



Jaarverslag **2005**

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

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

Inhoud

2	In vogelvlucht	83	Jaarrekening
4	Kerncijfers		• Geconsolideerde winst- en verliesrekening • Geconsolideerde balans per 31 december • Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen • Geconsolideerd kasstroomoverzicht • Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening • Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V. • Aansluitingsoverzicht van de eerste toepassing van IFRS • Enkelvoudige winst- en verliesrekening • Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming) • Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming) • Overige gegevens (Accountantsverklaring – Statutaire bepalingen omtrent de winstbestemming – Winstbestemming)
5	Bericht aan de aandeelhouders	148	Meerjarenoverzicht
6	Algemene informatie over het aandeel	151	Converteerbare obligatielening
8	Profiel Missie – visie – ambitie – strategische en financiële doelstellingen – maatschappelijke verantwoordelijkheid	152	Financiële begrippenlijst
10	Activiteiten General Staffing – Specialist Staffing – Professionals – HR Services – Training & Education – Customer Care	153	Investor relations en financiële kalender
12	Merkenoverzicht	154	Adressen en algemeen directeurs van de werkmaatschappijen
16	Wij geloven in ...		
20	Verslag van de Raad van Commissarissen		
24	Verslag van de Executive Board • Belangrijke ontwikkelingen in 2005 • Financiële gang van zaken • Operationeel overzicht en marktontwikkelingen • IFRS • Risicoparagraaf • Corporate Governance • Interne organisatie • Vooruitzichten		
76	Commissarissen en bestuur Profiel Raad van Commissarissen – Profiel Executive Board – Profiel Executive Committee		



Toegankelijk, betrokken en met de mens als middelpunt: ons logo symboliseert onze uitgangspunten en ambities.

Of het nu gaat om flexwerkers of eigen medewerkers; wij streven ernaar het beste in hen naar boven te halen. Elke dag opnieuw, gedurende hun hele loopbaan.

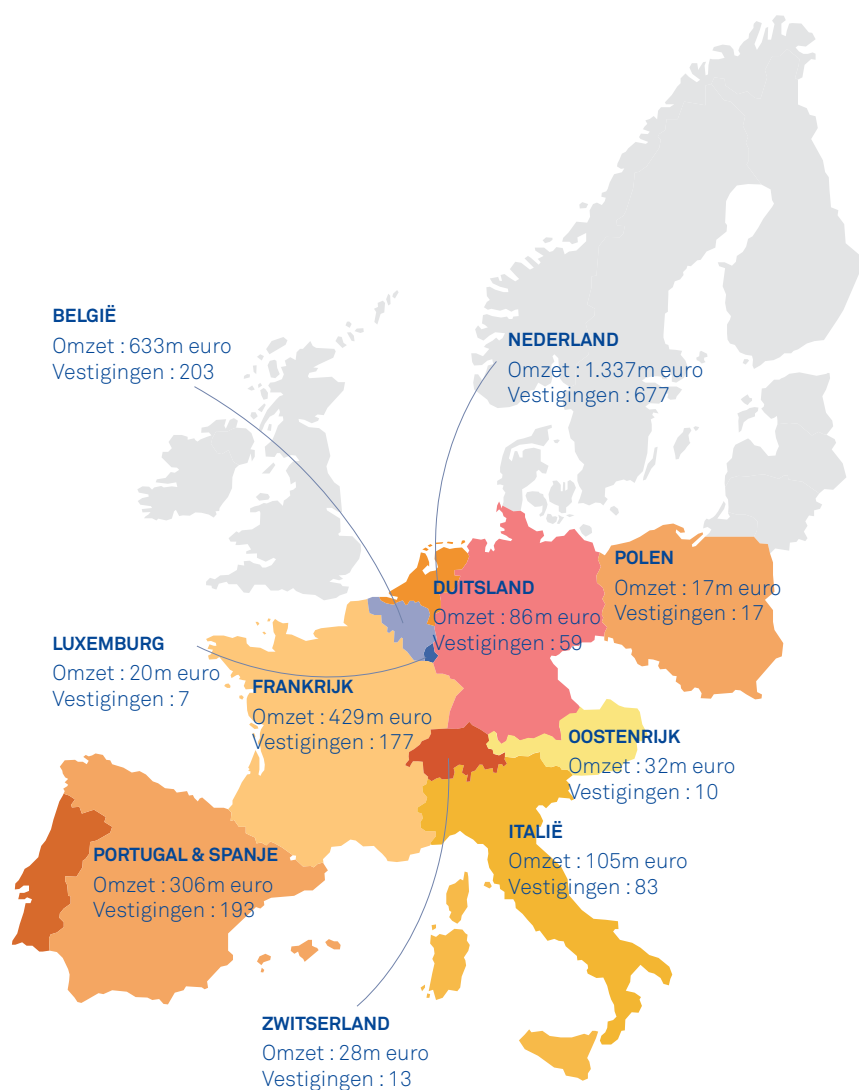
Onze opdrachtgevers vertrouwen op dienstverlening die verder gaat en op onze blijvende betrokkenheid.

Het resultaat van onze inspanningen is een succesvolle balans tussen de organisatiedoelen van opdrachtgevers en de individuele ambities van kandidaten.

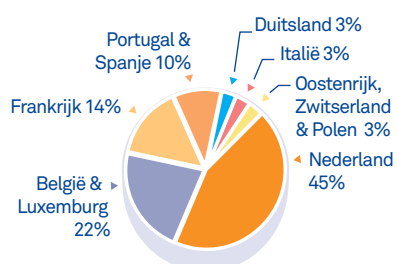
Op die manier verwezenlijken wij onze commerciële doelen en geven wij invulling aan onze zakelijke en maatschappelijke voorbeeldrol.

Ons logo is hiervan het symbool en het uitgangspunt.

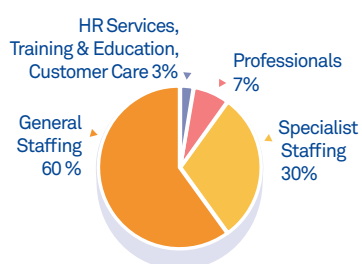
In vogelvlucht



OMZET PER LAND



OMZET PER ACTIVITEIT



3 miljard **OMZET***
euro

130.000 FLEXWERKERS
DAGELIJKS
WERKZAAM

7.700 EIGEN
WERKNEMERS

OPGERICHT IN **1972**
NEDERLAND IN

1.400 VESTIGINGEN

28 OPERATIONELE
MERKEN

11 LANDEN

6 ACTIVITEITEN

- ▶ GENERAL STAFFING
- ▶ SPECIALIST STAFFING
- ▶ PROFESSIONALS
- ▶ HR SERVICES
- ▶ TRAINING & EDUCATION
- ▶ CUSTOMER CARE

Europese **TOP5** SPELER IN
UITZENDING,
DETACHERING EN
HR-OPLOSSINGEN

*pro forma omzet 2005

Kerncijfers

Tenzij anders vermeld bedragen in duizenden euro's

	2005	2004
Netto-omzet	1.977.609	1.300.250
Operationeel resultaat	91.056	38.978
Bedrijfsresultaat	64.185	36.867
Afschrijvingen immateriële vaste activa	17.473	9.161
Afschrijvingen materiële vaste activa	15.804	16.063
Operationele kasstroom	114.974	46.927
Nettowinst	21.077	24.189
Dividend	12.594	9.075
Eigen vermogen	472.209	218.771
Investerings in immateriële vaste activa	5.553	3.480
Investerings in materiële vaste activa	11.586	9.073
Beurswaarde ultimo boekjaar	1.127.155	390.239
Aantal geplaatste aandelen	31.484.766	22.688.317
Gemiddeld aantal werknemers		
- indirecte medewerkers	5.599	4.581
- directe medewerkers	58.480	37.597
Aantal vestigingen	1.439	652

Verhoudingsgetallen in procenten *

Operationeel resultaat / netto-omzet	4,6%	3,0%
Bedrijfsresultaat / netto-omzet	3,2%	2,8%
Nettowinst / netto-omzet	1,1%	1,9%
Uitgekeerde winst / nettowinst	59,75%	37,52%
Eigen vermogen / totaal vermogen	22,86%	36,18%

Per aandeel in euro's *

(op basis van aantal uitstaande aandelen ultimo 2005)

Nettowinst	0,67	1,07
Operationele kasstroom	3,65	2,07
Dividend	0,40	0,40
Eigen vermogen	15,00	9,64
Koers ultimo boekjaar	35,80	17,20
Hoogste koers	36,20	21,50
Laagste koers	16,95	11,07

* De vergelijkende cijfers van 2004 kunnen afwijken met eerdere publicaties door toepassing van IFRS.

Bericht aan de aandeelhouders

Geachte aandeelhouder,



Het jaar 2005 was voor USG People in veel opzichten een grensverleggend jaar. De omzetgroei en winstgevendheid van onze onderneming raakten in een stroomversnelling, en met de overname van Solvus hebben wij een belangrijke stap gezet om de eerder aangescherpte groeiambities verder in te vullen. Zo creëerden wij een sterke Europese uitgangspositie, die bij de huidige economische vooruitzichten een verdere verbetering van de resultaten mogelijk moet maken.

In 2005 boekte USG People een omzet van 2,0 miljard euro (2004: 1,3 miljard) en een operationeel resultaat van 91 miljoen euro (2004: 39 miljoen).

De bijdrage van Solvus mag volgens de geldende boekhoudregels slechts vanaf 1 september 2005 worden meegeteld, maar om een goede vergelijking van de operational performance van de groep mogelijk te maken, hebben wij de resultaten ook berekend alsof Solvus het gehele boekjaar onderdeel uitmaakte van de groep. De pro forma omzet komt dan uit op 3,0 miljard euro (2004: 2,8 miljard) en het operationeel resultaat op 118 miljoen euro (2004: 74 miljoen).

Voor beide berekeningsmethoden geldt dat het resultaat verlaagd wordt door een voorziening van 21,5 miljoen euro voor eenmalige reorganisatiekosten, waarvan 3,5 miljoen euro via de kosten in 2005 is verwerkt. De brutomarge komt uit op een zeer bevredigende 25,6% en als Solvus over het gehele boekjaar was meegeteld op 23,7%. De winst per aandeel bedraagt op basis van de geconsolideerde cijfers 0,85 euro.

Dit alles levert het bewijs dat de combinatie USG en Solvus in elk opzicht past. En in die vaststelling staan wij niet alleen. Na een enigszins aarzelende start ontwikkelde het aandeel USG People zich tot een krachtige outperformer, en analisten van de belangrijkste banken en beleggingsinstellingen gaven het aandeel het afgeloopen jaar zonder uitzondering een koopadvies mee.

De combinatie USG en Solvus biedt vele aantoonbare voordelen. Samen zijn wij een top-vijfspeler in Europa en top-tweespeler in de Benelux, met een sterke multi-brandstrategie, een breed vertakt netwerk in de belangrijkste flexmarkten van Europa, en een evenwichtig opgebouwde portfolio die de onderneming minder gevoelig maakt voor conjuncturele bewegingen van de economie.

Een minstens zo belangrijk strategisch pluspunt is dat de gewonnen schaalgrootte onze medewerkers en flexwerkers meer carrièrekansen en mogelijkheden tot zelfontplooiing biedt. Bovendien zijn wij aantrekkelijker geworden voor nieuwe talenten, en beschikken wij over de professionele basis om verder door te groeien.

Voor mij persoonlijk was 2005 overigens ook een bijzonder jaar. Oprichter en grootaandeelhouder Alex Mulder achtte vorig jaar november 2005 het moment gekomen om de dagelijkse leiding als CEO aan mij over te dragen. Zelf zal hij worden voorgedragen om toe te treden tot de Raad van Commissarissen. Samen met mijn nieuwe collega's zal ik erop toezien dat de gestelde doelstellingen van USG People ook de komende jaren gerealiseerd zullen worden. Wij willen in onze sector het meest winstgevende bedrijf zijn en blijven, en tegelijkertijd de aantrekkelijkste werkgever. Gezien onze ervaringen ben ik er zeker van dat dit ook de komende jaren gaat lukken.

Vanaf deze plek wil ik tot slot onze medewerkers bedanken voor hun inzet en flexibiliteit in deze integratieperiode, onze klanten voor hun loyaliteit en onze aandeelhouders voor hun vertrouwen in USG People.

Ron Icke, Chief Executive Officer

Algemene informatie over het aandeel

Beursnotering

Het gewone aandeel USG People is genoteerd aan Euronext Amsterdam (tickersymbool USG) en was in 2005 opgenomen in de Smallcap-index van Euronext (AScX). Sinds 2 maart 2006 maakt USG People deel uit van de Amsterdam Midkap-index van Euronext (AMX). Het aandeel USG People is opgenomen in de Next150-index.

Aandelenkapitaal

Einde 2005 bestond het geplaatste aandelenkapitaal uit:

	Aantal	Nominale waarde
Gewone aandelen	31.484.766	1 euro
Opties	158.366	1 euro

Het aantal uitstaande aandelen is in 2005 toegenomen met 8.796.449 stuks tot 31.484.766 aandelen ultimo 2005. Hiervan zijn op 1 september 2005 8.614.233 aandelen geëmitteerd ter financiering van de overname van Solvus. De emissiekoers bedroeg 26,70 euro. De overige 182.216 aandelen zijn in 2005 uitgegeven als gevolg van uitgeoefende optierechten.

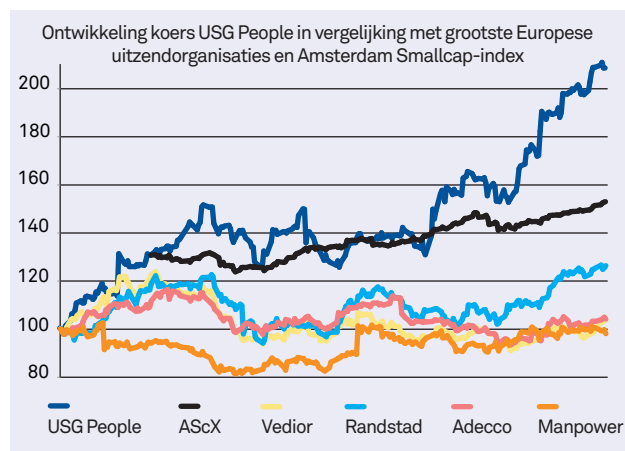
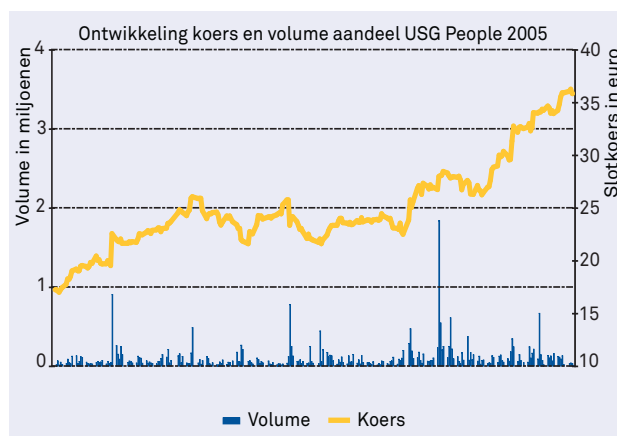
Winst per aandeel

De winst per aandeel, op basis van het gemiddelde aantal aandelen, bedraagt 0,85 euro over 2005.

2005 (IFRS)	2004 (IFRS)	2003
0,85 euro	1,07 euro	0,65 euro

Koersontwikkeling

De koers van het aandeel USG People is in 2005 gestegen van 17,20 euro bij aanvang van het boekjaar naar 35,80 euro op 31 december. Door de sterke stijging van de koers en een toename van het aantal aandelen met ruim 8,6 miljoen is de marktwaarde gestegen van 390 miljoen naar 1,1 miljard euro.



