.092 (inclusief € 263 geactiveerde rente) opgenomen uit hoofde van software in ontwikkeling (2009: € 6.494).

Door de samenvoeging van merken in 2010 in Nederland, Frankrijk en Duitsland wordt er versneld geamortiseerd op de handelsmerken en licenties. Door deze schattingswijziging is in 2010 een extra last genomen van € 11.466 (2009: € 1.100) en zijn de betreffende handelsmerken en licenties volledig geamortiseerd.

De resterende levensduur van de immateriële activa ligt tussen de één en acht jaar.

16 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VOOR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN WAARIN GOODWILL IS GEACTIVEERD

Jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingstest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingstest wordt de boekwaarde (goodwill, materiële- en immateriële vaste activa en het werkkapitaal) van betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald door de bedrijfswaarde 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 disconteringsvoet voor belastingen tussen 9,3% en 13,1% (2009: tussen 9,9% en 13,1%). De toekomstige kasstromen worden berekend op basis van behaalde resultaten in het verleden, actuele resultaten uit operaties, de budgetten 2011, een zevenjaarsprognose en interne en externe marktverwachtingen. Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven maximale vijfjaarsprognose omdat ervaring uit het verleden bevestigt dat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. De belangrijkste aannames bij het bepalen van de bedrijfswaarde zijn projecties van de omzetgroei van de landen waarin de kasstroomgenererende eenheden actief zijn. In de uitgangspunten voor de bijzondere waardeverminderingberekeningen is rekening gehouden met een gemiddelde omzetgroei van 6% tot 14% per jaar over de zeven jaren voor de groeiemarkten en een gemiddelde omzetgroei van 4% tot 8% per jaar over de zeven jaren voor de volwassen markten.

Bij de groeiveronderstellingen wordt uitgegaan van een cyclisch patroon die in de meeste landen voor de middellange termijn een gunstig groeibeeld geeft door een lage penetratie van flexwerk en een lage specialisatiegraad (specialistische activiteiten). De penetratie gaat op termijn naar verwachting stijgen door aanpassingen in de Europese wet- en regelgeving voor uitzendwerk.

Voor de bepaling van de *residual value* na de geprognosticeerde periode van zeven jaar is uitgegaan van een contante waarde van de kasstroom waarin een oneindige groei gelijk aan de verwachte inflatie is ingecaluleerd.

Disconteringsvoet en gemiddelde omzetgroei voor de groepen van kasstroomgenererende eenheden waar een significant deel van de goodwill aan is toegerekend, bedragen op jaarbasis:

2010	GEMIDDELDE VERWACHTE OMZETGROEI 2011-2017	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING
Nederland specialistische activiteiten	8,1%	10,6%
Nederland overig	6,4%	10,8%
België generalist staffing	6,5%	12,7%
Duitsland	14,3%	11,8%

2009	GEMIDDELDE VERWACHTE OMZETGROEI 2010-2016	DISCONTERINGSVOET VOOR BELASTING
Nederland specialistische activiteiten	5,1%	10,4%
Nederland overig	4,9%	10,6%
België generalist staffing	6,3%	12,8%
Duitsland	13,4%	11,1%

Er zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd voor mogelijke situaties, die kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering. De uitkomsten van de gevoeligheidsanalyses zijn als volgt:

- Een stijging van de disconteringsvoet voor belasting met 50 basispunten kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde verlagen met 10% en zou geen bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben.

- Indien de omzetprojecties over 2011 worden verlaagd met 10% en daarmee het niveau van de omzet van de daarop volgende jaren, kan het surplus van de bedrijfswaarde boven de boekwaarde dalen met 17% en zou geen bijzondere waardevermindering tot gevolg hebben.

Bij de gevoeligheidsanalyses zijn de overige inputvariabelen, die worden gebruikt in de berekeningen, gelijk gehouden aan de basisprojecties. In werkelijkheid zullen de verschillende inputvariabelen elkaar beïnvloeden, waardoor de uitkomsten van de analyse slechts een indicatie geven van de invloed van eenzijdige wijzigingen.

17 FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2010	2009
Waarborgsommen	8.050	7.165
Overige langlopende vorderingen	69	274
Geassocieerde deelnemingen	526	472
Stand per 31 december	8.645	7.911

De betalingstermijn van de financiële vaste activa is niet verstreken en er is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen op de financiële vaste activa.

De waarborgsommen zijn bedoeld als zekerheid voor de verhuurder van gehuurde panden en voor betaling van sociale premies en belastingen.

Naast enkele kleinere geassocieerde deelnemingen heeft de groep een belang van 49% in HBO Services B.V. Gedurende 2010 heeft de groep haar minderheidsbelang in de Franse onderneming C3 verkocht voor € 900. De boekwinst van € 400 is verwerkt onder overige baten en lasten in de winst- en verliesrekening (toelichting 9).

18 LATENTE BELASTINGVORDERING EN -VERPLICHTING

	2010	2009
Latente belastingvordering:		
- Latente belastingvordering te verrekenen na meer dan 12 maanden	60.144	58.261
- Latente belastingvordering te verrekenen binnen 12 maanden	8.973	3.389
	69.117	61.650
Latente belastingverplichting:		
- Latente belastingverplichting te verrekenen na meer dan 12 maanden	25.213	39.522
- Latente belastingverplichting te verrekenen binnen 12 maanden	6.035	4.182
	31.248	43.704
Latente vordering (netto)	37.869	17.946

DE BRUTO MUTATIE IN LATENTE BELASTINGEN:	2010	2009
Begin van het jaar	17.946	230
Naar de resultatenrekening	19.923	18.429
Verkoop van dochterondernemingen	-	-713
Stand per 31 december	37.869	17.946

De latente belastingvordering en -verplichting hebben betrekking op:

LATENTE BELASTINGVORDERING	2010	2009
Compensabele verliezen	54.673	45.133
Overig	14.444	16.517
Stand per 31 december	69.117	61.650

De vordering inzake compensabele verliezen heeft vooral betrekking op België, Duitsland en Spanje, waarbij het in België een opboeking van voorheen niet-gewaardeerde verliezen betreft. De overige latente belastingvorderingen betreffen onder andere tijdelijke verschillen voor fiscaal afschrijfbaar goodwill en de waardering van derivaten. De waardering vindt plaats tegen de van toepassing zijnde nominale belastingtarieven.

De Raad van Bestuur heeft op basis van de resultaatprognoses voor de komende jaren een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid op aanwending van deze vorderingen in de komende jaren, rekening houdend met specifieke verrekenmogelijkheden per land.

LATENTE BELASTINGVERPLICHTING	2010	2009
Immateriële vaste activa	19.976	26.017
Converteerbare achtergestelde obligatielening	1.877	2.886
Overig	9.395	14.801
Stand per 31 december	31.248	43.704

De overige latente belastingverplichtingen betreffen tijdelijke verschillen voor onder meer een fiscale assurantiereserve, fiscaal aftrekbare goodwill en de vordering inzake een toegezegd-pensioenregeling.

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

BELASTINGEN OVER NIET-GEWAARDEERDE VERLIEZEN	2010	2009
Stand per 1 januari	18.159	26.048
Additionele belastingen over niet-gewaardeerde verliezen	2.988	1.984
Waardering voorheen niet-gewaardeerde verliezen	-10.913	-
Definitief niet meer waardeerbare verliezen	-2.116	-9.873
Stand per 31 december	8.118	18.159

Additionele belastingen over niet-gewaardeerde verliezen hebben betrekking op verliezen waarvan niet verwacht wordt dat deze in de toekomst kunnen worden verrekend. Van deze niet-gewaardeerde verliezen vervalt € 1.919 in 2011 en is het resterende bedrag van € 6.199 onbeperkt verrekenbaar.

De waardering van voorheen niet-gewaardeerde verliezen heeft voornamelijk betrekking op belastingbaten als gevolg van de verandering in de juridische structurering in België. De definitief niet meer waardeerbare verliezen betreffen verkochte en geliquideerde deelnemingen en verliezen in Zwitserland en Italië waarvan de verreken termijn is verstreken.

19 HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

	2010	2009
Gefactureerde handelsvorderingen	434.446	392.346
Nog te factureren handelsvorderingen	19.084	13.902
Totale handelsvorderingen	453.530	406.248
Af: voorziening voor oninbaarheid	8.536	13.719
Handelsvorderingen minus voorziening voor oninbaar	444.994	392.529
Overige kortlopende vorderingen	7.570	14.492
Overlopende activa	25.311	17.016
Stand per 31 december	477.875	424.037

Van de handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken (€ 109,9 miljoen) is voor € 37,3 miljoen (2009: € 31,6 miljoen) geen voorziening voor oninbaarheid getroffen en is geen verzekering afgesloten. Het betreft vorderingen op klanten waarvoor geen historie van wanbetaling bekend is.

De ouderdomsanalyse van de handelsvorderingen is als volgt:

	2010	2009
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken	335.106	319.129
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken	109.888	73.400
Handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken en die zijn voorzien	8.536	13.719
	453.530	406.248

Nadere specificatie van de handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken:

	2010	2009
Overheden en financiële instellingen	42.250	40.378
Verzekerde vorderingen	175.266	159.042
Niet-verzekerde vorderingen	70.733	76.681
Btw in handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn niet is verstreken	46.857	43.028
Handelsvorderingen waarvan de betaaltermijn niet is verstreken	335.106	319.129

Vorderingen op overheden worden niet verzekerd omdat het risico van niet-betaling van deze vorderingen klein wordt geacht. In Nederland zijn vorderingen op overheden en financiële instellingen ter hoogte van € 40.252 (2009: € 32.165) niet verzekerd.