Gegevens per aandeel op basis van gemiddelde aantal aandelen

	2005 (IFRS)	2004 (IFRS)	2003	2002	2001
Operationele kasstroom	4,62	2,07	3,29	2,25	1,93
Nettoresultaat	0,85	1,07	0,65	1,14	1,95
Dividend	0,40	0,40	0,40	0,50	0,65
Dividend /netto resultaat(%)	47%	38%	62%	46%	34%

Effectenbezit commissarissen

Geen

Dividendbeleid

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

Melding zeggenschap

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

Hovu Beheer N.V.	30%
Smootenburg B.V.	
(per 1 januari 2006 Navitas B.V. genaamd)	5,39%

Effectenbezit bestuurders

Gewone aandelen	9.457.799
Opties	28.000

Alex Mulder	
Aandelen	9.455.299
Opties	14.000

Ron Icke	
Aandelen	2.500
Opties	14.000

Profiel

USG People is actief met een groep van sterke merken die gezamenlijk totaaloplossingen aanbieden op het vlak van uitzending, detachering en HR-diensten.

De hoofdactiviteiten zijn flexibele arbeid (algemeen en specialistisch), HR-diensten, opleidingen en customer-careservices. Met een omzet van 3 miljard euro is USG People de Europese nummer vijf. De groep is genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam. Het zwaartepunt van het ondernemerschap ligt nadrukkelijk bij het management en de medewerkers van de werkmaatschappijen, waarbij de dienstverlening en de marktbenadering zijn opgedeeld naar vakdiscipline en opleidingsniveau.

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

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

Ambitie USG People streeft ernaar de meest winstgevende speler te zijn op de Europese uitzend-, detacherings- en HR-markt. Dit doel willen we bereiken met een sterk multibrandportfolio, dat een uitgebalanceerd evenwicht kent tussen algemene en specialistische dienstverlening.

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

- Een verdere omzetgroei, zowel autonoom als door acquisities
- Een stijging van het bedrijfsresultaat voor amortisatie tot minimaal 6,5% van de omzet
- General Staffing: productiviteitsgroei in de Benelux en versterking van de posities in onder meer Duitsland en Italië
- Specialist Staffing en Professionals: specialistische dienstverlening introduceren buiten de Benelux
- HR Services: versterking van de bestaande posities in de Benelux
- Voortdurend ontwikkelen van nieuwe technologieën om de interne efficiency- en matchingkracht te vergroten, en om uitbreiding en verbetering van de dienstverlening te realiseren.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid USG People en alle werkmaatschappijen van de groep vervullen een belangrijke maatschappelijke rol. Het samenbrengen van vraag en aanbod van arbeid en het leveren van gespecialiseerde diensten op het gebied van HR, opleiding en customer-careservice zijn de kernactiviteiten van USG People. Gedurende de volledige loopbaan kan men bij USG People terecht voor nieuwe professionele uitdagingen, begeleiding en opleiding. Omdat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus nemen, stimuleren wij al onze werkmaatschappijen om een rol te spelen in de nationale brancheverenigingen. Op deze manier worden onze hoge kwaliteitsstandaarden officieel erkend en werken wij mee aan een gereguleerde en sociaal verantwoorde omkadering van de sector. Wij garanderen een correcte betaling van al onze uitzendkrachten en projectmedewerkers en wij beschermen de rechten van al onze kandidaten. Iedereen wordt door onze medewerkers gelijk behandeld, ongeacht afkomst, geslacht, leeftijd, religie of handicap.

Activiteiten



Ook onderdeel van de groep:

Training & Education: InterCollege en Luzac College (Nederland)
 Customer Care: Call-IT International (België en Nederland) en Telecom Direct (Nederland)

General Staffing

USG People heeft een lange staat van dienst op het gebied van algemeen uitzenden en detachering. Wij bieden snelle en flexibele oplossingen aan, zowel voor werkzoekenden als voor bedrijven. De Europese uitzendmarkt op dit terrein wordt bediend via de twee internationale merken van de groep: **Creyf's** en **Start**. Beide merken staan garant voor dienstverlening onder meer in sectoren als overheid, onderwijs, horeca, bouw, zorg, techniek, industrie, transport en logistiek.

Specialist Staffing

Naast algemeen uitzenden levert USG People een groot aantal specialistische flexoplossingen voor onder meer administratieve, financiële, secretariële, callcenter, technische en medische functies. De internationale merken voor deze activiteit zijn **Financial Forces**, **Secretary Plus** en **Unique**.

Professionals

In dit segment worden hoogwaardige specialisten geworven en gedetacheerd in vakgebieden als bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, chemie en petrochemie, telecommunicatie, ICT, communicatie, marketing, sales, HR en legal. De internationale merken voor deze activiteit zijn **Beaver ITServices** en **Innotiv**.

HR Services

Dit betreft HR-oplossingen op maat van de klant voor werving & selectie, direct search, assessment, loopbaanbegeleiding, coaching, HR-consultancy, outplacement en reïntegratie. De internationale merken voor deze activiteit zijn **Accea** en **Carela**.

Training & Education

In dit segment worden versnelde opleidingen aangeboden in het voortgezet onderwijs en voor management-, marketing- en communicatiefuncties in Nederland.

Customer Care

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

Merkenoverzicht

General Staffing

Creyf's (vestigingen in Nederland, België, Luxemburg, Frankrijk, Spanje, Italië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Polen). Internationaal uitzendbureau actief in alle marktsectoren. Creyf's biedt eveneens oplossingen op maat aan via gespecialiseerde divisies als Horeca & Events, Industry & Technics, Logistics, Office, Construct, Senior Experience, Student en via in-house vestigingen bij grote klanten.

Start (vestigingen in Nederland, Italië, Spanje en Portugal). Algemeen uitzendbureau, onder meer gericht op uitzending, detachering, werving, selectie en payroll services. Start richt zich daarnaast op specifieke markten als transport en logistiek, techniek, horeca, (medische) zorg, callcenters, onderwijs en overheid.

Proflex (vestigingen in Nederland). Het in-house organiseren van flexibele arbeid bij opdrachtgevers.

Specialist Staffing

Ad Rem (vestigingen in Nederland). Uitzendbureau gespecialiseerd in commerciële functies en startende managers in de zakelijke dienstverlening. HBO Services, onderdeel van Ad Rem, bemiddelt studenten en afgestudeerden vanuit in-house vestigingen op hogescholen.

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

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

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



Medi Interim (vestigingen in Nederland). Specialistische uitzendactiviteiten, detachering en payroll services in de medische sector.

Secretary Plus (vestigingen in Nederland, België en Duitsland). Specialist in het bemiddelen, begeleiden en opleiden van secretaresses en managementondersteunend personeel.

StarJob (vestigingen in Nederland). Specialist in het uitzenden, detacheren, werven en selecteren van secretaresses met minimaal drie jaar werkervaring. Voor werving en selectie van topsecretaresses en bemiddeling van freelance executive assistants schakelt StarJob een gespecialiseerde divisie in: S&C Select.

SYS (vestigingen in Spanje). Outsourcing in het administratieve, commerciële en industriële segment, alsmede human resources consultingservices.

Technicum (vestigingen in Nederland). Uitzending en detachering van technici met een opleiding in het lager of middelbaar voortgezet technisch onderwijs.

Unique (vestigingen in Nederland, België, Duitsland en Spanje). Unique biedt alle vormen van flexibele arbeid aan, maar richt zich primair op de beroepsgroep kantoorpersoneel. Unique streeft ernaar de belangrijkste partner te zijn voor kleinere en middelgrote ondernemingen. Kenmerkend voor de dienstverlening van Unique is de persoonlijke aanpak en het bieden van toegesneden oplossingen. Hierbij staat de aandacht voor de persoon altijd centraal.

Professionals

Beaver ITServices (vestigingen in België, Nederland, Luxemburg en Frankrijk). IT-serviceprovider, gespecialiseerd in personeels- en organisatieoplossingen. De detacheringtak focust zich voornamelijk op drie domeinen: application development (Microsoft.Net, Java/J2EE, Mainframe en Midrange), infrastructuur en systeembeheer, en ERP.

HR Forces (vestigingen in België). Ondersteunt organisaties bij de uitbouw van een professioneel personeelsbeleid door detachering van human resources professionals. De dienstverlening betreft tijdelijke vervanging, werving en selectie van permanente HR-specialisten, structurele outsourcing van (deelprocessen van) HR, en ondersteuning van organisaties in opstart of transitie.

Innotiv (vestigingen in Nederland en België). Gespecialiseerd in het uitvoeren van technische projecten. Innotiv biedt technologische kennis- en capaciteitsoplossingen zowel op detacherings- als lumpsum basis, waarbij een deel van het risico van opdrachtgevers kan worden overgenomen. De medewerkers van Innotiv hebben een technische of milieukundige achtergrond op middelbaar, hoger voortgezet of academisch niveau.

Legal Forces (vestigingen in België). Een organisatie 'door en voor juristen', actief op gebied van werving en selectie van juristen, legal interim management en legal projects.

United Technical Solutions (vestigingen in Nederland en België). Technisch projectsourcer die zich richt op de vakgebieden bouwkunde, civiele techniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, ICT, ROBM (Ruimtelijke Ordening Bouwen en Milieu) en chemie. Werkt met hoger opgeleide technisch specialisten.

United Technical Solutions Energy (vestigingen in Nederland, Duitsland en Groot-Brittannië). Technisch specialist in projecten en detachering gericht op de vakgebieden olie- en gasindustrie, scheepvaart en aanverwante ingenieursbureaus.

USG Capacity (vestigingen in Nederland en België). Werving, selectie, interim-management en -ondersteuning van hoger opgeleide communicatie-, marketing- en salesprofessionals met minimaal drie jaar werkervaring.

HR Services

Accea (vestigingen in Nederland, België, Frankrijk, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland). Biedt geïntegreerde human-resourcesoplossingen voor vast personeel. Accea heeft drie specialisaties: werven en selecteren van vast personeel, assessment en consultancy op human resources gebied.

Carela (vestigingen in Nederland, België en Frankrijk). Biedt een totaalpakket voor loopbaan-begeleiding: outplacement (individueel en collectief), inplacement, assessment en coaching. Carela biedt medewerkers een professionele begeleiding met een op maat uitgewerkt programma in opdracht van de werkgever.

United Restart (vestigingen in Nederland). Bureau voor jobcoaching, outplacement en reïntegratie.



United MarketPlace (*internationaal aangeboden vanuit Nederland*). Innovatieve internet-oplossing, die organisaties ondersteunt om de inkoop en planning van flexibel personeel sneller, slimmer en goedkoper te laten verlopen, en de communicatie tussen klant, flexwerkers en uitzendbureaus te structureren en uniformeren. Steeds meer klanten van USG People maken gebruik van United MarketPlace, vanwege de mogelijke kostenbesparingen, efficiëntie, controle en transparantie.

Training & Education

InterCollege (*Nederland*). Business school op het niveau van het hoger voortgezet onderwijs, gericht op opleidingen voor management-, marketing- en communicatiefuncties.

Luzac College (*Nederland en Curaçao*). Opleidingen in het voortgezet onderwijs.

Customer Care

Call-IT International (*vestigingen in Nederland en België*). Facilitair customer contact center dat maatwerk totaaloplossingen verzorgt in alle vormen van uitbesteed klantencontact. Hierbij valt te denken aan helpdesks, marketingcampagnes, customer-care, loyaltyprogramma's, callcentertrainingen en backoffice & fulfilmentactiviteiten.

Telecom Direct (*vestigingen in Nederland*). Customer contact center dat een brede dienstverlening biedt voor een dwarsdoorsnede van het Nederlandse bedrijfsleven. Hierbij gaat het onder meer om inkomend en uitgaand telefoonverkeer, callcenteropleidingen, e-mailmarketing, procesbegeleiding en consultancy.

Wij

Wij geloven in...

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



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



Uitwisseling Binnen de groep streven wij naar een zo groot mogelijke uitwisseling van expertise.

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

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



Kunst Kunst motiveert, inspireert en creëert een omgeving waarin het goed toeven is. Als onderdeel van de uitstraling, maar ook van de interne cultuur van USG People, is kunst een onderscheidend element. Kunst in de kantoren motiveert de medewerkers en schept een prettige werkomgeving. Ook klanten van USG People en de werkmaatschappijen waarderen de aandacht voor kunst. Zij ontvangen aan het einde van het jaar geen standaard kerstpakketten, maar litho's en kunstgerelateerde geschenken. In 2005 koos USG People voor de Spaanse kunstenaar Miguel Ybañez. Hij ontwierp speciaal voor de groep een reeks exclusieve kunstgerelateerde eindejaarsgeschenken voor klanten en medewerkers.



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



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

USG People heeft bovendien de strategische keuze gemaakt de samenwerking met grote Europese klanten te intensiveren. De afdeling Corporate Accounts fungeert daarbij als een commercieel kenniscentrum en speelt een centrale rol in het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten.

Een multidisciplinair corporate account team, met specialisten op alle relevante terreinen, wordt voor elke nieuwe grote klant samengesteld. Deze aanpak garandeert de klant een soepele uitvoering van de contracten, systematisch toezicht op de dagelijkse gang van zaken en regelmatige evaluatie van de service level agreements.



Innovatie USG People draagt innovatie hoog in het vaandel. Als strategische prioriteit staat het bovenaan de agenda van alle medewerkers. Wij zijn voortdurend op zoek naar nieuwe concepten, betere processen, nieuwe wervingskanalen en innoverende verkoopondersteunende acties. De Innovation Award levert aan deze ambitie een belangrijke bijdrage. De Award wordt jaarlijks

uitgereikt aan een vernieuwend concept dat ten minste drie maanden moet functioneren, aantoonbaar heeft geleid tot een competitief voordeel, potentieel kan bijdragen aan duurzame, winstgevende groei en kan worden geïmplementeerd door de andere werkmaatschappijen van de groep. Met deze aanpak willen wij de creativiteit van onze werknemers aanwakken, innovatie aanmoedigen en groei bewerkstelligen. In 2005 werd de Innovation Award gewonnen door Content met de geheel op maat ontwikkelde 'Content FlexAcademy'. Doelstelling hiervan is het verder versterken van de commerciële slagkracht door een verbetering van de kennis, vaardigheden en gedrag van eigen medewerkers. Ook het USG Innovatieplatform speelt een belangrijke rol in onze innovatiestrategie. Dit platform biedt klanten en marktpartijen de mogelijkheid kennis en ervaringen uit te wisselen op het gebied van flexwerk en HR-diensten. Opgezet in 2002 is het Innovatieplatform uitgegroeid tot een volwaardig instrument om direct contact te onderhouden met opdrachtgevers en om innovatieve diensten te ontwikkelen. HBO Services, een project dat studenten bemiddelt naar aan hun studie gerelateerde uitzendbanen, is één van de projecten die dit jaar uit het Innovatieplatform voortkomt.



Verslag van de Raad van Commissarissen

Het is de Raad van Commissarissen van USG People N.V. opnieuw een genoegen u het door de Executive Board opgestelde verslag over het jaar 2005 aan te bieden. Naast een verantwoording door de Executive Board, bevat het jaarverslag de door de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. gecontroleerde en van een goedkeurende verklaring voorziene jaarrekening. Deze verklaring vindt u op pagina 146.

De Raad van Commissarissen legt de jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen stelt voor de jaarrekening vast te stellen, het dividendvoorstel goed te keuren en decharge te verlenen aan de Executive Board voor het gevoerde beleid en aan de Raad van Commissarissen voor het daarop gehouden toezicht.

De Executive Board stelt evenals in 2004 een dividend voor van 0,40 euro per aandeel, geheel in contanten. Op pagina 147 wordt het voorstel nader gespecificeerd.

In het verslagjaar 2005 kwam de Raad van Commissarissen veelvuldig in volledige bezetting bijeen. In de verslagperiode bedroeg het aantal reguliere vergaderingen vijf, waarbij vaste onderwerpen op de agenda stonden als de strategie, de financiële gang van zaken, het interne risicobeheersings- en controlesysteem, het HR-beleid en de begroting. Ook zijn tijdens deze vergaderingen de aanpassing van de statuten van de onderneming naar het nieuwe structuurregime besproken, evenals de naamswijziging van de onderneming van United Services Group N.V. in USG People N.V.

De laatste statutenwijziging werd op 1 juli 2005 in de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurd.

Het belangrijkste onderwerp in 2005 was uiteraard de door USG People voorgenomen overname van Solvus. Hierover werd door de Raad van Commissarissen vier maal in volledige bezetting en enkele malen aanvullend telefonisch beraadslaagd. De Raad van Commissarissen werd op een voldoende proactieve wijze geïnformeerd over de voortgang van deze transactie en deelt de analyse van de Executive Board dat een samengaan van beide organisaties voldoende synergie- en schaalvoordelen oplevert om de continuïteit van de onderneming op de langere termijn zeker te stellen.

Vandaar dat de Raad van Commissarissen goedkeuring heeft gegeven voor de overname en de manier waarop deze is ingericht en gefinancierd.

Met de overname van Solvus worden veel van de door USG People eerder geformuleerde strategische doelstellingen aanmerkelijk sneller gerealiseerd.

Een ander onderwerp tijdens de gesprekken met de Executive Board was het onderzoek naar de mogelijke voordelen van een one-tier-bestuursstructuur.

De Raad van Commissarissen heeft zich daarbij op het standpunt gesteld dat een dergelijke structuur niet noodzakelijkerwijs hoeft te leiden tot een beter toezicht en grotere transparantie.

Na zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen voor USG People, heeft de Raad van Commissarissen – in samenspraak met de Executive Board – besloten de bestaande two-tier-bestuursstructuur niet te wijzigen.

De nadere invulling van de bestuursfuncties is bij de voorgenomen overname van Solvus uitgebreid besproken tussen de Raad van Commissarissen en de Executive Board.



De heer Alex Mulder heeft te kennen gegeven na de overname van Solvus meer afstand te willen nemen van het dagelijks besturen van de onderneming, en zijn functie als CEO beschikbaar te willen stellen. In een periode van 33 jaar heeft de heer Alex Mulder Unique samen met vele collega's uitgebouwd tot wat USG People N.V. nu is, een Europese top-vijfspeler in de flexmarkt.

Zijn bijdrage aan de onderneming als geheel is dan ook nauwelijks te overschatten. De Raad van Commissarissen is hem hier zeer erkentelijk voor. De heer Alex Mulder zal tot zijn benoeming als lid van de Raad van Commissarissen als voorzitter van de Executive Board blijven functioneren.

De Raad van Commissarissen heeft de heer Ron Icke tot Chief Executive Officer (CEO) benoemd. De Executive Board zal voorts gaan bestaan uit de heren Alain Dehaze (beoogd COO) en Rob Zandbergen (beoogd CFO).

De Raad van Commissarissen is ervan overtuigd dat de voorgedragen nieuwe bestuurders samen met de CEO beschikken over de juiste bestuurlijke kwaliteiten. De beide bestuursorganen, de Executive Board en het Executive Committee, zijn naar de mening van de Raad van Commissarissen voldoende toegerust om niet alleen de integratie van Solvus met succes uit te voeren, maar daarnaast de (groei)kansen die zich in diverse landen aandienen optimaal te benutten.

Door de overname van Solvus is de onderneming USG People halverwege het jaar 2005 in omvang en complexiteit ingrijpend veranderd.

De Raad van Commissarissen achtte het mede om die reden wenselijk het beloningspakket van de Executive Board te herzien. Tijdens de Algemene Vergadering van

Aandeelhouders van 9 mei 2006 zal het nieuwe remuneratiebeleid ter goedkeuring aan de aandeelhouders worden voorgelegd.

Naast het basissalaris is vanaf 2006 een bonus voorzien die gekoppeld is aan de jaarresultaten.

Deze bonus zal maximaal 2 promille van de ebita van de groep bedragen, waarbij 1 promille gekoppeld wordt aan de gerealiseerde ebita en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget en waarbij 1 promille berekend wordt over de gerealiseerde ebita. Een korting op de totale bonus is mogelijk als de DSO-target (debiteurendagen) niet wordt behaald.

De remuneratie zal voorts bestaan uit een variabele beloning in de vorm van aandelen die gekoppeld is aan vooraf vastgestelde duidelijk gekwantificeerde en uitdagerende langetermijndoelstellingen betreffende te behalen omzet targets en ebita-marge.

De eventueel toe te kennen aandelen zullen voorwaardelijk worden toegekend als de omzetgroei- en ebita-doelstellingen over perioden van drie jaar worden gehaald. De toekenning wordt onvoorwaardelijk als het lid van de Executive Board na drie jaar nog in dienst van de vennootschap is.

Meer informatie over het remuneratiebeleid is te vinden in het remuneratierapport dat te raadplegen is via de website van USG People.

Andere onderwerpen die ter beoordeling aan de Raad van Commissarissen werden voorgelegd, waren de voortgang van de integratie van de Shared Service Centers en de implementatie van de automatiseringssystemen. In alle dossiers oordeelde de Raad van Commissarissen dat de vooraf door de Executive Board aangegeven

vorderingen waren gerealiseerd en dat de uitgestippelde integratieroute ongewijzigd kan worden voortgezet. De Raad van Commissarissen benadrukte de noodzaak dat met de overname van Solvus met name de integratieproblematiek van de samenwerkende backoffices en de standaardisatie van de ICT-systemen de hoogste prioriteit verdienen.

De Raad van Commissarissen heeft in het verslagjaar 2005 buiten aanwezigheid van de Executive Board een aantal maal in besloten comité vergaderd. Tijdens deze vergaderingen heeft de Raad van Commissarissen onder meer gesproken over het eigen functioneren als orgaan en over het functioneren van de individuele leden afzonderlijk.

Ook sprak de Raad van Commissarissen buiten de aanwezigheid van de Executive Board over de samenstelling en het functioneren van de Executive Board als geheel en over het functioneren van de individuele leden afzonderlijk.

Wat betreft het functioneren van de Raad van Commissarissen zelf, kan worden vastgesteld dat alle leden aan hun aanwezigheidsverplichtingen hebben voldaan en een positieve bijdrage hebben geleverd aan de besluitvorming.

Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate-Governance Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben de te verrichten taken met betrekking tot auditaangelegenheden vervuld. Zo werd overleg met de externe accountant van de onderneming gevoerd en werd vastgesteld dat er geen onrechtmatigheden zijn geconstateerd.

In 2005 kwam de benoemingsperiode van de heer Joost van Heijningen Nanninga, tot een einde. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders nam op 12 mei 2005 unaniem het voorstel tot herbenoeming van de heer Joost van Heijningen Nanninga over. De heer Marc Battaille de Stappens de Nieuwenhove heeft gezien de toename van zijn internationale activiteiten verzocht zijn lidmaatschap van de Raad van Commissarissen per mei 2005 te beëindigen. In 2005 is hij wel nog als adviseur bij de vennootschap betrokken gebleven, waarvoor de Raad van Commissarissen hem dankt.

De zittingsperioden van de heer Cor Brakel (voorzitter), mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Bert de Vries lopen in 2006 af.

De Raad van Commissarissen wil in verband met de toegenomen omvang van de onderneming het aantal leden van de Raad van Commissarissen uitbreiden naar vijf.

De Raad van Commissarissen heeft hiertoe onder meer gesprekken gevoerd met de heer Christian Dumolin (ex-commissaris van Solvus), die heeft aangegeven gaarne bereid te zijn tot de Raad van Commissarissen te willen toetreden. De Raad van Commissarissen verwacht dat de zeer ervaren bestuurder en ondernemer Christian Dumolin, in het bijzonder gezien zijn kennis van Solvus N.V., een waardevolle bijdrage kan leveren aan de onderneming als geheel.

De Raad van Commissarissen wenst de heren Cor Brakel en Alex Mulder tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 voor vier jaar te (her)benoemen. Voorts stelt de Raad van Commissarissen voor mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Christian Dumolin voor een periode van twee jaar te (her)benoemen.

Deze 'verkorte benoemingstermijn' heeft zijn oorzaak in het feit dat de Raad van Commissarissen streeft naar een meer evenwichtige verdeling van de zittingsperioden. Een en ander wordt mede ingegeven door de wens de continuïteit van de Raad van Commissarissen te waarborgen.

De heer Bert de Vries heeft aangegeven in verband met de afbouw van zijn werkzaamheden niet herkiesbaar te zijn. De Raad van Commissarissen spreekt zijn bijzondere dank uit aan de heer Bert de Vries over de wijze waarop hij gedurende vier jaar zijn lidmaatschap heeft ingevuld, waarbij met name zijn kennis over de in 2002 overgenomen Start-ondernemingen door de Raad van Commissarissen als buitengewoon waardevol is ervaren.

Tot slot wil de Raad van Commissarissen benadrukken dat de contacten met de Executive Board van USG People tijdens het verslagjaar op een open en constructieve wijze zijn verlopen. De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan alle betrokkenen bij USG People voor de in 2005 getoonde inzet, flexibiliteit en betrokkenheid. Het is deze houding die in hoge mate verantwoordelijk was voor het positieve resultaat in 2005.

Almere, 16 maart 2006.

Raad van Commissarissen

Cor Brakel, voorzitter

Joost van Heijningen Nanninga

Marike van Lier Lels

Bert de Vries

Verslag van de Executive Board

Belangrijke ontwikkelingen in 2005

USG + Solvus = USG People De overname van Solvus door USG People bepaalde de agenda van 2005. Niet alleen kreeg de combinatie aansluiting met de top van Europese aanbieders van flexibele arbeid, ook werd de realisatie van de eerder in het boekjaar aangescherpte groeistrategie met ten minste drie jaar versneld.

Al in mei 2005 kondigde de Executive Board van USG People aan dat voor een ambitieuzer groeipad moest worden gekozen. Om als zelfstandige aanbieder van flexibele arbeid, opleidingen en customer-careservices de consolidatieslag op de Europese flexmarkten het hoofd te kunnen bieden, en tegelijkertijd de brutomarges op peil te houden, zou de omzet in de komende drie tot vijf jaar moeten groeien tot 2 miljard euro. Deels door autonome groei, deels door acquisities.

Op zoek naar geschikte overnamekandidaten was het eigenlijk niet meer dan logisch dat USG bij het in veel opzichten vergelijkbare en complementaire Solvus aanklopte. Er deden in de financiële en uitzendwereld al langer geruchten de ronde over een mogelijke alliantie, maar tot dan toe was het gebleven bij oriënterende, en vooral collegiale gesprekken.

Dat partijen nu wel snel, en in een goede sfeer, tot elkaar kwamen, wordt in belangrijke mate verklaard doordat men op het Antwerpse hoofdkantoor van Solvus tot een vergelijkbare slotsom was gekomen als de collega-bestuurders van USG People. Het tot dan toe op drie na grootste Belgische uitzendbedrijf was de afgelopen jaren op succesvolle wijze geherstructureerd. De interne organisatie was gestroomlijnd, de balans versterkt en de operationele kosten aanzienlijk gedrukt. Toen deze financiële herstructureringsoperatie begin 2005 in rustiger vaarwater was gekomen en de versterkte commerciële focus zijn vruchten begon af te werpen, paste het in de uitgestippelde marktstrategie om voor de volgende groeifase van het bedrijf een geschikte overnamepartner te vinden. In augustus 2005 werd daarom een definitief akkoord getekend, dat inhield dat Solvus voor een overnamesom van 585 miljoen euro aan USG People werd verkocht.

‘Het voelt alsof wij het huis van de buurman hebben gekocht,’ becommentarieert Ron Icke, die als nieuw benoemde Chief Executive Officer moet toezien op de integratie en verdere uitbouw van USG People.

‘Alles komt bekend voor, het voelt vertrouwd en al snel ken je de weg. En je hebt veel meer mogelijkheden tot je beschikking om samen verder te groeien, om nieuwe talenten aan te trekken en bestaande kwaliteiten de ruimte te geven zich verder te ontwikkelen. Wij beschikken nu over een groeiplatform dat voor alle stakeholders – klanten, medewerkers, flexwerkers en aandeelhouders – de komende jaren veel meerwaarde gaat opleveren.’

Perfect fit Tussen de partners USG en Solvus bestaat inderdaad vrijwel een perfect fit. Om te beginnen heeft de combinatie wat omvang betreft aansluiting gekregen bij de grootste Europese aanbieders van flexibele arbeidsvormen. Met een gezamenlijke omzet van 3 miljard euro (gebaseerd op de

cumulatieve resultaten van beide bedrijven in 2005), gerealiseerd door 7.700 medewerkers en 130.000 dagelijks tewerkgestelde flexwerkers, is USG People nu de op vier na grootste van Europa in de betreffende specialismen.

Naast de toegenomen schaalgrootte, is de meer evenwichtige geografische spreiding van de activiteiten een belangrijk pluspunt van de combinatie. USG People stuurt ruim 1.400 vestigingen aan in elf

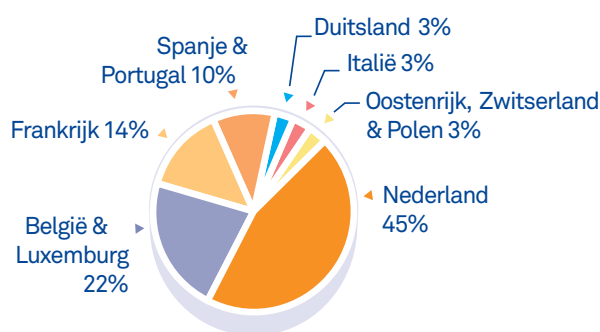
verschillende landen en het gezamenlijke netwerk sluit goed aan bij de (verwachte) dynamiek op de Europese flexmarkten. Op de volwassen markten van België, Nederland en Luxemburg is USG People naar omzet gemeten nu de op één na grootste speler, en in het zich economisch sterk ontwikkelende Spanje is de gecombineerde operatie doorgedrongen tot de topdrie. Maar ook in de drie grootste economieën van Europa – Duitsland, Frankrijk en Italië – beschikt USG People over meer schaalgrootte om mee te groeien met de stijgende vraag naar flexarbeid van zich steeds meer op hun kerncompetenties richtende opdrachtgevers. Daarnaast heeft de groep vastere voet aan de grond gekregen in Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Portugal.

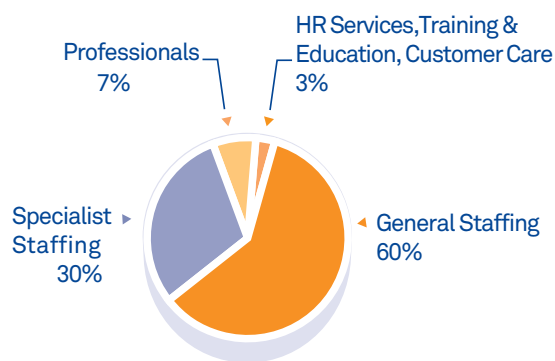
Is de uitvalsbasis in Europa dus versterkt en verbreed, de diverse mark-

ten worden ook op identieke wijze bewerkt. Beide partners onderscheidden zich in het verleden al door een multibrandstrategie en voor USG People is dat niet anders. Deze vorm van marktbenadering is erop gericht om merken met een sterke eigen identiteit en positie in specifieke marktsegmenten naast elkaar te laten floreren, terwijl de ondersteunende diensten samen worden gevoegd om de schaalvoordelen van de omvang van de groep te kunnen incasseren. Het gebundelde merkenportfolio van USG People omvat 28 merken, elk met hun eigen naamsbekendheid, eigen ingangen in het marktspecialisme waar ze zich op richten, en allemaal goed herkenbaar voor zowel klanten als kandidaten.