De verzekerde vorderingen zijn verzekerd bij verzekeringsmaatschappijen met een A-rating (S&P). De niet-verzekerde vorderingen bevatten het eventuele eigen risico en vorderingen uit hoofde van verkopen waarbij door de verzekeringsmaatschappij geen kredietlimiet is verstrekt of waarbij de verkopen de afgegeven kredietlimiet overstegen. De niet-verzekerde vorderingen betreffen voornamelijk vorderingen op kleine partijen uit verschillende industrieën.

Op de vorderingen waarvan de betalingstermijn nog niet is verstreken en de overige kortlopende vorderingen is geen voorziening voor oninbaarheid getroffen. Van de overige kortlopende vorderingen is de betalingstermijn niet verlopen.

Nadere specificatie van de handelsvorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken:

	2010	2009
Tot 90 dagen na betalingstermijn	36.029	26.945
91 – 180 dagen na betalingstermijn	1.219	1.462
181 – 360 dagen na betalingstermijn	67	590
361 dagen en meer na betalingstermijn	-	279
Stand per 31 december	37.315	29.276
Btw in vorderingen waarvan de betalingstermijn is verstreken	17.029	11.819
Verzekerde vorderingen	55.544	32.305
	109.888	73.400

In 2010 is € 2,8 miljoen (2009 € 4,9 miljoen) ontvangen als schade-uitkering van de kredietverzekeraar.

Met ingang van 2009 zijn handelsvorderingen in België en in Frankrijk verkocht. De risico's en beloningen behorende bij de vorderingen zijn aan de factormaatschappijen overgedragen. De groep kan op enig moment maximaal € 150 miljoen (2009: € 125 miljoen) aan handelsvorderingen hebben verkocht. Ultimo 2010 waren handelsvorderingen verkocht voor een bedrag van € 124,7 miljoen (2009: € 109,5 miljoen).

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid is als volgt:

	2010	2009
Stand per 1 januari	13.719	19.861
Getroffen voorzieningen gedurende het jaar	7.940	9.211
Afgeschreven handelsvorderingen	-5.650	-10.760
Vrijval gedurende het jaar	-7.452	-3.467
Omrekeningsverschillen	-21	-4
Mutatie als gevolg van verkoop dochterondernemingen	-	-1.122
Stand per 31 december	8.536	13.719

Het treffen van een voorziening voor oninbaarheid of de vrijval van deze voorziening wordt in de winst- en verliesrekening onder verkoopkosten verantwoord.

20 LIQUIDE MIDDELEN

	2010	2009
Liquide middelen per 31 december zoals in de balans getoond	42.140	41.519
Rekening-courantschulden bij banken	-27.073	-17.115
Bankkredieten en liquide middelen zoals in het kasstroomoverzicht verantwoord	15.067	24.404

Een bedrag van € 2.466 (2009: € 1.260) is niet vrij beschikbaar. Dit saldo kan slechts worden gebruikt voor het voldoen van de sociale lasten. Liquide middelen worden alleen aangehouden bij financiële instellingen met minimaal een A-rating (S&P of Moody's).

21 EIGEN VERMOGEN

21.1 AANDELENKAPITAAL

GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AANTAL AANDELEN (IN DUIZENDEN)	GESTORT EN OPGEVRAAGD	AGIO	TOTAAL
Balans per 1 januari 2009	64.980	32.490	288.754	321.244
Emissie als gevolg van uitoefening opties	48	24	247	271
Stockdividend	5.654	2.827	-2.827	-
Balans per 31 december 2009	70.682	35.341	286.174	321.515
Balans per 1 januari 2010	70.682	35.341	286.174	321.515
Plaatsing nieuwe aandelen	7.020	3.510	81.275	84.785
Balans per 31 december 2010	77.702	38.851	367.449	406.300

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2010 (en 2009) omvat 200 miljoen aandelen met een nominale waarde van € 0,50.

De nieuwe gewone aandelen zijn uitgegeven tegen een koers van € 12,25 en hebben samen met de gemaakte kosten van € 1.210 geleid tot een toename van het aandelenkapitaal van € 84.785.

In 2010 is geen dividend uitgekeerd. De aandelen uitgegeven voor het stockdividend 2009 zijn uitgegeven met een omwisselverhouding van 2/23-ste.

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 de vennootschap. De statutaire directie stelt voor om over 2010 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van € 0,16 per aandeel.

21.2 BENOEMDE RESERVES

De benoemde reserves zijn als volgt te specificeren:

	2010	2009
Eigen-vermogensbestanddeel van de converteerbare achtergestelde obligatielening	14.716	14.716
Aandelenplan	2.135	1.071
Omrekeningsverschillen	-519	-809
	16.332	14.978

21.3 INGEHOUDEN WINSTEN

De benoemde reserve omrekeningsverschillen kan aangemerkt worden als een wettelijke reserve. Omdat de reserve uit hoofde van omrekeningsverschillen ultimo 2010 negatief is, zijn de vrije reserves niet uitkeerbaar voor een bedrag gelijk aan de reserve omrekeningsverschillen.

22 RESULTAAT PER AANDEEL

Het gemiddelde resultaat per aandeel over 2010 bedroeg € 0,20 (2009: € -0,44). Het gemiddelde resultaat per aandeel over 2010 na verwatering bedroeg € 0,20 (2009: € -0,44).

De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2010 is gebaseerd op het nettoresultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, groot € 15.293 (2009: € -30.965) en het gewogen gemiddeld aantal over 2010 uitstaande aandelen 76.337 (2009: 70.668).

22.1 NETTORESULTAAT PER AANDEEL

Het nettoresultaat van € 15.293 (2009: € -30.965) staat geheel ter beschikking aan gewone aandeelhouders.

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

in duizenden aandelen	2010	2009
Uitgegeven per 1 januari	70.682	70.633
Emissie als gevolg van uitoefening opties	-	35
Plaatsing nieuwe aandelen	5.655	-
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	76.337	70.668

22.2 NETTORESULTAAT PER AANDEEL NA VERWATERING

De berekening van het gemiddelde resultaat per aandeel na verwatering per 31 december 2010 van € 0,20 (2009: € -0,44) is gebaseerd op het nettoresultaat van € 15.293 (2009: € -30.965), welke aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat vermeerderd met de rente op de achtergestelde converteerbare obligatielening en het gewogen gemiddeld aantal over 2010 uitstaande aandelen na verwatering 82.946 (2009: 77.277) en wordt als volgt berekend:

Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwatereffect)

	2010	2009
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders	15.293	-30.965
Effect van rente op converteerbare obligaties na belastingen	2.570	2.570
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwatereffect)	17.863	-28.395

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwatereffect)

in duizenden aandelen	2010	2009
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	76.337	70.668
Effect van uitstaande converteerbare obligaties	6.609	6.609
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering) per 31 december	82.946	77.277

Uit berekening volgt een verwaterd resultaat per aandeel van € 0,22. Indien het verwaterd resultaat per aandeel hoger uitkomt dan het gewone resultaat per aandeel, is het verwaterd resultaat per aandeel gelijk aan het gewoon resultaat per aandeel.

22.3 DIVIDEND PER AANDEEL

Gezien het negatieve resultaat over 2009 is geen dividend over dat jaar betaalbaar gesteld. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 mei 2011 zal een dividend van € 0,16 per aandeel over 2010 (een totaal dividend van € 12.432) worden voorgesteld. Het dividendvoorstel is niet in deze jaarrekening verwerkt.

23 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 renterisico zie toelichting 28.

	2010	2009
Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	260.866	394.243
Gedeelte leningen dat binnen twaalf maanden afgelost dient te worden	-31.334	-55.205
	229.532	339.038

Conditie en aflossingstermijnen 2010 op basis van boekwaarde:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR	> 5 JAAR
Converteerbare achtergestelde obligatielening	107.492	-	107.492	-	-
Achtergestelde lening Start	47.474	18.750	12.500	16.224	-
Syndicaatslening, tranche A	105.051	12.411	92.640	-	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten	665	-	-	-	665
Financiële leaseverplichtingen	184	173	11	-	-
	260.866	31.334	212.643	16.224	665

Conditie en aflossingstermijnen 2009 op basis van boekwaarde:

	TOTAAL	< 1 JAAR	1-2 JAAR	2-5 JAAR
Converteerbare achtergestelde obligatielening	103.681	-	-	103.681
Achtergestelde lening Start	50.000	12.500	12.500	25.000
Syndicaatslening, tranche A	159.513	41.978	37.114	80.421
Syndicaatslening, tranche B	80.000	-	-	80.000
Overige langlopende kredietfaciliteiten	543	414	-	129
Financiële leaseverplichtingen	506	313	184	9
	394.243	55.205	49.798	289.240

23.1 SYNDICAATSLENING

	2010	2009
Boekwaarde verplichting tranche A per 1 januari	159.513	297.571
Waiverfee	-	-1.578
Rentelast	5.236	8.179
Betaalde rente	-3.718	-6.315
Afgelost	-55.980	-138.344
Boekwaarde verplichting tranche A per 31 december	105.051	159.513

Bij de berekening van de rentelast van de syndicaatslening is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode. De effectieve rente van 4,97% is van toepassing op de verplichtingcomponent. De betaalde waiverfee betreft een vergoeding voor het aanpassen van de leningsvoorwaarden. De waiverfee wordt gedurende de periode waar de waiver betrekking op heeft als last in het resultaat genomen gebruikmakend van de effectieve interestmethode.