Economische cycli

Een bijkomend synergievoordeel is dat de gevoeligheid voor economische cycli (verder) is verminderd. Voortgekomen uit Creyf's, een algemene uitzender die groot werd als dienstverlener van vooral de Belgische (maak)industrie, is het aandeel van general staffing in de portefeuille van Solvus altijd verhoudingsgewijs groot geweest. Met het in gang gezette de-industrialisatieproces van de Belgische economie, groeide de noodzaak van het bedrijf om op te schuiven naar het hogere marges biedende specialistische segment. Tegelijkertijd maakte USG People een tegengestelde beweging; om de gevoeligheid voor conjuncturele schommelingen in het laatcyclische segment te verminderen werd naast de specialistische activiteiten en het detacheren van professionals, enkele jaren terug Start gekocht. Samengevoegd geven de activiteitenportefeuilles nu een heel evenwichtig beeld. 60% van de inkomsten wordt gegenereerd door de activiteiten op het gebied van algemeen uitzenden, specialistisch uitzenden draagt voor 30% bij, het professionele segment is goed voor 7%, en de bijdrage van 3% door overige activiteiten (HR diensten, opleidingen en customer-care diensten) completeert het plaatje. 'Al met al hebben





wij de subscale-effecten, waar beide bedrijven last van hadden voor de overname, heel goed kunnen verzachten,' gelooft beoogd CFO Rob Zandbergen. 'De groep heeft een Europese dimensie en uitstraling gekregen, wij zijn gepositioneerd om bovengemiddeld te kunnen profiteren van de zich nog ontwikkelende groei op de Europese flexmarkten, en wij kunnen nu ook in minder gunstig economisch tij nog steeds zeer behoorlijke marges halen.'

Gelijke structuren Is er dus sprake van een in elk opzicht goede strategische fit, ook op het operationele en immateriële vlak vullen de partners elkaar aan. Zo komen de gekozen bedrijfsstructuren overeen. Beide bedrijven sturen vanuit een centraal hoofdkantoor een netwerk van landenvestigingen aan, en de meeste backoffice-activiteiten zijn ondergebracht in efficiënte Shared Service Centers (SSC's). Maar ook de bedrijfsculturen van Solvus en USG blijken goed te passen – misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle integratie in een people's business. De medewerkers van beide partners staan zich voor op dezelfde eigenschappen; een hoge mate van betrokkenheid, een ondernemende instelling, passie, openheid, respect, en een gevoel van verantwoordelijkheid voor je collega's, en voor de maatschappelijke en zakelijke omgeving waarin je actief bent. 'En dat is de beste garantie dat onze combinatie in elk opzicht en voor iedereen meerwaarde zal opleveren,' vinden de kersverse collega's Ron Icke (CEO), Alain Dehaze (beoogd COO) en Rob Zandbergen (beoogd CFO) eenstemmig.

Eerste synergievoordelen geïncasseerd Direct nadat de overname van Solvus bekend werd gemaakt, lag er al een integratieplan klaar dat exact aangeeft hoe, en volgens welk tijdsplan de beide organisaties zullen samengaan onder de vlag van USG People.

USG en Solvus deden eerder al vele overnames en die praktijkervaring heeft geleerd dat een goede voorbereiding en voortvarende aanpak een eerste vereiste is om de vooraf berekende synergievoordelen ook daadwerkelijk te incasseren. 'De eerste honderd dagen beslissen doorgaans over het welslagen van een integratie,' weet Alain Dehaze, als beoogd COO en komend lid van de Executive Board mede verantwoordelijk voor het integratieproces. 'Dat is het momentum voor verandering, waarbij iedereen extra ontvankelijk is voor een gewijzigde organisatieopzet of een andere manier van werken. Vandaar dat wij meteen aan de slag zijn gegaan.'

De inzet is aanzienlijk: nog in het boekjaar 2006 wordt ten minste 5 miljoen euro bespaard, en vanaf 2007 zullen de operationele kosten structureel met 30 miljoen euro per jaar worden gedrukt. En die opbrengst is dan nog afgezien van wat wel de secundaire synergetische effecten op de langere termijn wordt genoemd, zoals het uitwisselen en verder ontwikkelen van best practices om de commerciële slagkracht te vergroten en het aanscherpen van de positionering van de diverse merken.

Overzichtelijk proces Nu is de integratie van USG en Solvus een op zich overzichtelijk proces. Beide organisaties kennen een vergelijkbare organisatiestructuur en merkenstrategie, de omvang en winstgevendheid komt in grote lijnen overeen, en de internationale netwerken sluiten in veruit de meeste vestigingslanden goed aan. En ook de bedrijfsculturen bieden voldoende overeenkomsten om snel eenzelfde taal te spreken.

Om al die redenen is dan ook gekozen voor een conserverende integratiebenadering. Daarbij worden zoveel mogelijk facilitaire processen samengevoegd, zonder dat de autonomie van strategisch belangrijke bedrijfsonderdelen wordt aangetast.

In het geval van USG People betekent dit dat begonnen is met het samenvoegen van de backoffice-activiteiten in de vijf landen waar beide organisaties al over Shared Service Centers (SSC's) beschikken. In Nederland, België, Spanje, Italië en Duitsland wordt hard gewerkt om alle ondersteunende activiteiten per land te bundelen op één locatie. Vestigingsplaatsen zijn al gekozen; zo wordt het SSC in Nederland geconcentreerd in Almere, dat van België in Antwerpen en is voor de locatie van de overige SSC's gekozen voor respectievelijk Madrid, Milaan en München.

De kostenvoordelen van deze integraties zullen in 2006 nog gering zijn, maar vanaf 2007 worden ze substantiëler. Door de overname van Solvus en de stijgende omzet, zijn de operationele kosten als percentage van de omzet inmiddels wel al behoorlijk gedaald. Op pro-formabasis bedroegen ze in 2005 19,8% (2004: 21,1%).

Naast het fysiek integreren van beide backoffice organisaties, wordt gewerkt aan het uniformeren en stroomlijnen van de ICT-systemen en de processen. In Nederland werken beide organisaties bijvoorbeeld al met het Flex Management Systeem (FMS) als platform voor de backoffice-activiteiten. Voor de

frontoffice-activiteiten zal dit platform in de toekomst ook worden gebruikt; een logische keuze gezien de verdere ontwikkeling van de groep.

Een ander aspect van het incasseren van primaire synergievoordelen is het wegstrepen van dubbelbezette functies. Alain Dehaze: 'Wij hebben ons ruwweg een beeld kunnen vormen van het besparingspotentieel op dat gebied, maar ik wil benadrukken dat dit niet ten koste zal gaan van de werkgelegenheid. Wij bevinden ons in een groeiende markt, waarin ook nog eens vaak om een andere invulling van bestaande taken wordt gevraagd. Wat wij dus aan de ene kant schrappen aan overbodige functies, wordt ergens anders in de organisatie ruimschoots gecompenseerd door het scheppen van nieuwe banen. Bij gelijkblijvende marktomstandigheden zal USG People ook dit jaar weer meer nieuwe mensen aannemen, terwijl de loopbaanvooruitzichten van onze huidige medewerkers in deze grotere organisatie een positieve impuls krijgen.'

De LAT-relatie van 28 merken Een van de belangrijkste synergetische effecten van de samenvoeging van USG en Solvus, is het feit dat beide bedrijven geloven in de kracht van een multibrandstrategie. De combinatie beschikt in de elf vestigingslanden in totaal over 28 verschillende labels, waarmee de verschillende markten worden bewerkt. Daaronder bevinden zich sterke, internationaal actieve labels als Creyf's, Secretary Plus, Start en Unique, maar ook merken met een vooral lokale uitstraling als Content of Express Medical. De overlappings in dat merkenportfolio zijn maar minimaal en de voordelen ten opzichte van een one-brandbenadering legio met de voor zowel klanten als kandidaten onderscheidende uitstraling.

De kracht van de combinatie komt vooral tot uiting in het centraliseren van de (onzichtbare) backoffice-activiteiten. Of zoals Alain Dehaze zegt: 'Onze merken onderhouden een LAT-relatie met elkaar, zoals bekend de afkorting van 'living apart together', waarbij het frontoffice staat voor 'apart' en het backoffice voor 'together'.

Operationele marges De gekozen strategie zal bijdragen tot een verdere verbetering van de operationele marges. De geïncasseerde schaalvoordelen door het centraliseren van de ondersteunende activiteiten zullen daar debet aan zijn.

Bovendien komt zo meer ruimte vrij om te investeren in de middelen waarmee de labels op een onderscheidende manier hun (niche)segmenten bewerken. En juist in de specialistische markten waarop USG People mede actief is, bestaat daaraan een steeds grotere behoefte. Opdrachtgevers eisen maatwerk, en specialistische flexwerkers en professionals zien hun bemiddelaars steeds meer als een verlengstuk van de eigen ambities en netwerken. Als ze daar geen grote overeenkomst in bespeuren, kiezen ze in een weer aantrekkende arbeidsmarkt voor een andere partij. Tegen de achtergrond van een zich ontwikkelende war for talent is dit dus een ander belangrijk pluspunt.

Laatste argument dat pleit voor de gekozen multibrandstrategie, is dat het wijd vertakte netwerk van merken zeer geschikt is om op centraal niveau ontwikkelde best practices snel en doeltreffend uit te rollen in de verschillende vestigingslanden. Daarnaast biedt het onze eigen medewerkers een prachtige springplank om de grenzen van hun eigen ambities, soms letterlijk, te verleggen. In een omgeving die ze kennen en waarmee ze zich identificeren, kunnen ze zo nieuwe uitdagingen aangaan. En dat alles onder de gemeenschappelijke vlag van USG People.

Alex Mulder, een boegbeeld op afstand



In 2005 trok zich een boegbeeld terug uit het dagelijkse bestuur van de onderneming. Alex Mulder stond in 1972 als oprichter aan de wieg van Unique en bouwde het eenmansbedrijfje uit tot het huidige USG People. Als een van de laatste nog actieve pioniers in het uitzendvak is Mulder altijd een bindende factor geweest, zowel binnen als buiten het bedrijf.

Doet het u geen pijn om op een zo vitaal moment in de ontwikkeling van de onderneming de Executive Board vaarwel te zeggen?

Alex Mulder: *'Integendeel. Met de acquisitie van Solvus is een hoofdstuk afgesloten en gaat de onderneming een geheel nieuwe ontwikkelingsfase in. Wij hebben nu de schaalgrootte die nodig is om zelfstandig te kunnen blijven doorgroeien, en om te blijven investeren in de kwaliteit van onze dienstverlening en onze aantrekkelijkheid als werkgever. Je zou dus kunnen zeggen dat mijn belangrijke missie is volbracht. Bovendien ben ik er van overtuigd dat er in de huidige bezetting van de Executive Board en het Executive Committee een zeer evenwichtige kennis en expertise aanwezig is en dat al dat talent zich de komende jaren nog verder zal ontwikkelen. Overigens, als de aandeelhoudersvergadering mij straks als commissaris benoemt, zal ik er scherp op toezien dat dit ook gebeurt.'*

Bij de toekenning van nieuwe aandelen om de transitie te financieren, kreeg u via uw beheersmaatschappij Hovu Beheer minder stuks toegewezen dan u had gevraagd. Een teleurstelling?

'Niet echt. Mijn belang schommelt nog rond de 30%, en ik was natuurlijk juist blij met de grote overtekening. Dat is toch een signaal dat de markten herkennen waar wij mee bezig zijn, en dat USG People ook voor internationale beleggers een steeds aantrekkelijker partij wordt. Kort na de deal hoorde je hier en daar enige twijfels over de hoogte van het bod op Solvus en dat vertaalde zich tijdelijk in een

lagere koers van het aandeel. Maar al gauw trok die weer aan en nu behoort USG People tot de outperformers op de beurs.'

Om verwatering van uw belang te voorkomen, heeft u persoonlijk ongeveer 50 miljoen euro in het bedrijf geïnvesteerd. Was dat een emotionele of een rationele beslissing?

'Beide. Ik zie het bedrijf in zijn huidige vorm als de beste belegging die ik ken. Maar daarnaast voel ik natuurlijk een enorme band. Ik wilde ook nadrukkelijk aan alle medewerkers laten zien dat mijn betrokkenheid onveranderd groot blijft. Ook al ben ik nu niet meer alle dagen aanwezig in ons hoofdkantoor in Almere.'

Hoe innovatief is USG People?

'Wij moeten als dienstverleners beter dan anderen kunnen voorzien waar de arbeidsmarkt behoefte aan heeft. Die behoeften vertalen wij in op maat gemaakte producten en diensten. Wij hebben als organisatie de kennis, kwaliteit en infrastructuur om nieuw ontwikkelde formules snel en efficiënt op nieuwe markten te introduceren.'

Wat ziet u als de grootste meerwaarde van het huidige USG People?

'Wij bieden alle stakeholders zeer aantrekkelijke toekomstperspectieven, en onze medewerkers dus ook. Medio 2010 zullen wij de belangrijkste labels internationaal hebben geïntroduceerd en dat biedt onze medewerkers volop kansen om zich verder te ontplooiën en hun persoonlijke ambities binnen onze organisaties gestalte te geven. Ook dat inspireert me.'

Financiële gang van zaken

Resultaten pro forma De navolgende cijferoverzichten en bijbehorende toelichtingen die betrekking hebben op de resultaten van de groep zijn, tenzij anders vermeld, op pro-formabasis samengesteld. Dit betekent dat de financiële gegevens van Solvus vanaf 1 januari 2005 opgenomen zijn in de cijfers van USG People. De vergelijkende cijfers zijn dienovereenkomstig opgesteld.

De resultaten zijn in 2005 sterk verbeterd onder meer door een toenemende vraag als gevolg van verbeterde economische marktomstandigheden in Nederland en België en door een verdergaande groei van de uitzendmarkten in de groeiregio's Spanje, Italië en Duitsland. Naast een toename van de vraag zijn er aanzienlijke kostenvoordelen gerealiseerd, onder meer door de integratie van de backoffice van Start en de toenemende efficiency.

De pro-formaresultaten over 2005 kunnen als volgt worden samengevat:

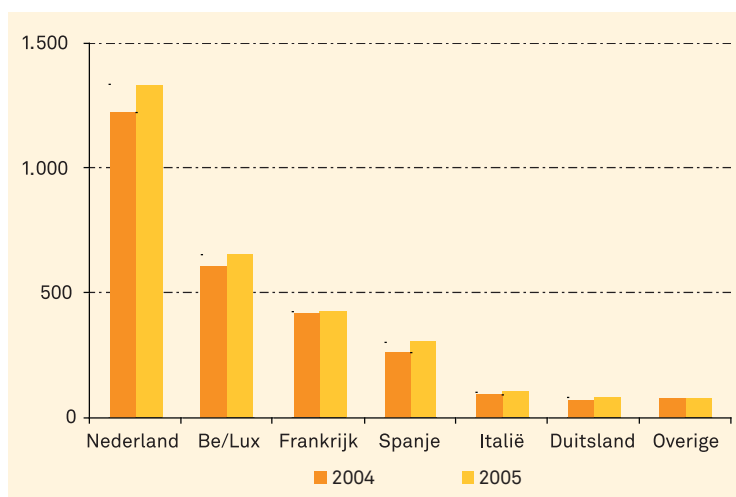
Bedragen x 1 miljoen euro	2005	2004	Vershil
Omzet	2.993	2.754	8,7%
Brutoresultaat	710	656	8,2%
<i>Brutoresultaat in procenten</i>	23,7%	23,8%	-10 bp
Operationele kosten	592	582	1,7%
<i>Operationele kosten in procenten</i>	19,8%	21,1%	-130 bp
Operationeel resultaat	118	74	59,5%
<i>Operationeel resultaat in procenten</i>	3,9%	2,7%	120 bp
Bijzondere lasten voor reorganisatie en integratie	22	17	
Overige bijzondere baten en lasten		15	
Amortisatie	5	3	
Bedrijfsresultaat	91	69	

Toenemende omzetgroei

De positieve groeiontwikkeling die vorig boekjaar is ingezet, heeft zich in 2005 duidelijk voortgezet. In de eerste drie kwartalen bleef de organische groei nagenoeg stabiel, gemiddeld circa 8,5%. Het vierde kwartaal liet een duidelijke versnelling zien met 11,4% ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder.