Op 17 november 2005 werd een gesyndiceerde kredietfaciliteit afgesloten van € 700 miljoen voor een periode van vijf jaar. In mei 2007 werd de faciliteit gewijzigd waarbij werd ingespeeld op de destijds gunstige voorwaarden (onder andere lage rentetarieven). De looptijd van het gesyndiceerd krediet werd verlengd tot 17 november 2012. Deze faciliteit bestaat uit drie verschillende tranches:

- Tranche A: termijnlending (initieel € 300 miljoen; per 31 december 2010 € 106 miljoen). Deze termijnlending was volledig opgenomen en is inmiddels gedeeltelijk terugbetaald. Gedurende 2010 is het aflossingsschema van de faciliteit gewijzigd. Oorspronkelijk werd halfjaarlijks € 18,75 miljoen en het resterende deel van € 150 miljoen in november 2012 afgelost. Met ingang van 2010 wordt halfjaarlijks 6,25% van de nog openstaande hoofdsom afgelost. Het resterende deel (€ 87 miljoen) wordt op 17 november 2012 afgelost. Naast deze reguliere aflossing heeft in het eerste halfjaar een additionele aflossing van € 13 miljoen en in het tweede halfjaar 2010 een additionele aflossing van € 25 miljoen plaatsgevonden. Met de vervroegde aflossingen zijn ook de (afsluit-)kosten van de lening die over de looptijd van de lening worden geamortiseerd, versneld in het resultaat als last genomen.
- Tranche B: *revolving* kredietfaciliteit (initieel € 210 miljoen; per 31 december 2010 € 214 miljoen), waarvan ultimo 2009 € 80 miljoen was opgenomen als lening. Deze lening is gedurende 2010 volledig terugbetaald. Bovendien wordt van deze kredietfaciliteit € 100 miljoen backstopfaciliteit gereserveerd voor het commercialpaper-programma (zie toelichting 26), waarvan ultimo 2010 € 2 miljoen (2009: € 6 miljoen) was uitgegeven.
- Tranche C: aanvullende bilaterale kredietfaciliteiten (*ancillary facilities*) (initieel € 190 miljoen; per 31 december 2010 € 175 miljoen), opneembaar in de vorm van kortetermijnkredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken.

Voor deze lening zijn convenanten afgesproken met de banken, waarbij de senior leverage ratio niet boven en de interest cover ratio niet onder een bepaald niveau mogen komen (zie 3.1.3). Tevens is een maximum gesteld aan de waarde van de overnames per jaar en gedurende de gehele looptijd. Zowel in 2010 als in 2009 heeft de groep voldaan aan de convenanten zoals overeengekomen met de banken.

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 bedroeg in 2010 tussen de 175 en 225 basispunten (2009: tussen de 60 en 225 basispunten). De gemiddelde rente over 2010 voor tranche A bedraagt 2,7% (2009: 2,3%). In 2010 is € 2.567 (2009: € 1.223) aan commitment fee betaald, die in het resultaat is verwerkt in de financieringslasten.

23.2 CONVERTEERBARE ACHTERGESTELDE OBLIGATIELENING

	2010	2009
Boekwaarde per 1 januari	103.681	100.120
Rentelast	7.261	7.011
Betaalde rente	-3.450	-3.450
Boekwaarde per 31 december	107.492	103.681

Een converteerbare achtergestelde obligatielening van € 115 miljoen werd uitgegeven door de groep op 28 september 2005 voor een periode van zeven jaar. De obligatielening kan ten vroegste binnen vijf jaar terugbetaald worden door de groep, voor zover de aandelenkoers gedurende een periode van dertig werkdagen minstens twintig werkdagen meer dan 130% van de conversiekoers bedraagt. De conversie kan op elk moment plaatsvinden op verzoek van de obligatiehouders tegen een conversiekoers van € 17,40. Door de uitkering van de bonusaandelen c.q. stockdividend in 2009 is de conversiekoers aangepast van € 17,91 naar € 17,40. In zowel 2010 als 2009 zijn géén obligaties aangeboden voor conversie. De couponrente bedraagt 3,0% en is jaarlijks betaalbaar per 18 oktober.

Bij de berekening van de rentelast van de converteerbare achtergestelde obligatielening is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode. Daarbij is een effectieve rente van 7,0% toegerekend aan de verplichtingencomponent.

23.3 OVERIGE KREDIETFACILITEITEN

Achtergestelde lening 'Start'

In maart 2003 werd een achtergestelde lening van € 100 miljoen afgesloten bij de oud-aandeelhouder van Start Holding BV (dochteronderneming van USG People N.V.). Het aflossingsschema van deze lening is gedurende 2010 aangepast, waarbij tevens is overeengekomen dat de betaling van de rente wordt uitgesteld en aan de hoofdsom wordt toegevoegd. De aflossingstermijnen zijn € 18,75 miljoen in 2011, € 12,5 miljoen in 2012 en € 18,4 miljoen (inclusief uitgestelde rente) in 2013. Het vaste rentepercentage op deze termijnlening is 4,0% en 4,5% - 5,5% over de uitgestelde betalingen.

23.4 FINANCIËLE LEASEVERPLICHTINGEN

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

2010	BETALINGEN	RENTE	HOOFDSOM
Tussen twee en vijf jaar			-
Tussen een en twee jaar	12	1	11
Minder dan een jaar	185	12	173
	197	13	184

2009	BETALINGEN	RENTE	HOOFDSOM
Tussen twee en vijf jaar	10	1	9
Tussen een en twee jaar	196	12	184
Minder dan een jaar	338	25	313
	544	38	506

Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd. De rente uit hoofde van financiële leaseverplichtingen bedraagt 7,5% in 2010 (2009: 7,5%).

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 verplichtingencomponent.

24 PENSIOENGERELATEERDE VORDERINGEN EN VOORZIENINGEN

De groep draagt bij aan een aantal toegezegd-pensioenregelingen, die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer zij met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een deel van de werknemers in Nederland, Zwitserland en Duitsland. In de overige landen is sprake van beschikbare premieregelingen 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.

PENSIOENGERELATEERDE VOORZIENINGEN	2010	2009
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	1.103	2.196
Af: reële waarde van fondsbeleggingen	690	820
Nettoverplichting	413	1.376
Niet-gerealiseerde actuariële resultaten	-209	-
Verplichting in de balans	204	1.376

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

ACTIEF UIT HOOFDE VAN PENSIOENREGELINGEN	2010	2009	2008	2007	2006
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	124.736	91.345	85.151	80.552	77.309
Af: reële waarde van fondsbeleggingen	121.269	88.714	95.776	83.554	89.115
Nettoverplichting	3.467	2.631	-10.625	-3.002	-11.806
Niet-gerealiseerde actuariële resultaten	-9.515	-9.713	5.091	-1.990	1.242
Pensioenactief in de balans	6.048	7.082	5.534	4.992	10.564

Het pensioenactief van € 6.048 (2009: € 7.082) ultimo 2010, dat is opgenomen onder de overige vaste activa, heeft betrekking op de pensioenregelingen in Nederland (onder andere Start People), Zwitserland en Duitsland. De regeling van Call-IT, welke in 2009 nog was inbegrepen, is gedurende 2010 omgebouwd tot een contributieregeling.

Voor de pensioenregeling van Start People Nederland bedragen de niet-gerealiseerde actuariële resultaten meer dan 10% van de contante waarde van de afgefinancierde verplichtingen of, indien hoger, 10% van de reële waarde van fondsbeleggingen. Het meerdere wordt vanaf 2010 geamortiseerd ten laste van de winst- en verliesrekening over een looptijd gelijk aan de verwachte gemiddelde tijd dat actieve deelnemers nog actief zullen zijn. Dit resulteerde in een amortisatie van € 215 in 2010.

24.1 VERLOOP VAN DE PENSIOENVERPLICHTINGEN EN DE BELEGGINGEN

	2010	2009
VERPLICHTINGEN		
Stand begin van het boekjaar	91.345	85.151
Eerste opname van een regeling	13.142	-
Verwijdering van eerder opgenomen regeling	-2.034	-
Servicekosten	1.437	1.495
Rentekosten	4.385	4.800
Actuariële resultaten	17.688	2.038
Betaalde uitkeringen	-1.227	-2.079
Betaalde kosten	-	-60
Stand einde boekjaar	124.736	91.345
BELEGGINGEN		
Stand begin boekjaar	88.714	95.776
Eerste opname van een regeling	12.859	-
Verwijdering van eerder opgenomen regeling	-2.410	-
Verwacht rendement op beleggingen	4.253	4.078
Actuariële resultaten	17.604	-12.765
Omrekeningsverschillen	217	-
Werkgeversbijdrage	1.743	3.926
Deelnemersbijdrage	77	459
Betaalde uitkeringen	-1.227	-2.079
Betaalde kosten	-561	-681
Stand einde boekjaar	121.269	88.714

24.2 KOSTEN ZOALS OPGENOMEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING

	2010	2009
Servicekosten	1.920	1.326
Rentekosten	4.385	4.800
Verwachte rendementen op beleggingen	-4.253	-4.078
Administratiekosten	603	621
Afschrijving actuariële verliezen	215	-
Totaal, opgenomen onder personeelskosten	2.870	2.669

24.3 VOORNAAMSTE ACTUARIËLE VERONDERSTELLINGEN

De toezeggingen van de pensioenverzekeraar, voor wat bedrag en termijnen betreft, zijn exact gelijk aan de te betalen verplichtingen uit hoofde van de rechten uit het toegezegd-pensioenplan. De reële waarde is daarom bepaald als de contante waarde van de gerelateerde verplichting zoals beschreven in IAS 19.104. Deze waarderingsgrondslag is een 'reële waardebepaling' en beide methodes passen in deze grondslag.

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

	2010	2009
Disconteringsvoet per 31 december	4,4%	5,0%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,4%	5,0%
Toekomstige salarisstijgingen	1,5% - 4,0%	1,5% - 4,0%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,5%	0,5%
Toekomstige inflatie	2,0%	2,0%

Voor sterftekansberekening per balansdatum 2010 is gebruikgemaakt van AG-prognosetafels M/V 2010-2060 (-1/-1). Voor 2009 is gebruikgemaakt van M/V 2005-2050 (-1/-1).

25 OVERIGE VOORZIENINGEN

	REORGANISATIE VOORZIENINGEN	PERSONEEL- GERELATEERDE VOORZIENINGEN	OVERIGE VOORZIENINGEN	TOTAAL
Stand per 1 januari 2009	25.051	4.466	10.555	40.072
Dotaties gedurende het jaar	15.074	3.741	2.889	21.704
Onttrekkingen gedurende het jaar	-12.802	-894	-3.317	-17.013
Vrijvallen gedurende het jaar	-7.777	-1.751	-3.161	-12.689
Omrekeningsverschillen	3	-	1	4
Mutatie als gevolg verkoop dochterondernemingen	-57	-	-85	-142
Stand per 31 december 2009	19.492	5.562	6.882	31.936
Langlopend	5.042	3.847	1.166	10.055
Kortlopend	14.450	1.715	5.716	21.881
Stand per 31 december 2009	19.492	5.562	6.882	31.936
Stand per 1 januari 2010	19.492	5.562	6.882	31.936
Dotaties gedurende het jaar	6.680	3.501	3.138	13.319
Onttrekkingen gedurende het jaar	-9.396	-1.373	-4.689	-15.458
Vrijvallen gedurende het jaar	-2.766	-1.918	-1.602	-6.286
Omrekeningsverschillen	15	1	-	16
Stand per 31 december 2010	14.025	5.773	3.729	23.527
Langlopend	4.564	3.871	170	8.605
Kortlopend	9.461	1.902	3.559	14.922
Stand per 31 december 2010	14.025	5.773	3.729	23.527

De dotaties aan de reorganisatievoorziening in 2009 komen voort uit de herstructureringen die noodzakelijk zijn als gevolg van de financieel-economische situatie en de samenvoeging van merken in Nederland. Per ultimo 2010 heeft € 8 miljoen (2009: € 11 miljoen) van de reorganisatievoorziening betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zijn sinds de integratie van USG People en Start enerzijds en de integratie van Content en Unique anderzijds. Verder heeft € 6 miljoen (2009: € 8 miljoen) betrekking op afvloeiingsregelingen voor personeel. Gedurende 2010 zijn enkele dotaties gedaan aan de reorganisatievoorziening in aanvulling op eerder genomen voorzieningen. Het grootste deel hiervan heeft betrekking op Nederland. Daarnaast is gedurende zowel 2009 als 2010 een deel van de reorganisatievoorziening vrijgefallen door minder benodigde voorziening voor de afvloeiing van personeel en een betere verhuurbaarheid van leegstaande panden dan eerder ingeschat. De hoogte van de reorganisatievoorziening voor leegstaande panden is in sterke mate afhankelijk van de mogelijkheid tot het opnieuw verhuren van deze panden. De hoogte van de voorziening wordt aangepast indien deze inschatting van de mogelijkheid tot verhuur wijzigt.

De personeelgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van langdurig zieken, jubileumuitkeringen, uitkeringen bij uitdiensttreding niet zijnde pensioenen en in liquide middelen afgewikkelde aandelenregelingen. Bij het bepalen van deze voorzieningen is rekening gehouden met verwachtingen omtrent herstel van zieke werknemers, verloop van het personeelsbestand, verwachte salarisstijgingen en een disconteringsvoet van 2,30% (2009: 2,75%).

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

26 BANKKREDIETEN EN LENINGEN

	2010	2009
Kortlopend deel langlopende schulden	31.334	55.205
Rekening-courantschulden bij banken	27.073	17.115
Commercialpaper-programma's	1.918	6.014
	60.325	78.334

USG People International NV heeft commercialpaper-programma's bij verschillende banken met een totale waarde van € 100 miljoen. Ter dekking van deze programma's wordt € 100 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereserveerd als back stop. De financieringskosten zijn gebaseerd op de kortetermijn-Euribor.

27 CREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

	2010	2009
Handelscrediteuren	60.972	45.359
Overige schulden	454.395	366.970
Overlopende passiva	33.251	31.749
	548.618	444.078

Crediteuren en overige schulden zijn kortlopend. De overige schulden in 2010 bevatten € 1 miljoen (2009: € 6 miljoen) aan onverschuldigde betalingen door de factormaatschappij in België.

28 RENTERISICO

Als onderdeel van het beheersen van de liquiditeit en kasbehoefte maakt de groep gebruik van rentederivaten. Voor deze rentederivaten wordt geen gebruik gemaakt van hedge accounting, zoals bepaald in IAS 39. Er kan daarom niet gesproken worden over het al dan niet effectief zijn van de derivaten.

Derivaten worden in principe alleen afgesloten bij de verstrekkers van de syndicaatslening. De renterisico's worden beheerd zoals hieronder beschreven.

28.1 RENTEDERIVATEN

In juli 2008 werden rentederivaten afgesloten om ingedekt te zijn tegen het op dat moment bestaande kasstroomrenterisico. De groep heeft zich voor een periode van vijf jaar ingedekt tegen een stijging van de 1-maand-Euribor-rente boven de 5,8% (6,0% op jaarbasis) voor een hoofdsom van € 300 miljoen.

Er worden twee soorten derivaten gehanteerd:

- Een tunnel of collar voor € 267,5 miljoen, waarbij een cap geldt van 5,8% en een floor van 4,0% (afnemend naar 3% gedurende de looptijd volgens onderstaande tabel) 1-maands-Euribor.

VERLOOP RENTEPERCENTAGES FLOOR	€ 75 MILJOEN	€ 192,5 MILJOEN
1e jaar	4,00	4,00
2e jaar	3,70	4,00
3e jaar	3,40	3,55
4e jaar	3,00	3,35
5e jaar	3,00	3,20

Dit afdekkingsinstrument werd afgesloten bij banken die ook de syndicaatslening hebben verstrekt.

- Een Dynamic hedge is voor € 32,5 miljoen afgesloten bij een van de syndicaatsbanken. Dit derivaat met een looptijd van vijf jaar is gebaseerd op een wiskundig model dat eenmaal per week wordt doorgerekend met een overeengekomen beslissingsboom. De wekelijkse beslissingen zijn gebaseerd op marktrentes (2, 5, 10 jaar swap rentes; 10-2 jaar spread) en volatiliteit. Dit model komt neer op een cap van maximaal 6,0% rente per jaar waarvan de BPSTAR2E-indexprestatie (Bloomberg: BPSTAR2E-index) wordt afgetrokken.

Ultimo 2010 hadden de derivaten een negatieve waarde van € 17.795 (2009: € 20.431). De tegenpartijen voor de derivaten hebben geen waarborgen gevraagd noch afgegeven. Over het eventuele debet saldo zoals in de balans opgenomen wordt dan ook volledig kredietrisico gedragen.

29 VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

29.1 VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN, OPERATIONELE LEASE

Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, alsmede lease- en overige verplichtingen, bedraagt circa € 179,8 miljoen (2009: € 207,5 miljoen). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2010	2009
Minder dan een jaar	58.118	62.758
Tussen een en vijf jaar	101.979	102.175
Meer dan vijf jaar	19.704	42.565
	179.801	207.498

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 verlengen na afloop van die periode.

29.2 OVERIGE VOORWAARDELIJKE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

In verband met de aard van de werkzaamheden van de groep zijn er bankgaranties afgegeven voor een bedrag van € 70.813 (2009: € 89.865).

Het Duitse federale arbeidsgerechtshof heeft in december 2010 geoordeeld dat de Duitse vakbond CGZP niet gerechtigd is een collectieve arbeidsovereenkomst af te sluiten. Deze uitspraak is op 25 februari 2011 gepubliceerd. Deze uitspraak heeft gevolgen voor alle bij de AMP aangesloten uitzendorganisaties (meer dan 1100). Dit betekent dat de door CGZP afgesloten cao vanaf het moment van de genoemde uitspraak niet meer geldig is. Begin april wordt een uitspraak van de rechtbank te Berlijn verwacht waarin deze een standpunt zal innemen over de vraag of de ongeldigheid van de cao terugwerkende kracht heeft. Een aantal werkmaatschappijen gelieerd aan het in februari 2008 overgenomen Allgeier DL, heeft de betreffende collectieve arbeidsovereenkomst gehanteerd. Tijdens de integratie met de bestaande USG People-bedrijven begin/medio 2010 zijn ook de overgenomen bedrijven van Allgeier DL overgegaan op de cao van de bij Eurociett aangesloten BZA.

De genoemde gerechtelijke uitspraken zouden mogelijk kunnen leiden tot aanspraken van uitzendkrachten en vorderingen van de Duitse overheid tot betaling van sociale zekerheidspremies. Het is op dit moment echter nog onvoldoende duidelijk of, en zo ja in welke mate, de ongeldigheid van de cao gevolgen heeft voor het verleden, wat de mogelijke hoogte van en het aantal vorderingen van derden zal zijn, of dergelijke aanspraken zullen vallen onder de vigerende verzekeringsbepalingen en of eventuele schade gedekt wordt door de garanties c.q. vrijwaringen uit de koop-/verkoopovereenkomst uit 2008 inzake Allgeier DL. Het is daarom op dit moment praktisch niet uitvoerbaar om een schatting van het financiële effect te geven.