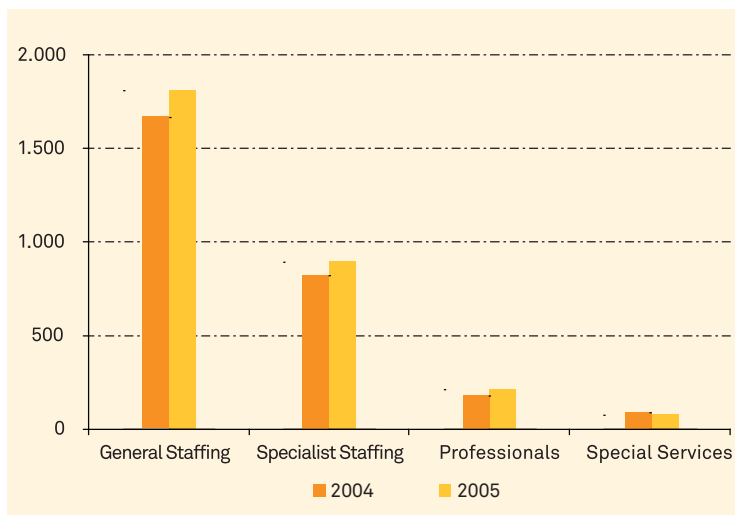
Omzetgroei 2005	Geconsolideerd		Organisch	
	enkelvoudig	cumulatief	enkelvoudig	cumulatief
Eerste kwartaal	6,4%	6,0%	8,1%	8,1%
Tweede kwartaal	8,3%	7,4%	8,7%	8,4%
Derde kwartaal	8,1%	7,6%	8,2%	8,3%
Vierde kwartaal	11,4%	8,7%	11,4%	9,1%

In alle zes kernregio's werd in 2005 een omzetgroei gerealiseerd ten opzichte van 2004, waarbij de groei-regio's Spanje, Italië en Duitsland een dubbelcijferige groei realiseerden. In Duitsland werd de hoogste



groei behaald met een toename van de omzet met 19%, gevolgd door Spanje met 16% en Italië met 13%. Frankrijk bleef enigszins achter met een omzetgroei van 3,3%. De thuismarkten Nederland en België presteerden naar behoren met respectievelijke groei-percentages van 9,2 en 7,2%. Het laatste kwartaal gaf daarbij een versnelling te zien met een groei van ruim 13% in Nederland en ruim 9% in België.

Het feit dat de groei van USG People in 2005 in Nederland iets lager uitkwam dan de groei van de markt heeft met name te maken met het feit dat USG People een groot deel van de omzet in Nederland realiseert in het zogenaamde MKB-segment. Dit laatcyclische segment liet pas een herstel zien in het vierde kwartaal van 2005. De verwachting is dat dit herstel in 2006 verder zal doorzetten.



Vanaf het derde kwartaal van 2005 zijn de businesssegmenten aangepast conform de nieuwe organisatie van USG People: General Staffing, Specialist Staffing, Professionals en de laatste categorie HR Services, Training & Education en Customer Care (Special Services). Behoudens het laatste segment HR Services, Training & Education en Customer Care (Special Services) lieten alle segmenten een omzetgroei zien ten opzichte van 2004. Binnen dit laatste segment werd een iets lagere omzet gehaald vergeleken met voorgaand jaar door de deconsolidatie van Fa-med en Bureau van Dijk CS, en door een achterblij-

vende omzet bij United Restart. De segmenten General Staffing en Specialist Staffing lieten over het jaar een groei zien van ongeveer 9%. Het Professionals segment groeide met circa 18% tweemaal zo hard.

Brutomarge De brutomarge van de groep kwam in 2005 uit op 23,7% waarmee een lichte daling ten opzichte van de 23,8% in het voorgaande jaar werd genoteerd. Rekening houdend met de deconsolidatie van Fa-med en Bureau van Dijk CS bleef de marge nagenoeg gelijk aan het vorige verslagjaar, waarbij de effecten die voortkomen uit verschillen in de volumegroei in de verschillende segmenten elkaar compenseerden.

Operationele kosten De operationele bedrijfskosten namen per saldo toe van 582 miljoen tot 592 miljoen euro. Deze relatief beperkte toename is enerzijds het resultaat van besparingen op de back-office-kosten bij Start van meer dan 9 miljoen euro en anderzijds toegenomen verkoopkosten, waaronder eenmalige kosten voor relabeling. Door een geringe kostentoename tegenover de sterk gestegen omzet namen de kosten als percentage van de omzet af van 21,1% in 2004 tot net onder de 20% in 2005.

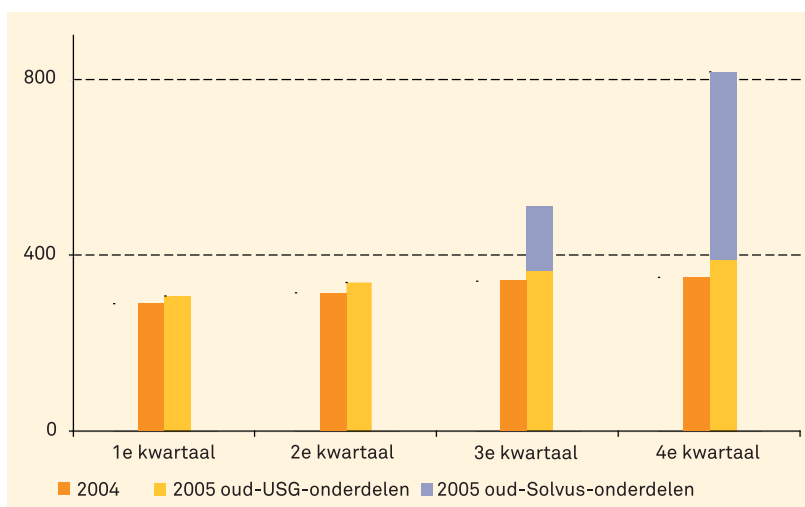
Resultaten op basis van geconsolideerde cijfers waarin Solvus is opgenomen vanaf 1 september 2005

Met ingang van 1 september 2005 werden de financiële gegevens van Solvus geconsolideerd in de cijfers van USG People. Hierdoor laat de exploitatie over de laatste twee kwartalen een substantiële verandering zien.

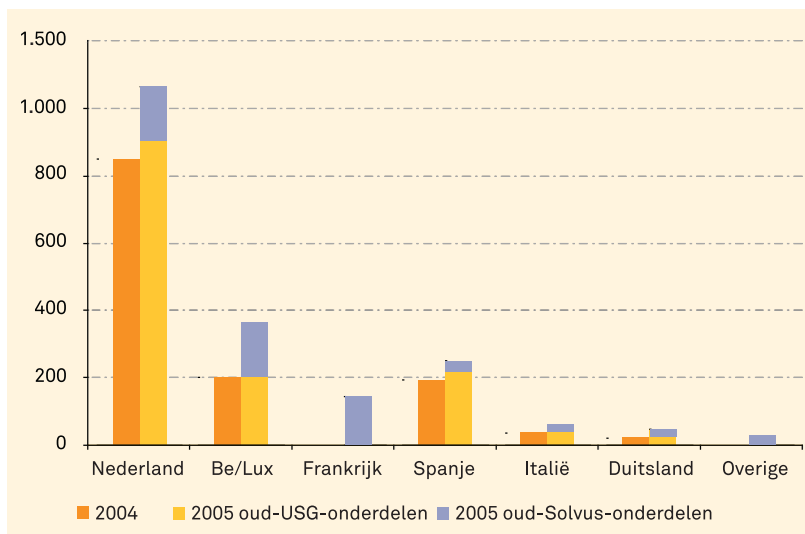
De geconsolideerde resultaten over 2005 kunnen als volgt worden samengevat:

Bedragen x 1 miljoen euro	2005	2004	Vershil
Omzet	1.978	1.300	52,1%
Brutoresultaat	507	364	39,1%
Brutoresultaat in procenten	25,6%	28,0%	-240 bp
Operationele kosten	416	325	27,8%
Operationele kosten in procenten	21,0%	25,0%	-400 bp
Operationeel resultaat	91	39	133,6%
Operationeel resultaat in procenten	4,6%	3,0%	160 bp
Bijzondere lasten voor reorganisatie en integratie	22	17	
Overige bijzondere baten en lasten		15	
Amortisatie	5		
Bedrijfsresultaat	64	37	

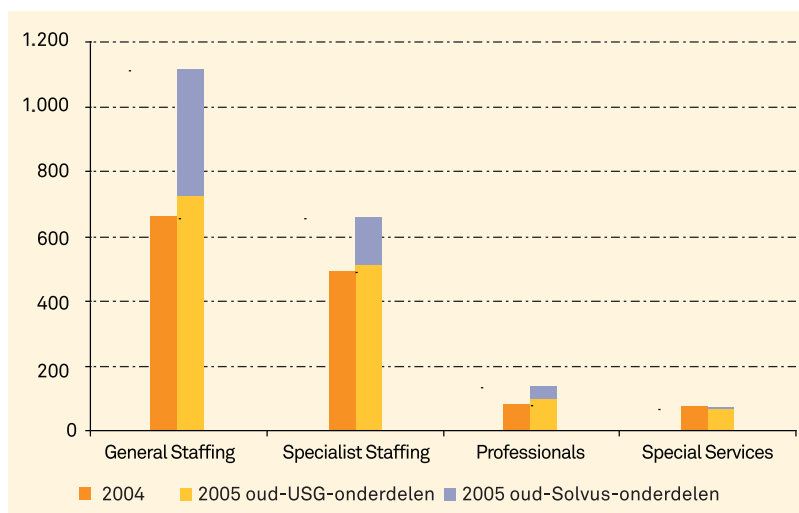
Toenemende omzetgroei Het effect van de consolidatie van Solvus op de omzet 2005 kan grafisch als volgt worden weergegeven:



Autonoom groeide de omzet van USG in het vierde kwartaal van 2005 ten opzichte van 2004 met 10,9%. De Solvus-bedrijven groeiden ten opzichte van dezelfde periode van vorig jaar met 12,2% en in het laatste kwartaal zelfs nog sterker. In totaal is de omzet van USG People in de laatste vier maanden van 2005 meer dan verdubbeld in vergelijking met dezelfde periode een jaar eerder.



Met de overname van Solvus kwam naast een stijging van de omzet ook een bredere landenspreiding tot stand. Dit resulteert in een toename van de marktaandeelen in de markten waar USG People reeds actief was, waarbij het werkgebied in Europa werd uitgebreid met vijf landen. In deze vijf landen werd in 2005 ongeveer 9% van de totale jaaromzet van USG People behaald.



Vanaf het derde kwartaal zijn de business segmenten aangepast conform de nieuwe combinatie van USG People. Door de toevoeging van de Solvus-bedrijven vond een sterke omzettoename plaats in alle segmenten.

Brutomarge De brutomarge van de groep kwam in 2005 uit op 25,6%, een daling ten opzichte van de 28% in het voorgaande jaar. De toevoeging van Solvus verlaagde de marge met 2,3% omdat de Solvus-onderdelen meer actief zijn op markten voor algemeen uitzenden waar lagere marges worden behaald. Daarnaast hebben de Solvus-onderdelen een sterkere vertegenwoordiging in landen waar marges worden beïnvloed door restrictieve regelgeving ten aanzien van flexwerkers. Autonom, voor USG zonder Solvus, daalde de brutomarge fractioneel van 28,0% in 2004 naar 27,9% in 2005. Exclusief het in 2004 verkochte Fa-med bleef het percentage brutowinst precies gelijk aan vorig jaar, waarbij de verschillen die voortkomen uit asynchrone volumegroei in de verschillende segmenten elkaar ophieven.

Operationele kosten De operationele bedrijfskosten namen toe van 325 miljoen tot 416 miljoen euro. De toename kwam tot stand door de consolidatie van Solvus; autonoom namen de kosten af met 2 miljoen euro. Kosten als gevolg van een versnelde afschrijving van het oude backoffice-systeem van Start in Nederland en kosten voor relabeling hebben het kostenniveau negatief beïnvloed. Door de autonome kostenafname en door een lagere kostenstructuur bij Solvus namen de kosten als percentage van de omzet af van 25% in 2004 tot 21% in 2005. Ook hiervoor geldt als reden dat de onderdelen van Solvus actief zijn in de markten voor algemeen uitzenden en in regio's opereren waar tegen lagere kostenniveaus wordt gewerkt. Dit in tegenstelling tot de meer gespecialiseerde oud-USG-onderdelen.

Buitengewone reorganisatiekosten voor de integratie van backoffices Het saldo van de reorganisatievoorziening op 31 december 2005 bedraagt 28 miljoen euro. Voor de samenvoeging van USG en Solvus zijn de kosten geraamd op 21,5 miljoen euro, waarvan 18 miljoen euro aan de reorganisatievoorzieningen is toegevoegd en 3,5 miljoen euro reeds in 2005 in de kosten zijn opgenomen. De hoofdkantoren en Shared Service Centers in landen waar zowel oud-USG als oud-Solvus-onderdelen actief zijn zullen in 2006 worden samengevoegd. Het gaat hierbij om de hoofdkantoren en Shared Service Centers in Nederland, België, Spanje, Italië en Duitsland. Het saldo op de voorzieningen van eerdere reorganisaties bedraagt 10 miljoen euro.

Netto financiële baten en lasten In de laatste twee kwartalen van 2005 zijn de financiële lasten toegenomen door de overname van de aandelen van Solvus. De schuldenlast, inclusief de converteerbare obligatielening, is in 2005 toegenomen tot 710 miljoen euro op 31 december tegenover 135 miljoen euro ultimo 2004. De hogere schuldpositie heeft geleid tot een toename van de rentelast. Voor het aantrekken van de nieuwe financieringsfaciliteiten zijn in het derde en vierde kwartaal eenmalig bank fees betaald. Daarnaast is 4 miljoen euro aan herwaarderingsresultaat van een rentederivaat, dat onder IFRS gewaardeerd moet worden, in de financiële lasten opgenomen.

Belastingdruk De belastingdruk voor USG People over 2005 is incidenteel hoog uitgekomen op 44%. Dit is substantieel hoger dan het gemiddelde nominale tarief van 33%. Belangrijkste oorzaak voor de verhoogde belastingdruk betreft afwaardering van belastinglatenties voor een bedrag van 5,6 miljoen euro als gevolg van belastingtariefverlaging en door aanpassing van verrekenbare verliezen. Naast de afwaardering van de latenties waren er voor 1,1 miljoen euro niet fiscaal aftrekbare kosten. Een positief effect van 3,4 miljoen euro kwam tot stand door de vrijgestelde opbrengsten van het coördinatiecentrum in België.

De belastingdruk uitgedrukt in een percentage van het resultaat voor belastingen bedraagt 44% voor 2005 (2004: 25,4%) en kan als volgt worden toegelicht:

Gemiddeld nominaal tarief	33,0%
Niet aftrekbare kosten en onbelaste opbrengsten	-5,7%
Overige aanpassingen, voornamelijk belastinglatenties	16,7%
Totale belastingdruk	44,0%

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

Binnen USG People zijn de waarderingsgrondslagen van USG en Solvus onder een noemer gebracht, waardoor de latente belastingvorderingen van Solvus aangepast zijn met 6,8 miljoen euro. Deze hogere waardering is via de goodwill verwerkt.

Balans De balans is op onderdelen aanmerkelijk gewijzigd. De belangrijkste wijzigingen komen voort uit de toepassing van de IFRS-regelgeving en door de overname van Solvus. De meest opvallende wijzigingen betreffen de toename van de immateriële vaste activa en van de liquide middelen. Met de overname van Solvus zijn de immateriële vaste activa sterk toegenomen door betaalde goodwill en waardering van bestaande merkrechten en klantenrelaties. Op de aankoop prijs die voor Solvus is betaald is purchase price allocation toegepast, waardoor naast de goodwill separaat een bedrag is gewaardeerd onder de immateriële vaste activa voor merkrechten (32 miljoen euro) en voor klantenrelaties (60 miljoen euro). De op de transactie resterende goodwill bedraagt 598 miljoen euro.

Bij de waardering van de merkrechten en klantenrelaties wordt rekening gehouden met het belastingeffect van 39 miljoen euro. Dit immaterieel vast actief van in totaal 131 miljoen euro wordt in 10 jaar ten laste van het resultaat afgeschreven.

In het vierde kwartaal is voor de laatste vier maanden van 2005 een afschrijvingslast, amortisatie immateriële vaste activa, verwerkt van 5,2 miljoen euro.

Als gevolg van IFRS-toepassing, waardoor debet- en creditsaldi in bankrekeningenstelsels niet meer mogen worden gesaldeerd, verschijnt een saldo van ruim 300 miljoen euro aan liquide middelen op de balans tegenover kortlopende bankkredieten en leningen van 544 miljoen euro. Voor de toepassing van IFRS werd het overgrote deel van de liquide middelen gesaldeerd met de kortlopende bankkredieten.

De balans op hoofdlijnen is als volgt:

Bedragen x 1 miljoen euro	31/12/2005	31/12/2004
Goodwill	776	178
Overige immateriële vaste activa	142	8
Materiële vaste activa	57	33
Financiële vaste activa	19	10
Saldo latente belasting	51	77
Vaste activa	1.045	306
Werkkapitaal	146	71
Liquide middelen	301	23
Eigen vermogen	474	219
Achtergestelde leningen	191	100
Voorzieningen	38	24
Langlopende bankkredieten en leningen	348	18
Kortlopende bankkredieten en leningen	441	39
Netto schuld positie bankkredieten en leningen	488	35

Goodwill Onder de immateriële vaste activa is een bedrag aan goodwill opgenomen van 776 miljoen euro. Dit is een toename van 598 miljoen euro ten opzichte van 31 december 2004. De toename komt voort uit de overname van Solvus, waarvoor 233 miljoen euro aan goodwill is betaald. Daarnaast is met de acquisitie voor een bedrag van 365 miljoen euro aan bestaande goodwill overgenomen.

Investerings Het bedrag aan investeringen in 2005 bedroeg 11,6 miljoen euro (2004: 12,6 miljoen euro). In het over 2005 vermelde investeringsbedrag zijn de door Solvus in de periode 1 september 2005 tot en met 31 december 2005 gedane investeringen meegenomen. Voor het jaar 2006 wordt een investeringsniveau verwacht van circa 28 miljoen euro.

Eigen Vermogen Het eigen vermogen is in 2005 meer dan verdubbeld. Naast toevoeging van het resultaat en de dividenduitkering in 2005, is de toename voornamelijk het saldo van de netto opbrengst uit een aandelenemissie van 224 miljoen euro, 14 miljoen euro aan netto herwaardering van de obligatielening en voor ongeveer 3 miljoen euro aan uitgeoefende optierechten.

Financiering Na de overname van Solvus heeft bij USG People een herfinanciering plaatsgevonden waarbij voor 230 miljoen euro nieuwe aandelen zijn geëmitteerd en een achtergestelde converteerbare obligatielening is uitgegeven van 115 miljoen euro. Naast de genoemde emissies werd een bankkrediet afgesloten van 700 miljoen euro met een looptijd van 5 jaar. Deze bankfaciliteit is opgedeeld in een term loan van 300 miljoen euro, een revolving credit facility van 115 miljoen euro, een backstop facility van 100 miljoen euro (voor het commercial paper programma) en een ancillary facility van 185 miljoen ter financiering van het werkkapitaal van de groep. De bestaande achtergestelde lening van 100 miljoen euro van Stichting Start, afgesloten bij de overname van Start in maart 2003, werd voortgezet. Hiernaast werd een bestaande obligatielening van 69 miljoen euro, in het verleden uitgegeven door het coördinatiecentrum Solvus International N.V., in stand gehouden. Op de vervaldatum, 11 september 2006, zal deze obligatielening binnen het banksyndicaat worden geherfinancierd.

Ter financiering van de overname van Solvus zijn op 1 september 2005 8.614.233 nieuwe aandelen geplaatst tegen een koers van 26,70 euro. De bruto opbrengst van de emissie kwam daarmee uit op 230 miljoen euro. Het aantal uitstaande aandelen op 31 december 2005 bedraagt 31.484.766.

De achtergestelde converteerbare obligatielening van 115 miljoen euro werd op 28 september 2005 uitgegeven door USG People N.V. met een looptijd tot 18 oktober 2012. De couponrente bedraagt 3% bij een conversiekoers van 35,83 euro.

De vermogensstructuur op 31 december 2005 is als volgt weer te geven:

Eigen vermogen	474
Achtergestelde converteerbare obligatielening	91
Achtergestelde onderhandse lening	100
Netto schuld aan bankinstellingen	419
Obligatielening Solvus International	69

Dividend Het meerjarig dividendbeleid gaat uit van een dividenduitkering van circa eenderde van de nettowinst voor amortisatie. Voor het jaar 2005 zou dit neerkomen op een dividend van circa 8,6 miljoen euro (2004: 9,1 miljoen euro).

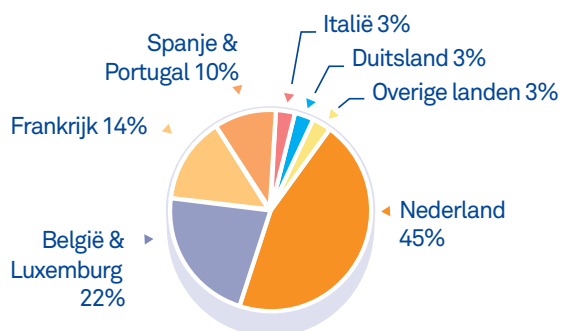
De gecombineerde pro forma nettowinst voor amortisatie, waarbij het resultaat van Solvus voor het gehele jaar 2005 wordt meegenomen, bedraagt 38 miljoen euro. Naar de mening van USG People geeft deze nettowinst de uitkeringsmogelijkheid in de vorm van dividend beter weer. Eenderde van 38 miljoen euro is 12,7 miljoen euro. Verdeeld over 31,5 miljoen aandelen betekent dit een dividend van 0,40 euro per aandeel. Derhalve stelt de directie voor het dividend voor 2005, evenals voor 2004, vast te stellen op 0,40 euro per aandeel in contanten.

Operationeel overzicht en marktontwikkelingen

Activiteiten in de vestigingslanden

Met de overname van Solvus werd het werkgebied van USG People uitgebreid met vijf landen: Frankrijk, Luxemburg, Oostenrijk, Zwitserland en Polen. Nederland en België blijven de grootste werkgebieden. Het Nederlandse aandeel in de omzet van de groep is

door de toevoeging van Solvus verminderd naar 45% terwijl de bijdrage van België en Luxemburg is toegenomen tot 22%. Na Nederland en België zijn Frankrijk en Spanje twee grote werkgebieden met achtereenvolgens 14% en 10% van de totale omzet van de groep. De overige regio's dragen elk voor ongeveer 3% bij.



Nederland

De Nederlandse economie groeide in 2005 met 1,1%. De groei was het hoogst in het laatste kwartaal. Door aantrekkende consumptieve bestedingen en een stijgende export trok de groei van het BBP in het laatste kwartaal aan naar 1,6% ten opzichte van het vierde kwartaal van 2004. In de loop van 2005 verbeterde de werkgelegenheid duidelijk en nam het aantal banen zelfs licht toe. Voor het eerst in drie jaar waren er in een kwartaal meer banen dan een jaar eerder.

De Nederlandse uitzendmarkt groeide in 2005 met 13%. Het industriële en medische segment leverden de laagste bijdragen, van respectievelijk 7,4% en 0,3%. De segmenten administratief en technisch groeiden beide met 19%.

De omzetbijdrage van de Nederlandse werkmaatschappijen bedroeg 1.337 miljoen euro in 2005, een omzetstijging van 9,2%. Exclusief het in 2004 verkochte Fa-med bedroeg de stijging 9,6%. Het achterblijven op de markt is voornamelijk het gevolg van een achterblijvende economische activiteiten in het MKB-segment, vooral in de eerste twee kwartalen van het jaar. In het laatste kwartaal werd een duidelijk herstel zichtbaar. Bij alle activiteiten werd in het laatste kwartaal een versnelling van de groei opgetekend.

General Staffing

Merkmamen: Proflex en Start

Omzetbijdrage: 521,6 miljoen euro (2004: 480,8 miljoen euro)

In navolging van de ingezette groei in de laatste maanden van 2004 groeide de omzet van Start in 2005 door met 8,5% ten opzichte van 2004. Vooral in het laatste kwartaal trok de groei sterk aan tot 12,1%. In juli en augustus is bij Start een nieuw geïntegreerd back- en frontoffice systeem geïmplementeerd, waar-

door de omzet in het derde kwartaal enigszins achterbleef. Gedurende het jaar heeft Start de aansluiting met de markt echter weer weten te vinden. Als tweede grootste uitzender van Nederland biedt Start een full-serviceconcept aan en bedient daarmee via zijn grote distributienetwerk alle klantsegmenten. Innovaties droegen in 2005 bij aan een verbetering van de commerciële werkprocessen. Start is onder meer gespecialiseerd in het werven en selecteren van grote aantallen flexwerkers. Door de groeiende omzet en door integratie van de backoffice-activiteiten verbeterde het operationele resultaat sterk.

Specialist Staffing

Merknamen: Ad Rem, Content, Creyf's, Medi Interim, Secretary Plus, StarJob, Technicum en Unique.

Omzetbijdrage: 598,4 miljoen euro (2004: 542,2 miljoen euro)

Het Specialist Staffing segment groeide in 2005 met 10,4%. Kwartaal op kwartaal werd een toemende groei gerealiseerd. In het vierde kwartaal van 2005 lag de omzet ruim 17% hoger dan in hetzelfde kwartaal een jaar eerder. Creyf's groeide in 2005 overeenkomstig de Nederlandse uitzendmarkt. Door een duidelijk aantrekkende groei in het MKB-segment kon Unique in het laatste kwartaal ook een omzettoename optekenen. De groei van Content en Technicum lag met respectievelijk 17,5% en 25% ver boven het marktgemiddelde, terwijl Medi Interim een verder herstel liet zien met een groei over het gehele jaar die in het laatste kwartaal aanzienlijk werd versterkt.

Professionals

Merknamen: Beaver ITServices, Innotiv, United Technical Solutions, United Technical Solutions Energy en USG Capacity.

Omzetbijdrage: 158,1 miljoen euro (2004: 135,4 miljoen euro)

Van alle segmenten liet het Professionals segment in 2005 het sterkste herstel zien. Met een omzetgroei van 16,8% over het gehele jaar, gedreven door een aantrekkende markt in de technische bedrijfstakken, werd in alle vier kwartalen een sterke omzetgroei gerealiseerd. De verbeterde effectiviteit weerspiegelde zich in een sterke verbetering van het operationeel resultaat in 2005.

HR Services, Training & Education, Customer Care

Merknamen: Abel Tasman College, Accea, Call-IT, Carela, InterCollege, Luzac College, Telecom Direct, United MarketPlace en United Restart.

Omzetbijdrage: 59,2 miljoen euro (2004: 66,2 miljoen euro)

Binnen het segment HR Services, Training & Education, Customer Care daalde de omzet ten opzichte van 2004 met 10,6%. De daling wordt verklaard door een tweetal factoren. De eerste is de verkoop van Fa-med met een omzet van 4,2 miljoen euro in 2004, die vanaf het tweede kwartaal van 2004 niet meer in de

cijfers is opgenomen. De tweede oorzaak is een omzetzak bij United Restart, waar door een reorganisatie het vestigingsnetwerk sterk werd ingekrompen en het personeelsbestand fors werd afgeslankt. In het vierde kwartaal werd bij United Restart weer een omzetstijging ten opzichte van de eerdere kwartalen gehaald. Het in 2004 door United Restart geleden verlies van 3,4 miljoen euro is in 2005 omgebogen naar een break-evensituatie.

België en Luxemburg

De Belgische economische groei in 2005 bedroeg 1,5%.

De Belgische uitzendmarkt groeide in 2005 met circa 10%. De penetratiegraad is gestegen van 2,0% tot 2,2%; een historisch record. Deze stijging is voornamelijk te verklaren door de uitbouw van uitzendactiviteiten in de markt van de dienstencheques, de bouwmarkt en door een algemene verbreding van de markt in het white-collarsegment. Evenals in Nederland versnelde de groei van de uitzendmarkt in België ook in het laatste kwartaal naar 12%. De USG Peoplebedrijven behaalden een groei van 7,2%.

General Staffing

Merkmaken: Creyf's

Omzetbijdrage: 366,3 miljoen euro (2004: 336,0 miljoen euro)

Op jaarbasis groeide Creyf's met 10,9%, iets boven de marktgroei in België. Daarbij liep de omzetgroei op tot 14,2% in het vierde kwartaal. Creyf's acquireerde in 2005 een aantal grote klanten en positioneerde zich succesvol op de markt van de dienstencheques. De groei in het white-collarsegment lag in lijn met de markt, terwijl de marktgroei in het blue-collarsegment werd overtroffen.

Specialist Staffing

Merkmaken: Express Medical, Financial Forces, Secretary Plus, Unique en Unique Receptel

Omzetbijdrage: 215,8 miljoen euro (2004: 206,9 miljoen euro)

Door een grootschalig eenmalig project in 2004, dat zoals voorzien niet in 2005 werd gecontinueerd, behaalde Unique een negatieve groei van 2% in 2005. Het white-collarsegment kende een recordgroei in het vierde kwartaal van meer dan 20%. Secretary Plus, de specialist in meertalige secretaresses, opende in 2005 enkele kantoren en zag de omzet groeien met 27,4%. Express Medical bouwde naast de traditionele medische activiteiten Express Pharma verder uit. Dit resulteerde in een omzetgroei in 2005 van 18%. Financial Forces, specialist in financiële profielen, werd eind 2003 opgericht en zag de omzet over 2005 verdubbelen.

Professionals

Merknamen: Beaver ITServices, HR Forces, Innativ, Legal Forces en United Technical Solutions
Omzetbijdrage: 55,4 miljoen euro (2004: 46,0 miljoen euro)

De omzetgroei van Beaver ITServices België bedroeg 11,7%. Beaver ITServices zag de omzet bij bestaande grote klanten toenemen. Een efficiënte organisatie zorgde ervoor dat het operationeel resultaat steeg. De technische detacheringsondernemingen Innativ en United Technical Solutions groeiden in 2005 met 35,4%. HR Forces, professional in HR-profielen, verdubbelde de omzet in vergelijking met vorig jaar. Legal Forces, professional in juridische profielen, sloot het eerste boekjaar af met circa 1 miljoen euro omzet.

HR Services

Merknamen: Acea en Carela
Omzetbijdrage: 14,5 miljoen euro (2004: 19,4 miljoen euro)

Acea kende een groei van 23,7%, mede dankzij het binnenhalen van een aantal grote recruiterings- en assessmentprojecten. Carela, de Belgische nummer 2 in outplacement, kende een omzetsdaling van 11,5% vanwege een afname van groepsoutplacementdossiers en kortere programma's in vergelijking met vorig jaar. Er werd geen marktaandeel verloren.