Daarnaast heeft USG People Duitsland een rechtszaak aangespannen tegen een voormalige directeur wegens onder andere overtreding van het concurrentiebeding. De verwachting is dat de uitkomst positief zal zijn en zal leiden tot een substantiële schadevergoeding voor USG People. Het is echter op dit moment praktisch niet uitvoerbaar om een schatting van het financiële effect te geven.

30 VERBONDEN PARTIJEN

30.1 BELONING KEY-MANAGEMENT

	2010	2009
Salarissen en overige kortetermijnpersoneelsbeloningen	2.577	2.089
Pensioenen	368	393
Ontslagvergoedingen (inclusief door werkgever te dragen belastingen)	1.772	2.164
Op aandelen gebaseerde vergoeding	1.597	-120
Vergoedingen Raad van Commissarissen	239	224
	6.553	4.750

De op aandelen gebaseerde vergoeding betreft het toegerekend deel van de kosten van het Unique Share Plan (8.2). De kosten in verband met de afvloeiingsregeling in verband met het vertrek van Herman van Campenhout bedragen € 1.467 inclusief de eindheffing voor de loonbelasting over de vertrekvergoeding van € 177.

30.2 OVERIGE

In 2010 is aan Egon Zehnder International B.V., waar commissaris Joost van Heyningen Nanninga partner is, opdracht gegeven om voor de groep een nieuwe commissaris te werven. Voor deze opdracht is een, in het maatschappelijk verkeer normaal geachte, vergoeding van € 37 afgesproken welke is gefactureerd. In 2009 is aan hen opdracht gegeven om voor de groep een nieuwe CEO te werven. Voor deze opdracht is een, in het maatschappelijk verkeer normaal geachte, vergoeding van € 255 afgesproken welke is gefactureerd.

Commissaris Alex Mulder heeft bij de emissie van aandelen op 9 maart 2010 1.404.606 aandelen verworven en zijn belang in de groep is daarmee 20.02% gebleven. Bij deze emissie hebben ook toenmalig CEO Herman van Campenhout (5.000), toenmalig CFO Rob Zandbergen (4.000), COO Hans Coffeng (2.500) en commissaris Christian Dumolin (13.564) aandelen afgenomen.

31 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 3 januari 2011 is het belang in Vakcollege Groep B.V. in Nederland uitgebreid van 20% naar 80%. De levering hiervan heeft per genoemde datum plaatsgevonden. De aankoopprijs van deze aandelen bedraagt € 4 miljoen. De resterende 20% van de aandelen zal in 2016 worden aangekocht. De aankoopprijs hiervoor is afhankelijk gesteld van de winstgevendheid over de jaren 2012 tot en met 2016 en zal maximaal € 12 miljoen bedragen.

De groep heeft twee overnames gedaan in Zwitserland. Op 3 januari 2011 is 100% van de aandelen van Intra-Personal GmbH in Zwitserland aangekocht. De aankoopprijs van de aandelen bedraagt CHF 0,2 miljoen (€ 0,2 miljoen). Op 17 februari 2011 is 100% van de aandelen van Uniman S.A. aangekocht tegen een aankoopprijs van CHF 4,0 miljoen (€ 3,1 miljoen). Daarnaast is er een earn-out overeengekomen welke in 2015 kan leiden tot een nabetaling van maximaal CHF 2 miljoen. De activiteiten van zowel Intra-Personal als Uniman zijn een aanvulling op onze reeds bestaande onderneming Start People S.A.

Gezien de korte periode sinds de verkrijging van bovenstaande ondernemingen is het niet mogelijk om alle toelichtingen conform IFRS 3 te vermelden.

32 BELANGRIJKSTE DOCHTERONDERNEMINGEN EN DEELNEMINGEN USG PEOPLE N.V.

VESTIGING	DEELNEMINGSPERCENTAGE	PLAATS, LAND
Call-IT	100,0	Oostende, België
Express Medical	100,0	Wavre, België
Receptel	100,0	Antwerpen, België
Secretary Plus Management Support	100,0	Antwerpen, België
Start People	100,0	Antwerpen, België
Unique	100,0	Antwerpen, België
USG Innotiv	100,0	Antwerpen, België
USG People International	100,0	Antwerpen, België
Technicum	100,0	Oldenburg, Duitsland
Technicum West	100,0	Essen, Duitsland
Technicum Mitte	100,0	Leimbach, Duitsland
Secretary Plus	100,0	München, Duitsland
Unique	100,0	München, Duitsland
Secretary Plus	100,0	Parijs, Frankrijk
Start People	100,0	Boulogne Billancourt, Frankrijk
Financial Forces	100,0	Boulogne Billancourt, Frankrijk
Start People	100,0	Milaan, Italië
Start People	100,0	Luxemburg, Luxemburg
Ad Rem	100,0	Almere, Nederland
Call-IT	100,0	Weert, Nederland
Creyf's Interim	100,0	Almere, Nederland
Secretary Plus Management Support	100,0	Almere, Nederland
Start People	100,0	Almere, Nederland
Technicum Uitzendburo	100,0	Almere, Nederland
Unique Nederland	100,0	Almere, Nederland
USG Capacity	100,0	Almere, Nederland
USG Energy	100,0	Beverwijk, Nederland
USG Innotiv	100,0	Almere, Nederland
USG Juristen	100,0	Utrecht, Nederland
USG Restart	100,0	Utrecht, Nederland
Start People	100,0	Wenen, Oostenrijk
Start People	100,0	Warschau, Polen
SYS Outsourcing	100,0	Madrid, Spanje
Unique	100,0	Madrid, Spanje
Start People	100,0	Geneve, Zwitserland

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

bedragen in duizenden euro's	2010	2009
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	49.345	4.543
Resultaat op verkoop deelnemingen	-	-4.827
Resultaat USG People N.V. na belastingen	-34.052	-30.681
Nettoresultaat	15.293	-30.965

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER (VOOR WINSTBESTEMMING)

Noot:	bedragen in duizenden euro's	2010	2009
	VASTE ACTIVA		
3	Goodwill	666.505	666.505
4	Overige immateriële vaste activa	1.084	1.594
	Immateriële vaste activa	667.589	668.099
5	Materiële vaste activa	35	44
6	Overige financiële vaste activa	471.419	412.271
7	Latente belastingen	7.449	5.755
	Financiële vaste activa	478.868	418.026
		1.146.492	1.086.169
	VLOTTENDE ACTIVA		
8	Overige vlottende vorderingen	19.180	46.080
	Belastingen	10.025	-
	Vlottende vorderingen	29.205	46.080
	Liquide middelen	1	-
	TOTAAL ACTIVA	1.175.698	1.132.249
9	EIGEN VERMOGEN		
	Gestort en opgevraagd kapitaal	38.851	35.341
	Agio	367.449	286.174
	Reserve omrekeningsverschillen	-519	-809
	Overige reserves	319.170	349.071
	Resultaat boekjaar	15.293	-30.965
		740.244	638.812
10	Voorzieningen	2.139	3.562
11	Langlopende verplichtingen	331.556	361.416
12	Kortlopende verplichtingen	101.759	128.459
	TOTAAL PASSIVA	1.175.698	1.132.249

TOELICHTING BIJ DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING EN BALANS

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 gebruikgemaakt van de door artikel 362 lid 8 BW2 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.

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 verkregen belangen in groepsmaatschappijen wordt geactiveerd bij de deelnemingen van USG People N.V. die deze belangen hebben verworven en wordt inbegrepen in de nettovermogenswaarde van deze deelnemingen.

DEELNEMINGEN

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en andere maatschappijen waarin USG People N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De vermogensmutatie 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.

3 GOODWILL

	2010	2009
Stand 1 januari		
Aanschafwaarde	733.292	737.637
Bijzondere waardeverminderingen	-66.787	-68.789
	666.505	668.848
Mutatie door verkoop dochterondernemingen	-	-2.343
Stand 31 december	666.505	666.505
Aanschafwaarde	733.292	733.292
Bijzondere waardeverminderingen	-66.787	-66.787
Stand 31 december	666.505	666.505

4 OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

	2010	2009
Aanschafwaarde	3.522	3.136
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-1.928	-1.100
Boekwaarde 1 januari	1.594	2.036
Investeringen gedurende het jaar	233	245
Amortisatie gedurende het jaar	-743	-687
Boekwaarde 31 december	1.084	1.594
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	3.755	3.522
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindering	-2.671	-1.928
Boekwaarde 31 december	1.084	1.594

5 MATERIËLE VASTE ACTIVA

	2010	2009
Balans 1 januari		
Aanschafwaarde	130	130
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-86	-66
Boekwaarde 1 januari	44	64
Investeringen gedurende het jaar	11	-
Afschrijvingen gedurende het jaar	-20	-20
Boekwaarde 31 december	35	44
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	141	130
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-106	-86
Boekwaarde 31 december	35	44

6 OVERIGE FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2010	2009
Vorderingen op groepsmaatschappijen	42.260	32.760
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	429.091	379.456
Overige	68	55
	471.419	412.271

	VORDERINGEN OP GROEPSMAATSCHAPPIJEN	DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN	TOTAAL
Stand 1 januari 2009	32.760	408.174	440.934
Investerings	-	18	18
Desinvesteringen	-	1.724	1.724
Resultaat deelnemingen	-	4.543	4.543
Dividend deelnemingen	-	-34.942	-34.942
Omrekeningsverschillen	-	-61	-61
	-	-28.718	-28.718
Stand 31 december 2009	32.760	379.456	412.216
Stand 1 januari 2010	32.760	379.456	412.216
Verstrekte leningen	9.500	-	9.500
Resultaat deelnemingen	-	49.345	49.345
Omrekeningsverschillen	-	290	290
	9.500	49.635	59.135
Stand 31 december 2010	42.260	429.091	471.351

7 LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingvordering heeft voornamelijk betrekking op de rentederivaten zoals opgenomen onder de kortlopende verplichtingen (toelichting 12).

8 OVERIGE VLOTTENDE VORDERINGEN

	2010	2009
Groepsvorderingen	18.664	43.673
Overige vorderingen	516	2.407
	19.180	46.080

9 EIGEN VERMOGEN

GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 100 miljoen per 31 december 2010 en per 31 december 2009, bestaande uit 200.000.000 gewone aandelen van elk nominaal € 0,50.

	GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL	AGIO- RESERVE	RESERVE INGEHOUDEN VERSCHILLEN	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT BOEKJAAR	TOTAAL
Balans per 1 januari 2009	32.490	288.754	-721	332.369	16.885	669.777
Resultaat over het jaar					-30.965	-30.965
Uitgeoefende optierechten personeel	24	247	-	-	-	271
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	-	-	-	16.885	-16.885	-
Dividenduitkering	2.827	-2.827	-	-	-	-
Omrekeningsverschillen	-	-	-88	-	-	-88
Aandelenplan	-	-	-	-183	-	-183
Balans per 31 december 2009	35.341	286.174	-809	349.071	-30.965	638.812
Balans per 1 januari 2010	35.341	286.174	-809	349.071	-30.965	638.812
Resultaat over het jaar	-	-	-	-	15.293	15.293
Plaatsing nieuwe aandelen	3.510	81.275	-	-	-	84.785
Resultaat ten laste van overige reserves	-	-	-	-30.965	30.965	-
Omrekeningsverschillen	-	-	290	-	-	290
Aandelenplan	-	-	-	1.064	-	1.064
Balans per 31 december 2010	38.851	367.449	-519	319.170	15.293	740.244

JAARVERSLAG 2010

10 VOORZIENINGEN

	2010	2009
Latente belastingverplichtingen	2.033	3.432
Personeelsgerelateerde voorzieningen	106	130
	2.139	3.562

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op jubileumuitkeringen en doorbetaling van loon van langdurig zieken.

11 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2010	2009
Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	407.717	460.894
Kortlopend deel langlopende schulden	-76.161	-99.478
	331.556	361.416

	TOTAAL	1 JAAR OF MINDER	1-2 JAAR	2-5 JAAR
Converteerbare achtergestelde obligatielening	107.492	-	107.492	-
Achtergestelde lening Start	47.474	18.750	12.500	16.224
Syndicaatslening, tranche A	105.051	12.411	92.640	-
Leningen groepsmaatschappijen	147.700	45.000	102.700	-
	407.717	76.161	315.332	16.224

12 KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2010	2009
Bankkredieten en leningen	-	3
Kortlopend deel langlopende schulden	76.161	99.478
Crediteuren en overige schulden	6.835	5.637
Schulden aan groepsmaatschappijen	968	384
Belastingenschulden	-	2.526
Rentederivaten	17.795	20.431
	101.759	128.459

13 PERSONEELSLEDEN

Ultimo 2010 heeft USG People N.V. 59 personeelsleden (2009: 60). Alle werknemers zijn werkzaam in Nederland.

14 AANSPRAKELIJKHEID

De vennootschap vormt tezamen met een groot deel 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.

15 HONORARIA ACCOUNTANT

Het honorarium van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. en haar gelieerde entiteiten in de landen waar de groep actief is betreffende de verslagjaren kan als volgt worden gespecificeerd:

	2010	2009
Controle van de jaarrekening	1.530	1.690
Overige controlewerkzaamheden	62	336
Overige niet-controlediensten	263	-
	1.855	2.026

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken werkmaatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Van de € 1.855 is € 836 (2009: € 636 van de € 2.026) in rekening gebracht door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

16 BELONING BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De vergoedingen aan de leden van de statutaire directie van de vennootschap kunnen als volgt worden weergegeven:

	VASTE BELONING	BIJDRAGE PENSIOEN	VARIABLE BELONING KORTE TERMIJN	OP AANDELEN GEBASEERDE BELONING ¹⁾	EINDE DIENST- BETREKKING ²⁾	TOTAAL
RON ICKE 2009	503	100	-	-546	2.164	2.221
HERMAN VAN CAMPENHOUT 2010	263	53	-	-	1.467	1.783
ROB ZANDBERGEN 2010	593	119	186	604	-	1.502
2009	582	116	-	261	-	959
LEEN GEIRNAERDT 2010	58	12	31	56	-	157
HANS COFFENG 2010	200	40	93	347	-	680
ERIC DE JONG 2010	200	40	93	328	-	661
ALBERT JAN JONGSMA 2010	163	33	93	262	-	551

1) Bevat de toekenning van aandelen vanuit het Unique Share Plan 2005-2007 en het Unique Share Plan 2008-2010, conform IFRS 2 verwerkt.

2) Inclusief door werkgever te dragen belastingen.

De vaste beloningen, bijdrage in het pensioen en de variabele beloning korte termijn zijn weergegeven voor de periode waarin de functie van statutair lid van de directie werd vervuld. Dit is vanaf 16 februari tot en met 30 juni voor Herman van Campenhout, vanaf 1 juli 2010 tot en met 31 december 2010 voor Hans Coffeng, Eric de Jong en Albert Jan Jongsma en vanaf 1 november tot en met 31 december 2010 voor Leen Geirnaerd. De op aandelen gebaseerde beloning is over het volledige jaar weergegeven.

Er zijn geen leningen en garanties aan de bestuurders verstrekt.

16.1 BELONINGSBELEID

Het remuneratiebeleid, dat reeds in 2006 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders werd goedgekeurd, was ook in 2010 van toepassing. Dit wil zeggen dat de beloning is opgebouwd uit vier componenten:

Vaste beloning

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.

Variabele bonus korte termijn

De variabele bonus korte termijn bedraagt maximaal 2 promille van het bedrijfsresultaat voor amortisatie, met een plafond van eenmaal het jaarsalaris voor de CEO en 55% van het jaarsalaris voor de overige directieleden. Deze 2 promille valt uiteen in een tweetal delen: 1 promille wordt berekend over het gerealiseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie (EBITA) en 1 promille is gekoppeld aan targets die afgeleid zijn van de begroting van het betreffende jaar met de DSO als derde financiële indicator. De doelen ten aanzien van het te realiseren bedrijfsresultaat worden jaarlijks door de Raad van Commissarissen vastgesteld.

Pensioenpremie

De pensioenpremie bedraagt 20% van het vaste salaris zonder hierbij gebonden te zijn aan een maximum.

Variabele bonus lange termijn, Unique Share Plan

De lange termijnbonus is voor drie jaar vastgesteld, waarbij de te behalen target jaarlijks door middel van een aparte matrix door de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld. In deze matrix zijn de omzet en de daarbij te realiseren EBITA bepalend voor de omvang van het aantal voorwaardelijk toe te kennen aandelen. De matrix voor 2010 kent een spread in omzet van € 2,7 en € 3,3 miljard en in te realiseren EBITA van 1,3%-3,1%. Bij realisatie van de jaarlijks vast te stellen targets worden de toegekende aandelen voorwaardelijk toegekend. Indien de betrokkene na afloop van de drie jaren nog in dienst is van de vennootschap, zullen de aandelen onvoorwaardelijk worden toegekend en vrijvallen aan de bestuurder. Tevens zal een bonus van 25% worden toegekend indien de aandelen die in het kader van dit aandelenplan na drie jaar zijn toegekend tot mei 2014 zijn aangehouden en de betrokkene op dat moment ook nog in dienst is van de vennootschap. Deze laatste regeling is ingesteld om de binding van de bestuurder met de vennootschap te benadrukken.

16.2 AANDELENPLAN

Unique Share Plan 2005-2007

In 2006 zijn aan de toenmalige directieleden en overige personeelsleden aandelen voorwaardelijk verstrekt. De kosten vormen een onderdeel van de variabele beloning over de periode 2005-2007. De aandelen over genoemde periode zijn na realisatie van de doelstellingen in 2008 onvoorwaardelijk verstrekt aan de directieleden:

Ron Icke	60.000
Rob Zandbergen	36.000
Leen Geirnaardt	667
Hans Coffeng	9.000
Eric de Jong	2.100
Albert Jan Jongsma	3.000

Indien de aandelen in 2011 nog in bezit zijn van de directieleden en de directieleden nog in dienst zijn, ontvangen zij over het bovengenoemde aantal een premie van 25%.

Unique Share Plan 2008-2010

In 2008 zijn aan de directieleden voorwaardelijk 48.400 aandelen per jaar voor de jaren 2008, 2009 en 2010 toegekend bij een on target performance. Voor het jaar 2008 zijn uiteindelijk op basis van feitelijke prestatie 19.360 aandelen voorwaardelijk toegekend (en daarmee 29.040 aandelen vervallen) die, bij in dienst blijven tot die tijd, in 2011 zullen worden verstrekt. Gezien het feit dat Ron Icke niet meer in dienst is, zijn de aandelen betreffende 2008 (8.000) vervallen.

Voor het jaar 2009 zijn de voor toekenning van de aandelen de gestelde doelstellingen niet behaald. Derhalve zijn alle aandelen betreffende 2009 vervallen en zijn geen aandelen (voorwaardelijk) toegekend.