Frankrijk In Frankrijk, de grootste uitzendmarkt van Europa, nam de economie in het laatste kwartaal gas terug. De consumentenbestedingen daalden en er was sprake van een afname van de industriële productie. Over heel 2005 kwam de groei van het bruto binnenlands product uit op 1,4% ten opzichte van het voorgaande jaar.

De Franse uitzendmarkt groeide in 2005 met 3,3% en de penetratiegraad bedraagt momenteel 1,9%. USG People heeft in Frankrijk een marktaandeel van 2,5%, waarmee een zevende plaats wordt ingenomen. De omzetbijdrage van de Franse werkmaatschappijen bedroeg 429 miljoen euro in 2005, een stijging van 3,3%, conform de marktontwikkeling. Als rekening wordt gehouden met twee declarabele dagen minder, komt de reële groei uit op 4%. In september werden in Frankrijk de eerste Specialist Staffing vestigingen voor het label Financial Forces geopend in Parijs en Lyon. In 2006 zullen ook de labels Secretary Plus en Beaver ITServices eerste vestigingen in Frankrijk krijgen.

General Staffing

Merknamen: Creyf's
Omzetbijdrage: 429,3 miljoen euro (2004: 415,4 miljoen euro)

De omzet van Creyf's nam in 2005 toe met 3,3% ten opzichte van 2004. Het aandeel grote klanten in de totale omzet nam daarbij toe van 27 naar 32%. De 180 kantoren van Creyf's zijn over het land opgedeeld

in zeven regio's. Het rendement van Creyf's verbeterde als gevolg van een doelgerichte kostenbeheersing en door een toename van subsidies als gevolg van een gunstige wijziging in de (subsidie)arbeidswetgeving vanaf het tweede semester van 2005.

Spanje en Portugal In 2005 werd door de Spaanse uitzendorganisatie AGETT wederom gelobbyd voor flexibilisering van de arbeidswetgeving. De verwachting is dat in de komende twee jaar meer concrete positieve ontwikkelingen zullen volgen. We denken aan de sectoren bouw en overheid, die nu nog niet toegankelijk zijn voor de uitzendmarkt, en aan de ongunstige positie van de uitzendsector op het gebied van de kosten van sociale zekerheid.

De Spaanse markt groeide in 2005 met circa 8% en voor 2006 wordt eenzelfde groei verwacht. Het aandeel tijdelijke contracten in Spanje is hoog, maar slechts ongeveer de helft wordt ingevuld door de uitzendsector.

De omzetbijdrage van de Spaanse werkmaatschappijen bedroeg 306 miljoen euro, waarmee USG People de derde positie op de Spaanse markt vertegenwoordigt.

General Staffing

Merknamen: Creyf's en StartPeople

Omzetbijdrage: 248,4 miljoen euro (2004: 213,8 miljoen euro)

Het segment General Staffing groeide in 2005 met 16,2%. StartPeople realiseerde een omzetgroei van 16% door nieuwe dienstverlening bij grote klanten in voornamelijk de logistieke sector en de auto-industrie. De omzet bij de top-100-klanten groeide in 2005 met circa 30%.

De groei in het aantal nieuwe klanten nam in 2005 ook verder toe. In Portugal opende Start in 2005 haar derde vestiging, waarmee Start nu aanwezig is in Porto, Lissabon en Setubal. In 2005 werd in Portugal een totale omzetgroei gehaald van 48%. In januari 2006 is een vierde kantoor geopend in Leiria.

Specialist Staffing

Merknamen: SYS en Unique

Omzetbijdrage: 57,6 miljoen euro (2004: 50,8 miljoen euro)

Unique realiseerde een groei van 7,8%. Er werd geïnvesteerd in zeven nieuwe kantoren en in twee vestigingen van de nieuwe specialisaties Unique Finance en Unique Call Team. Het kantorennet werd uitgebreid en de klantenportefeuille werd verbreed. SYS, de outsourcingspecialist in zowel de industrie (blue collar) als in het commerciële en administratieve segment (white collar) opende in 2005 vier kantoren, waarmee het totaal nu tien bedraagt. SYS kende een groei in 2005 van 34,5%.

Italië

De economie in Italië liet in de laatste kwartalen van 2005 slechts een bescheiden groei zien. Over het gehele jaar was sprake van een nulgroei. Voor 2006 wordt een toenemende groei verwacht door consolidatie van het economische herstel dat medio 2005 inzette.

In een markt die wordt gekenschetst door meer dan een half miljoen kleine en middelgrote ondernemingen, waarvan circa 90% minder dan twintig personen aan het werk heeft, groeide de uitzendmarkt in 2005 met ongeveer 12%. Ondanks de recente hervormingen van de arbeidsmarkt is het belang van uitzendwerk in Italië nog steeds gering. De lage penetratiegraad in samenhang met een verdergaande flexibilisering biedt een goed groeiperspectief voor de uitzendbranche in de komende jaren.

De omzetbijdrage van de Italiaanse werkmaatschappijen bedroeg 105 miljoen euro in 2005, een stijging van 13% ten opzichte van 2004.

General Staffing

Merkmamen: Creyf's en Start

Omzetbijdrage: 104,5 miljoen euro (2004: 92,4 miljoen euro)

Creyf's en Start zijn actief in het midden en noorden van Italië, voor een groot deel in de industriële sector, met name in de sectoren metaaltechniek, voeding, kleding en overheidsdiensten. De industriële sector vertegenwoordigt 30% van het BBP in Italië en bleef qua groei duidelijk achter bij de groei in de dienstensector, die goed is voor ongeveer 65%. Ondanks de tegenvallende macrocijfers groeide de uitzendbranche met 12%, hetgeen een verhoging van de penetratiegraad impliceert. De omzet van General Staffing steeg met 13% iets meer dan de markt bij een gezamenlijk positief operationeel resultaat.

Duitsland

In Duitsland groeide de economie in 2005 met 0,9%. Dat is vooral te danken aan de aantrekkende wereldeconomie, waardoor de export fors steeg. De werkloosheid van ruim 11% is de hoogste sinds de Tweede Wereldoorlog. Het veranderende politieke klimaat heeft het denken over de rigide arbeidsmarkt in een versnelling gebracht en nieuwe wetgeving opent de weg naar flexibilisering. Dit maakt de inzet van uitzendkrachten voor het Duitse bedrijfsleven aantrekkelijker en een beter gebruik van uitzendkrachten mogelijk.

De penetratie van uitzendwerk ligt op nog slechts 0,9%. De verwachting is dat de Duitse uitzendmarkt in de komende jaren tussen de 11 en 14% zal groeien. De Duitse markt voor flexwerkers groeide in 2005 met ongeveer 11%.

De omzetbijdrage van de Duitse werkmaatschappijen bedroeg 86 miljoen euro in 2005, een stijging van 19% ten opzichte van 2004. Deze groei is voornamelijk ontstaan bij onze grootste klanten die uitzendkrachten afnemen in de industriële sector.

General Staffing

Merkenamen: Creyf's

Omzetbijdrage: 61,9 miljoen euro (2004: 51,2 miljoen euro)

Creyf's behaalde in 2005 een hogere groei dan de markt, hoofdzakelijk door een toename in de omzet bij enkele grote klanten. Door een hogere productiviteit in het verkoopproces zijn de kosten nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven, waardoor het negatieve resultaat is teruggelopen. Voor 2006 wordt een positieve resultaatbijdrage verwacht.

Specialist Staffing

Merkenamen: Secretary Plus en Unique

Omzetbijdrage: 23,6 miljoen euro (2004: 20,6 miljoen euro)

Unique en Secretary Plus, voornamelijk werkzaam in het MKB-segment, wisten de dalende tendens van voorgaande jaren om te buigen naar een omzetgroei van 15%. Zowel bij Unique als bij Secretary Plus werd voor het eerst in jaren een positief operationeel resultaat genoteerd. De toename van het resultaat werd gedreven door de omzetgroei en een verbetering in de productiviteit.

Zwitserland, Oostenrijk en Polen De uitzendmarkten in deze landen groeiden het afgelopen jaar met ongeveer 10%. Met een gemiddelde penetratiegraad voor Zwitserland en Oostenrijk van 1,5% en 0,6% voor Polen, kunnen deze markten worden beschouwd als onvolwassen. Voor de komende jaren wordt een inhaalbeweging verwacht richting de gemiddelde penetratiegraad van Europa. Dit zal leiden tot een verwachte jaarlijkse marktgroei van rond de 14%. De totale omzetbijdrage van de werkmaatschappijen in Zwitserland, Oostenrijk en Polen bedroeg in 2005 77,5 miljoen euro.

General Staffing

Merkenamen: Creyf's

Omzetbijdrage: 77,5 miljoen euro (2004: 77,5 miljoen euro)

In Oostenrijk daalde de omzet door een grote reorganisatie, waarbij onder meer een wisseling plaatsvond van enkele sleutelfunctionarissen en waarbij de structuur van de verkooporganisatie is gewijzigd van een regiostructuur naar een gecentraliseerde structuur. In Zwitserland werd een achterblijvende omzetgroei geboekt als gevolg van onvoldoende commerciële slagkracht. De groei werd voornamelijk behaald in het Franstalige deel van Zwitserland, waar Creyf's voor een belangrijk deel vertegenwoordigd is in de precisie-industrie. In Polen is Creyf's voornamelijk actief in het industriële segment, waar veelal lager geschoolde arbeiders worden ingeleend door productiebedrijven. Creyf's presteerde beter dan de markt met een omzetgroei van 28,7% tegenover 25%.

IFRS

Met ingang van de jaarrekening 2005 presenteert USG People de geconsolideerde jaarrekening conform de externe verslaggevingregels IFRS. In 2003 is een conversieteam gestart met het bepalen van de gevolgen van IFRS voor de presentatie van financiële overzichten. De tussentijdse resultaten per kwartaal zijn in 2005 reeds conform IFRS gepresenteerd, inclusief de vergelijkende cijfers 2004.

Een aansluiting tussen de openingsbalans 2004 conform IFRS en de gepresenteerde balans per 1 januari 2004 volgens Dutch GAAP is in de toelichting van de jaarrekening 2005 opgenomen.

Risicoparagraaf

Streven naar zekerheid Binnen USG People is de Executive Board verantwoordelijk voor het interne risicobeheersing- en controlesysteem. USG People ontleent zijn raamwerk voor interne risicobeheersing en controle aan het COSO Enterprise Risk Management-integrated framework. Enterprise risk management is een brede benadering van interne beheersing waarbij de organisatiedoelen en risico's als vertrekpunt worden genomen. De Raad van Commissarissen wordt als toezichthouder van de onderneming periodiek geïnformeerd over de mate waarin USG People het interne risicobeheersing- en controlesysteem beheerst.

Het interne risicobeheersing- en controle systeem is erop gericht om:

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

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

Strategische risico's Dit risicogebied heeft betrekking op de externe factoren die van invloed zijn op het bestaansrecht van USG People. Deze risico's omvatten onder meer politieke, economische, sociale, technologische en marktrisico's. De vraag naar de diensten van USG People wordt beïnvloed door de macro-economische situatie in de diverse landen, werkloosheid of schaarste op de arbeidsmarkt, veranderende wetgeving en de sociale acceptatie van de uitzendarbeid in het algemeen.

Bij de beoordeling van de risico's dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de diverse landen waar USG People actief is. Nederland is verreweg het meest ontwikkelde uitzendland, met de hoogste winstbijdrage. De portfolio is hier dan ook het meest gespreid en verfijnd. België en Frankrijk komen wat ontwikkeling betreft op de tweede plaats, terwijl de overige vestigingslanden zich op het gebied van uitzenden nog in een vroeger ontwikkelingsstadium bevinden.

Een ander risico voor USG People is het inspelen op de cyclische vraag. De portfolio in Nederland en België bevat specialistische uitzend- en detacheringdiensten en algemene uitzendactiviteiten. De specialistische activiteiten zijn geconcentreerd in de segmenten Professionals en Specialist Staffing.

Merken zijn onder meer Content, Innotiv, Secretary Plus en Unique. De specialistische activiteiten zijn over het algemeen laatcyclisch bij een economische teruggang, met andere woorden: de effecten op de vraag worden bij deze activiteiten pas later voelbaar. De keerzijde is dat bij een economische opleving het herstel in deze segmenten ook later plaatsvindt. De algemene uitzendactiviteiten worden ondernomen vanuit onder meer de labels Creyf's en Start. Deze activiteiten kenmerken zich door een vroegcyclisch karakter. Normaal gesproken zorgt deze mix voor een demping van het effect van de conjunctuur op de omzetontwikkeling.

De groeistrategie, waarin acquisities een belangrijke rol spelen, draagt het risico in zich dat geschikte overnamekandidaten niet worden gevonden. De verwerving van Solvus past in de strategie om de marktposities van USG People op de Europese groeiemarkten aanzienlijk te versterken. De acquisitie biedt de mogelijkheid om schaalvoordelen te behalen door het integreren van de backoffice-activiteiten en het uniformeren van ICT-processen. Deze voordelen kunnen echter pas in volle omvang worden gerealiseerd na de volledige integratie van de Shared Service Centers (SSCs) van USG en Solvus. Mede op basis van de kennis en ervaring van de integratie van het SSC van uitzendorganisatie Start, zijn uiteenlopende maatregelen getroffen om zekerheid te krijgen dat de geformuleerde doelstellingen daadwerkelijk worden gehaald. Een ander risico is het aanzienlijke aandeel in omzet van de Nederlandse activiteiten. Met de acquisitie van Solvus wordt de afhankelijkheid van de Nederlandse markt teruggebracht van 65% naar 45%.

Verder is er sprake van risico's die kunnen worden veroorzaakt door nieuwe concurrenten op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld als gevolg van technologische innovaties. De markt van uitzenden is sterk concurrerend en toetreding voor andere partijen kent weinig drempels. De mondiale trend naar meer centrale inkoop door grote ondernemingen wordt ook beschouwd als een risico.

Operationele en compliancerisico's Hierbij gaat het om risicogebieden die van invloed zijn op het realiseren van de operationele en nalevingdoelstellingen van de werkmaatschappijen. Ongunstige gebeurtenissen op het gebied van personeel, processen en systemen worden beschouwd als operationele risico's. Compliancerisico's hebben betrekking op de naleving van relevante wet- en regelgeving, interne richtlijnen en normen van USG People.

De volgende risicogebieden worden door USG People onderkend:

- Veranderingen in het verloop bij de eigen medewerkers, zoals intercedenten, en het verlies van medewerkers op sleutelposities
- Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde flexwerkers
- Bij detachering: leegloop en ziekte van flexwerkers
- De uitvoering van het uitbetalen van de flexwerkers en factureren van inleners

- Integriteit, toegang, beschikbaarheid en effectiviteit van IT-systemen
- Werkgerelateerde claims van flexwerkers en inleners
- Het beheren en verbeteren van de onroerendgoedportfolio door bestaande lease- en huurcontracten
- Veranderingen identificeren, implementeren en toepassen van de lokale fiscale en sociale wet- en regelgeving.

Financiële risico's De belangrijkste balanspost van USG People betreft goodwill. Tegenvallende resultaten per cash generating unit kunnen leiden tot een impairment, waardoor verliesposten opgenomen moeten worden in de resultaten. Jaarlijks wordt een toets uitgevoerd op de goodwill om te bepalen of de goodwill onderhevig is aan een impairment. Deze toets wordt ook uitgevoerd als hiertoe tussentijds aanleiding is.

USG People heeft zijn debiteurenposities in de meeste landen verzekerd voor wat betreft het incassorisico, met uitzondering van Italië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Polen. In deze landen wordt verzekeren niet noodzakelijk geacht vanwege de daar geldende wet- en regelgeving.

Fiscaal compensabele verliezen worden gewaardeerd en geactiveerd onder de post belastinglatenties. Achterblijvende resultaten en een verlaging van het lokale belastingtarief binnen een cash generating unit kunnen leiden tot een lagere waardering van de belastinglatenties.