In 2010 zijn aan de directieleden additioneel 18.250 aandelen voorwaardelijk toegekend als gevolg van de wijziging in de samenstelling van de directie. Hierdoor komt het totaal aantal aandelen welke voorwaardelijk is toegekend aan de huidige directie op 46.750. Voor 2010 wordt uitgegaan van een prestatiefactor van 1,4, wat tot een toekenning van 65.450 aandelen zou leiden.

Over de ultimo 2013 nog in bezit zijnde aandelen wordt in 2014 een bonus van 25% verstrekt indien de bestuurder nog in dienst is.

Voorwaarden Unique Share Plan 2008-2010

Het Unique Share Plan 2008-2010 beslaat de periode 1 januari 2008 tot 1 januari 2014. De eerste onvoorwaardelijke levering zal plaatsvinden in mei 2011.

Behalve het nog in dienst zijn bij onvoorwaardelijke levering zijn de prestatiecriteria gebaseerd op de mate waarin te behalen omzet en operationeel resultaat exclusief amortisatie (EBITA) als

percentage van de omzet in de jaren 2008, 2009 en 2010 daadwerkelijk zijn behaald. Voor ieder jaar geldt een matrix van omzet en EBITA, waarbij maximaal 1,9 (bij uitzonderlijk beter presteren dan verwacht) en minimaal nulmaal het normaantal onvoorwaardelijk kan worden geleverd. Bij de kosten voor het aandelenplan is voor de prestatiecriteria 2008 rekening gehouden met een factor 0,4 voor 2009 met een factor 0,0 en voor 2010 met een factor 1,4.

Vervolgens zullen nog 25% extra aandelen worden toegekend in mei 2014 indien de deelnemer de in mei 2011 geleverde aandelen heeft aangehouden tot mei 2014 en de deelnemer alsdan nog in dienst is van USG People.

De verschuldigde loonbelasting en sociale premies inzake het aandelenplan komen voor rekening van de groep.

De kosten met betrekking tot het Unique Share Plan 2008-2014 zoals in de winst- en verliesrekening zijn opgenomen zijn in onderstaande tabel toegelicht. Navolgende tabel geeft de voorwaardelijke aantallen weer en zijn als zodanig nog niet als feitelijke beloning uitgekeerd. Dit zal plaatsvinden in 2011 en 2014 als aan de voorwaarden is voldaan.

	VOORWAARDELIJK TOEGEKEND OP BASIS ON-TARGET PERFORMANCE	FACTOR TEN BEHOEVE BEREKENING KOSTEN	VOORWAARDELIJK AANTAL PRESENTATIES BOEKJAAR EN INSCHAT- TING KOMENDE JAREN ¹⁾	ADDITIONELE BIJ RETENTIE 2011 - 2013 ¹⁾	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2010	LAST IN WINST- EN VERLIES- REKENING 2009
RON ICKE						
2008	20.000	0,0	-	-	-	-16
2009	20.000	0,0	-	-	-	-81
2010	20.000	0,0	-	-	-	-81
	60.000		-	-	-	-178
ROB ZANDBERGEN						
2008	15.000	0,4	6.000	1.500	70	25
2009	15.000	0,0	-	-	-	-61
2010	17.500	1,4	24.500	6.125	438	143
	47.500		30.500	7.625	508	107
LEEN GEIRNAERDT						
2008	400	0,4	160	40	3	-
2009	500	0,0	-	-	-	-
2010	1.750	1,4	2.450	612	53	-
	2.650		2.610	652	56	-
HANS COFFENG						
2008	5.000	0,4	2.000	500	24	-
2009	5.000	0,0	-	-	-	-
2010	10.000	1,4	14.000	3.500	302	-
	20.000		16.000	4.000	326	-
ERIC DE JONG						
2008	5.000	0,4	2.000	500	24	-
2009	5.000	0,0	-	-	-	-
2010	10.000	1,4	14.000	3.500	302	-
	20.000		16.000	4.000	326	-
ALBERT JAN JONGSMA						
2008	3.000	0,4	1.200	300	15	-
2009	3.000	0,0	-	-	-	-
2010	7.500	1,4	10.500	2.625	240	-
	13.500		11.700	2.925	255	-

1) Dit aantal is gebaseerd op de feitelijke prestaties in 2008, 2009 dan wel 2010.

De aan Ron Icke voorwaardelijk toegekende aandelen zijn gedurende 2009 vervallen in verband met zijn uitdiensttreding. Gedurende 2010 zijn aan Herman van Campenhout voorwaardelijk aandelen toegekend, maar deze zijn niet formeel geaccepteerd en door uitdiensttreding is deze toekenning vervallen en daarom niet opgenomen in de toelichting op het aandelenplan.

16.3 RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

	2010	2009
Cees Veerman	57	5
Cor Brakel	-	55
Christian Dumolin	42	42
Joost van Heyningen Nanninga	42	42
Rinse de Jong	14	-
Marike van Lier Lels	42	40
Alex Mulder	42	40
	239	224

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.

Almere, 3 maart 2011

Raad van Commissarissen

Cees Veerman (voorzitter)
 Rinse de Jong
 Christian Dumolin
 Joost van Heyningen Nanninga
 Marike van Lier Lels
 Alex Mulder

Raad van Bestuur

Rob Zandbergen (CEO)
 Leen Geirnaerd (CFO)
 Hans Coffeng (COO)
 Eric de Jong (COO)
 Albert Jan Jongsma (CCO)

OVERIGE GEGEVENS

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Op 3 januari 2011 is het belang in Vakcollege Groep B.V. in Nederland uitgebreid van 20% naar 80%. De levering hiervan heeft per genoemde datum plaatsgevonden. De aankoopprijs van deze aandelen bedraagt € 4 miljoen. De resterende 20% van de aandelen zal eind 2016 worden aangekocht. De aankoopprijs hiervoor is afhankelijk gesteld van de winstgevendheid over de jaren 2012 tot en met 2016 en zal maximaal € 12 miljoen bedragen.

De groep heeft twee overnames gedaan in Zwitserland. Op 3 januari 2011 is 100% van de aandelen van Intra-Personal GmbH in Zwitserland aangekocht. De aankoopprijs van de aandelen bedraagt CHF 0,2 miljoen (€ 0,2 miljoen). Op 17 februari 2011 is 100% van de aandelen van Uniman S.A. aangekocht tegen een aankoopprijs van CHF 4,0 miljoen (€ 3,1 miljoen). Daarnaast is er een earn-out overeengekomen welke in 2015 kan leiden tot een nabetaling van maximaal CHF 2 miljoen. De activiteiten van zowel Intra-Personal als Uniman zijn een aanvulling op onze reeds bestaande onderneming Start People S.A.

STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE WINSTVERDELING

ARTIKEL 29 WINST EN UITKERINGEN.

29.1 Winstuitkeringen kunnen slechts worden gedaan voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of deze statuten moeten worden aangehouden.

29.2 Uit de winst, zoals die blijkt uit de winst- en verliesrekening over het laatst verstreken boekjaar, wordt allereerst, zo mogelijk, op de preferente aandelen uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het verplicht op die aandelen gestorte bedrag.

Het hiervoor bedoelde percentage is gelijk aan het gemiddelde van de basis herfinancieringsrente van de Europese Centrale Bank - gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze rentevoet gold - gedurende het boekjaar of deel van het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met een door de directie vastgestelde en door de raad van commissarissen goedgekeurde opslag ter grootte van minimaal anderhalf (1,5) procentpunten en maximaal vier (4) procentpunten, afhankelijk van de dan geldende omstandigheden. Indien in het boekjaar waarover de hiervoor bedoelde uitkering plaatsvindt, het verplicht op de preferente aandelen gestorte bedrag is verlaagd of, ingevolge een besluit tot verdere storting, is verhoogd, zal de uitkering worden verlaagd, respectievelijk, zo mogelijk, worden verhoogd met een bedrag gelijk aan het hiervoor bedoelde percentage van het bedrag van de verlaging respectievelijk verhoging, berekend vanaf het tijdstip waarop de verdere storting verplicht is geworden.

29.3 Indien en voor zover de winst niet voldoende is om de hiervoor in artikel 29.2 bedoelde uitkering volledig te doen, zal het tekort worden uitgekeerd ten laste van de reserves, voor zover daarvoor niet wordt gehandeld in strijd met het bepaalde in artikel 29.1.

Indien en voor zover die uitkering ook niet ten laste van de reserves kan worden gedaan, wordt uit de winst die in daaropvolgende jaren wordt geboekt eerst een zodanige uitkering aan de houders van preferente aandelen gedaan dat het tekort volledig is aangezuiverd alvorens toepassing kan worden gegeven aan het bepaalde in de volgende leden van dit artikel 29.

29.4 Indien de winst over een boekjaar wordt vastgesteld en in dat boekjaar een of meer preferente aandelen met terugbetaling zijn ingetrokken, hebben degenen die blijkens het in artikel 5.2 bedoelde register van houders van preferente aandelen ten tijde van bedoelde intrekking houder van deze preferente aandelen waren, een onvervreemdbaar recht op uitkering van winst als hierna omschreven. De winst, die aan de bedoelde houder(s) zo mogelijk wordt uitgekeerd, is gelijk aan het bedrag van de uitkering, waarop hij op grond van het hiervoor in dit artikel 29 bepaalde recht zou hebben, indien hij ten tijde van de winstvaststelling nog houder zou zijn geweest van

de hiervoor bedoelde preferente aandelen, naar tijdsgelang gerekend over de periode dat hij in bedoeld boekjaar houder van deze preferente aandelen was, op welke uitkering in mindering komt het bedrag van de uitkering die overeenkomstig het bepaalde in artikel 29.10 is gedaan.

Indien in de loop van enig boekjaar uitgifte van preferente aandelen heeft plaatsgevonden, zal voor dat boekjaar het dividend op de desbetreffende preferente aandelen naar rato tot de desbetreffende dag van uitgifte worden verminderd.

29.5 Op de preferente aandelen worden geen verdere uitkeringen gedaan dan in dit artikel 29 en in artikel 37 is bepaald.

29.6 De directie bepaalt, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, welk gedeelte van de na toepassing van het bepaalde in de vorige leden van dit artikel 29 resterende winst wordt gereserveerd.

29.7 De resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders.

29.8 Mits uit een door de directie ondertekende tussentijdse vermogensopstelling blijkt dat aan het in artikel 29.1 bedoelde vereiste betreffende de vermogenstoestand is voldaan, kan de directie met goedkeuring van de raad van commissarissen aan de houders van gewone aandelen en/of aan de houders van preferente aandelen één of meer tussentijdse uitkeringen doen, echter voor wat betreft de preferente aandelen met inachtneming van het maximum, bedoeld in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4.

29.9 De directie is bevoegd, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, om te bepalen dat een uitkering op gewone aandelen niet in geld maar in de vorm van gewone aandelen zal worden gedaan of te bepalen dat houders van gewone aandelen de keuze wordt gelaten om de uitkering in geld en/of in de vorm van gewone aandelen te nemen, één en ander uit de winst en/of uit een reserve en één en ander voor zover de directie overeenkomstig het bepaalde in de artikelen 7.1 en 7.3 door de algemene vergadering is aangewezen. De directie stelt, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, de voorwaarden vast waaronder een dergelijke keuze kan worden gedaan.

29.10 In geval van intrekking met terugbetaling van preferente aandelen wordt op de dag van terugbetaling een uitkering gedaan op de ingetrokken preferente aandelen, welke uitkering berekend wordt zoveel mogelijk in overeenstemming met het bepaalde in de artikelen 29.2, 29.3 en 29.4 en wel over de periode waarover nog niet eerder een uitkering bedoeld in artikel 29.2, eerste zin is gedaan tot aan de dag van terugbetaling, een en ander mits is voldaan aan het vereiste in artikel 29.1 blijkt een (tussentijdse) vermogensopstelling die is opgemaakt in overeenstemming met de wettelijke voorschriften.

ARTIKEL 30 BETAALBAARSTELLING. GERECHTIGHEID.

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. Voor de gewone aandelen en voor de preferente aandelen kunnen verschillende tijdstippen van betaalbaarstelling worden aangewezen.

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

WINSTBESTEMMING

De directie stelt voor om een dividenduitkering te doen van € 0,16 per gewoon aandeel in contanten of aandelen. Bij 77.702.427 aandelen leidt dit tot € 12.432 uit te keren dividend. Het verschil tussen het nettoresultaat van € 15.293 en het uit te keren dividend, zijnde € 2.861, zal ten gunste van de overige reserves worden gebracht.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van USG People N.V.

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 72 tot en met 135 opgenomen jaarrekening 2010 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 2010, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaal resultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2010 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 en de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het verslag van de Raad van Bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De Raad van Bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren 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 geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door de Raad van Bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, 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 om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

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 2010 en van het

resultaat en de kasstromen over 2010 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 2010 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden 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, 3 maart 2011
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

P.J. van Mierlo RA

MEERJARENOVERZICHT

	2010 ¹⁾	2009 ¹⁾	2008 ^{1,4)}	2007 ¹⁾
GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING				
Netto-omzet	3.098.630	3.001.134	4.024.965	3.887.681
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	3,2%	-25,4%	3,5%	9,9%
Bedrijfsresultaat	43.094	760	116.665	243.859
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	5570,3%	-99,3%	-52,2%	25,6%
In procenten van netto-omzet	1,4%	0,0%	2,9%	6,3%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	15.293	-30.965	16.885	140.011
Nettoresultaat	15.293	-30.965	16.885	140.011
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	149,4%	-283,4%	-87,9%	26,3%
In procenten van netto-omzet	0,5%	-1,0%	0,4%	3,6%
Operationele kasstroom	105.569	226.317	276.510	201.389
Dividend	12.432	-	37.688	51.581
Dividend / nettoresultaat	81,3%	-	223,2%	36,8%
GECONSOLIDEERDE BALANS				
Vaste activa	1.148.359	1.172.434	1.200.115	1.086.958
Werkkapitaal (inclusief liquide middelen)	-137.972	-138.920	26.721	107.030
	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988
Eigen vermogen	740.244	638.812	669.777	684.684
Minderheidsbelangen	554	529	1.402	1.028
Langlopende schulden	269.589	394.173	555.657	508.276
	1.010.387	1.033.514	1.226.836	1.193.988
OVERIGE KENGETALLEN				
Eigen vermogen / totaal vermogen	44,2%	38,9%	34,0%	34,9%
Eigen vermogen / geïnvesteerd vermogen	67,1%	55,3%	48,6%	50,0%
Vlottende activa / vlottende passiva	0,79	0,77	1,04	1,14
Aantal aandelen per 31 december (nominaal € 0,50)	77.702.427	70.682.433	70.633.400	63.679.719
PER AANDEEL (NOMINAAL € 0,50) IN EURO'S				
Nettoresultaat ³⁾	0,20	-0,44	0,24	2,21
Dividend	0,16	-	0,58	0,81
Eigen vermogen	9,53	9,04	10,31	10,75
Operationele kasstroom ³⁾	1,38	3,20	4,29	3,18

¹⁾ Op basis van IFRS

²⁾ Op basis van Dutch GAAP

³⁾ Op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen (vanaf 2002)

⁴⁾ Aantal aandelen en per aandeel aangepast voor stockdividend 2009

AANVULLENDE INFORMATIE

2006 ¹⁾	2005 ¹⁾	2004 ¹⁾	2004 ²⁾	2003 ²⁾	2002 ²⁾	2001 ²⁾
3.536.836	1.977.609	1.300.250	1.300.250	1.297.800	1.104.527	600.402
78,8%	52,1%	0,2%	0,2%	17,5%	84,0%	15,9%
194.206	64.185	36.867	13.203	39.514	59.435	66.542
202,6%	74,1%	-6,7%	-66,6%	-33,5%	-10,7%	11,3%
5,5%	3,2%	2,8%	1,0%	3,0%	5,4%	11,1%
110.853	21.077	24.189	14.784	14.781	31.760	39.080
110.853	21.077	24.189	14.784	14.709	24.828	39.080
425,9%	-12,9%	63,7%	0,5%	-40,8%	-36,5%	6,6%
3,1%	1,1%	1,9%	1,1%	1,1%	2,2%	6,5%
165.151	114.974	46.927	39.162	74.580	49.112	38.554
45.445	12.593	9.075	9.075	9.074	11.342	13.124
41,0%	59,7%	37,5%	61,4%	61,7%	45,7%	33,6%
1.066.482	1.099.438	309.868	278.724	311.331	277.848	183.722
-2.729	-32.989	44.009	63.883	76.166	90.276	49.201
1.063.753	1.066.449	353.877	342.607	387.497	368.124	232.923
574.420	472.209	218.771	200.057	194.468	191.563	122.953
1.129	2.264	385	385	178	49.544	-
488.204	591.976	134.721	142.165	192.851	127.017	109.970
1.063.753	1.066.449	353.877	342.607	387.497	368.124	232.923
30,2%	22,9%	36,2%	34,4%	30,4%	30,5%	33,5%
44,2%	31,1%	55,6%	52,0%	46,0%	45,3%	48,3%
0,90	0,97	1,18	1,27	1,30	1,35	1,37
63.117.700	62.969.532	45.376.634	45.376.634	45.370.704	45.368.604	40.381.836
1,76	0,33	0,54	0,33	0,33	0,57	0,97
0,72	0,20	0,20	0,20	0,20	0,25	0,33
9,10	7,50	4,82	4,41	4,29	4,39	3,05
2,62	2,31	1,04	0,87	1,65	1,13	0,96

FINANCIËLE BEGRIPPENLIJST

BEDRIJFSRESULTAAT

Het resultaat voor financieringslasten en belastingen.

BRUTOMARGE

Het brutoresultaat in een percentage van de netto-omzet.

BRUTORESULTAAT

Totale netto-omzet minus directe kosten.

DIVIDEND

Deel van de winst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd.

DSO (DAYS SALES OUTSTANDING)

Indicatie van ouderdom van handelsvorderingen uitgedrukt in het gemiddelde aantal dagen dat vorderingen openstaan.

EBITA

Bedrijfsresultaat voor amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële activa.

EBITDA

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en amortisatie.

FINANCIËLE DERIVATEN

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

IFRS

International Financial Reporting Standards.

NETTO FINANCIËLE SCHULD

Rentedragende schulden minus liquide middelen.

NETTORESULTAAT

Het resultaat beschikbaar voor aandeelhouders

OPERATIONELE KASSTROOM

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

OPERATIONELE KOSTEN

Verkoopkosten, algemene beheerskosten en overige baten en lasten.

OPERATIONELE MARGE

Operationeel resultaat als percentage van de netto-omzet.

COLOFON

USG PEOPLE N.V.
Postbus 1
1300 AA Almere

Landdrostdreef 124
1314 SK Almere
Nederland

+31 (0)36 529 95 00
info@usgpeople.com
www.usgpeople.com

VORMGEVING / REALISATIE
mostremarkable bv

DRUK
Drukkerij Snep B.V.

FOTOGRAFIE
Hans-Peter van Velthoven

EINDREDACTIE
USG People N.V.
Corporate Communication