USG People heeft de overname van Solvus mede gefinancierd door het aantrekken van een gesyndiceerde lening. Voor het vaste deel van de lening zijn de gevolgen bij een rentestijging gemaximeerd door middel van een rentederivaat.

Interne beheersingssystemen USG People streeft een redelijke mate van zekerheid na voor de financiële rapportages en de operationele controle op de werkmaatschappijen. Voor dat doel is een uitgebreide structuur van risicobeheersing en interne controles ontwikkeld. USG People heeft hiertoe een groepsbeleid en een kader voor risicobeheer en interne controle geformuleerd. Hierin worden de taken en verantwoordelijkheden beschreven op elk niveau van de organisatie. Uitgangspunt is dat op alle niveaus het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de aanpak en toetsing van risico's op de gebieden strategie, financiële rapportage, operatie en wet- en regelgeving. Het interne risicobeheersing- en controlesysteem van USG People kent vijf elementen:

1. beheersingskader
2. risicobeoordeling
3. beheersmaatregelen
4. informatie en communicatie
5. monitoring

1. Het beheersingskader geeft de samenhang weer van alle andere elementen en draagt bij aan structuur en discipline. De belangrijkste hiervan zijn:

Bestuursstructuur De dagelijkse leiding van USG People is in handen van de Executive Board. De uitvoering van het beleid geschiedt door de Executive Committee, waarvan de leden direct rapporteren aan de Executive Board. Eén keer per maand vergaderen beide organen gezamenlijk. Deze structuur zorgt voor een goede beheersing van complexe besluitvorming en bedrijfsprocessen. Door langjarige ervaring zijn alle leden op een breed terrein in staat vroegtijdig bedreigingen en kansen te onderkennen, en deze adequaat op te lossen dan wel te verzilveren.

In de opzet van de bestuursstructuur van USG People is rekening gehouden met het effectieve en efficiënte beheer van het interne risicobeheersing- en controlesysteem. De activiteiten in de labels zijn beperkt tot marketing- en salesactiviteiten en het rapporteren aan de Executive Vice President (managementlid van de Executive Committee). De activiteiten in de Shared Service Centers (SSC's) betreffen de doorgaans administratieve activiteiten met betrekking tot verloning, facturatie, boekhouding, rapportage en automatisering. In alle landen waar USG People opereert met meerdere labels zijn deze activiteiten gecentraliseerd in een SSC en wordt direct gerapporteerd aan de Corporate Vice President Finance, Administration & ICT (managementlid van de Executive Committee). Hierdoor wordt optimaal gebruik gemaakt van schaalgrootte in de interne organisatie. Ook kunnen hierdoor functiescheidingen en interne controlemaatregelen optimaal worden doorgevoerd.

Proceseigenaarschap De methodiek proceseigenaarschap is een belangrijk onderdeel van het interne risicobeheersing- en controlesysteem en sluit goed aan bij het COSO-raamwerk. Bedrijfsbrede beheersing begint immers bij de operationele processen. Het betreft een beheermethodiek waarmee taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van processen duidelijk worden belegd in de organisatie. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de (risico)beheersing en voor (de verbetering van) van de kwaliteit van de aan hem of haar toegewezen proces(en) en/of applicaties. Verantwoordelijkheden ten aanzien van het eigenaarschap zijn gedefinieerd in 'Manual ownership' en iedere proceseigenaar dient zich hier aan te houden. In 2005 is de methodiek vastgesteld en binnen enkele werkmaatschappijen uitgerold. In 2006 zal het proceseigenaarschap verder worden uitgebreid in de organisatie.

Klokkenluiderregeling en gedragscode De klokkenluiderregeling waarborgt dat vermeende misstanden binnen USG People gemeld kunnen worden, zonder dat degene die aangifte doet hiervan negatieve consequenties ondervindt. Misstanden kunnen betrekking hebben op strafbare feiten, schending van wetten en regels, het bewust onjuist informeren van publieke organen, schending van de gedragscode of het bewust achterhouden, vernietigen of manipuleren van informatie over deze feiten.

In de gedragscode wordt beschreven hoe wij bij USG People met elkaar wensen om te gaan en hoe wij met elkaar willen werken. In de code zijn de kernwaarden, zakelijke principes en ethische regels van

USG People beschreven. In de ethische regels worden richtlijnen gegeven hoe medewerkers dienen om te gaan als er bijvoorbeeld sprake is van een belangenconflict, vertrouwelijke informatie of het aannemen van geschenken of gunsten. De medewerkers van USG People zijn verplicht te handelen conform de gedragscode en gebreken in de naleving via de klokkenluiderregeling te melden.

2. De verschillende risico's waarmee de werkmaatschappijen van USG People worden geconfronteerd, worden eerst op werkmaatschappijniveau geïdentificeerd en beoordeeld. Daarna worden deze risico's op groepsniveau onderling vergeleken en vastgesteld. De volgende instrumenten zijn hiertoe ontwikkeld, die zich bevinden in verschillende stadia van implementatie:

Groepsrisicoregister Dit is een instrument om op groepsniveau voor de bedrijfskritische processen de belangrijkste risico's te beheren. Het samen te stellen Risk Committee ziet erop toe dat de inherente risico's binnen USG People regelmatig worden geëvalueerd en dat de nodige maatregelen worden geïdentificeerd om ze vervolgens te beheersen.

Self-assessmentrisico's en beheermaatregelen Dit is een methode om risico's te onderkennen en te beoordelen en de risicocontrole te verbeteren. De self assessment wordt ondersteund door een geautomatiseerd systeem waarmee werkmaatschappijen en de afdeling group control & risk management de effectiviteit van de risicomaatregelen kunnen beoordelen. De resultaten worden gerapporteerd aan het Risk Committee. Reden van de inzet van self assessment is het verhogen van het controlebewustzijn van het lijnmanagement. Bij het uitvoeren beoordelen proceseigenaren de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen volgens een gestructureerd proces. Hierbij zal de proceseigenaar alle risico's van zijn proces moeten identificeren en beoordelen op kans van optreden en impact op het niet halen van de organisatiedoelstellingen. Op basis van de beoordeling zal de proceseigenaar adequate beheermaatregelen moeten vaststellen en deze inrichten in zijn proces. Het toetsen van de beheermaatregelen en beoordelen van de effectieve werking ervan wordt uitgevoerd door kwaliteitsauditors die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en beheersing van het proces. De self assessments zijn ook een object van onderzoek voor de afdeling group control & risk management en voor externe accountants en worden gebruikt als input bij het uitvoeren van audits.

3. Binnen USG People zijn diverse beheersmaatregelen geïmplementeerd ter beheersing van de geïdentificeerde risico's. De belangrijkste hiervan zijn:

Bevoegdheden werkmaatschappijen Directies van de werkmaatschappijen zijn gebonden aan duidelijke beperkingen ten aanzien van de vertegenwoordigingsbevoegdheid. Projecten en contracten met een waarde of risico boven bepaalde bedragen dienen te worden geaccordeerd door verantwoordelijke leden

van de Executive Committee, dan wel het verantwoordelijke lid van de Executive Board. Tevens zijn er procedures ontwikkeld die financiële en juridische toetsing waarborgen.

Planning en control Per werkmaatschappij worden strategische plannen opgesteld, die worden omgezet in werkbare budgetten. Per maand vinden rapportages plaats over de financiële en commerciële resultaten, en die bevindingen worden vervolgens geanalyseerd. Maandelijks toetst de Executive Committee deze rapportage aan de plannen, in overleg met de verantwoordelijke directies van de werkmaatschappijen. De Executive Board is van mening dat een systematische en regelmatige rapportage van de significante risico's een belangrijk aspect is van de aantoonbaarheid en de effectiviteit van het interne risicobeheersingssysteem. Het verankeren van risicomanagement in de bestaande management-controlcyclus is een belangrijke voorwaarde om risico's proactief te kunnen managen. Het is dan ook belangrijk om risico-identificatie en risicoactieplannen integraal onderdeel uit te laten maken van de budget- en planningcyclus van de werkmaatschappijen. Deze activiteiten zullen daarom in 2006 worden geborgd in de budget- en planningcyclus.

Letter of Representation USG People kent een cascadesysteem van Letters of Representation (LOR). De algemene en financiële directeuren van de werkmaatschappijen tekenen deze verklaring waarin zij de juistheid en volledigheid van de gepresenteerde financiële rapportage en de correcte toepassing van de gedragsregels van USG People bevestigen. Vervolgens tekenen de leden van de Executive Committee hun Letter of Representation. Daarna tekent de Executive Board die van haar. De LOR wordt momenteel alleen gehanteerd bij de voormalige Solvus-werkmaatschappijen en zal in 2006 voor de gehele groep worden uitgebreid.

Eventuele observaties uit de LOR's worden gerapporteerd aan de Executive Board en met de Raad van Commissarissen besproken.

Accounting manual Hierin worden de richtlijnen voor de inrichting van de financiële verslaggeving gedetailleerd weergegeven, evenals de voor de opstelling daarvan te volgen procedures. Tevens zijn hierin de IFRS-verslaggevingregels verwerkt. In 2005 is een actie gestart om een uniforme accounting manual voor USG People op te stellen, die in 2006 zal worden gebruikt.

Verzekeringsportefeuille USG People heeft voor een aantal risico's verzekeringen afgesloten. Het gaat hierbij om verzekeringen afgesloten in het kader van arbeidsrisico's, aansprakelijkheidsrisico's, materiële risico's, continuïteit risico's en financiële risico's.

Na de acquisitie van Solvus N.V. heeft USG People een gerenommeerd internationaal adviesbureau gevraagd een risico- en verzekeringsonderzoek uit te voeren met als doel het optimaliseren van het verzekeringsprogramma. In 2006 zal het onderzoek worden afgerond en worden de mogelijke verbeteringen en besparingen in het verzekeringsprogramma doorgevoerd.

4. Om risico's te beoordelen, de effectiviteit van beheersmaatregelen te bepalen en potentiële probleemgebieden te identificeren, zijn diverse vormen van informatie en communicatie nodig.

Alle werkmaatschappijen van USG People maken gebruik van hetzelfde commerciële management-informatiesysteem. Met behulp van dit systeem worden de marktwerkingactiviteiten op verschillende niveaus van de vestigingenstructuur gevolgd. De communicatie van financiële- en management informatie zal plaatsvinden volgens de richtlijnen in de accounting manual. Daarnaast zijn de interne bedrijfsopleidingen van USG People een belangrijk communicatiemiddel. In trainingen en informatiebijeenkomsten voor intercedenten wordt veel aandacht besteed aan wet- en regelgeving die is toegespitst op de specifieke activiteiten van de werkmaatschappijen. Daarnaast bestaan er bij USG People meerdere (schriftelijke) middelen als interne mededelingen, personeelsbladen, intranet en internet.

5. Regelmatig wordt getoetst of de beheersingsmaatregelen goed worden toegepast en of ze voldoende effectief zijn. Toetsing vindt plaats door continue bewaking en evaluatie.

Continue bewaking De bewaking van adequaatheid en effectiviteit van de interne risicobeheersing- en controlesystemen is een continu proces. Deze bewaking komt voort uit maandelijks overleg tussen de Executive Board, managementleden van de Executive Committee en de overlegvormen binnen de segmenten en werkmaatschappijen. Deze besprekingen zijn mede gebaseerd op de verstrekte managementinformatie.

De Executive Board is van mening dat een systematische en regelmatige rapportage van de significante risico's een wezenlijk aspect is van de aantoonbaarheid van de effectiviteit van het interne risicobeheersing- en controlesysteem. Deze rapportage zal in 2006 verder worden verbeterd en uitgebreid als een integraal onderdeel van de werkmaatschappij rapportage.

Evaluatie Binnen USG People worden op groeps- en werkmaatschappijniveau evaluaties van het interne risicobeheersing- en controlesysteem uitgevoerd. Dit gebeurt door de werkmaatschappijen zelf (self assessments) en de afdeling group control & risk management.

De interne audits van de afdeling group control & risk management worden uitgevoerd in opdracht van de Executive Board onder directe verantwoordelijkheid van de CEO. Group control & risk management rapporteert aan de Executive Board en brengt tevens verslag uit aan de Raad van Commissarissen. Zij stemt haar activiteiten ook af met de externe accountant.

De planning van deze audits komt tot stand op initiatief van de Executive Board, leden van de Executive Committee of group control & risk management zelf en wordt definitief vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Daarnaast geeft group control & risk management advies aan het management op segmentniveau ten

behoefte van verbeteringen in de interne risicobeheersing- en controlesystemen. In de werkmaatschappijen worden de controles door de controllers en kwaliteitsauditors in de werkmaatschappij uitgevoerd.

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

Een snel veranderende omgeving met steeds nieuwe uitdagingen stelt ook veel eisen aan het interne risicobeheersing- en controlesysteem. Het beleid van de Executive Board van USG People blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van het beheerssysteem om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen en de controle daarop zoveel mogelijk te optimaliseren en waar nodig aan te passen.

Corporate Governance

Inleiding Het jaar 2005 was voor USG People N.V. ook op het gebied van corporate governance een bijzonder jaar. Door de overname van Solvus N.V. onderging de vennootschap grote veranderingen op vele gebieden, hetgeen ook van invloed was op de corporate-governancestructuur van de vennootschap. Corporate governance betekent voor USG People goed ondernemerschap en goed toezicht hierop. Hieronder valt met name ook het integer en transparant handelen van het bestuur en het daarop gevoerde toezicht. De samenstelling van de Executive Board en het Executive Committee veranderde door de overname van Solvus N.V. Er diende onder meer te worden nagedacht over de inrichting van de bestuursstructuur, de werking en het takenpakket van de commissies en de beheersings- en controlesystemen.

Zowel bij het vroegere United Services Group N.V. als bij Solvus N.V. is veel aandacht besteed aan het inrichten van een gedegen corporate-governancestructuur. De Executive Board heeft echter geconstateerd dat er ook belangrijke verschillen waren tussen de twee vennootschappen op het gebied van de inrichting van bevoegdheden en de checks and balances daarvan. USG People heeft zich in 2005 tot taak gesteld zich te buigen over de bestaande twee structuren om een weloverwogen keuze te kunnen maken van de wijze van inrichting en de integratie van beide ondernemingen. In 2005 is veel nagedacht over de voor USG People beste corporate-governancestructuur en zijn duidelijke eerste stappen gezet om tot volledige integratie te komen. Dit proces zal in 2006 nader worden uitgediept, hetgeen moet leiden tot een volwaardige nieuwe structuur. De Executive Board en de Raad van Commissarissen leggen over de gekozen corporate-governancestructuur verantwoording af aan de aandeelhouders. Het is de taak van de aandeelhouders om zich uit te spreken over de gekozen structuur en de naleving van de Corporate Governance Code (hierna: 'de Code').

Structuur De Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders keurde op 1 juli 2005 de naamswijziging goed. Op 29 augustus 2005 werd de naam van United Services Group N.V. statutair gewijzigd in USG People N.V. Net zoals United Services Group N.V. dat was, is USG People een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, een zogenoemde structuurvennootschap. De aandelen van USG People zijn genoteerd aan Euronext N.V. te Amsterdam. Met ingang van 15 september 2005 is aan Euronext Amsterdam N.V. verzocht om het aandeel per deze laatst genoemde datum in de Officiële Prijscourant op te nemen onder vermelding van de nieuwe naam.

In verband met het openbaar bod en het uitkoopbod op alle uitstaande aandelen van Solvus N.V. door United Services Group N.V., werden de aandelen Solvus N.V. per 16 september 2005 verwijderd uit de lijst van verhandelbare aandelen op Euronext Brussel N.V.

Afwijkingen Met genoegen kondigt USG People aan dat de principes en de best-practicebepalingen van de Code vrijwel integraal worden toegepast, met uitzondering van best-practicebepalingen II.1.1., II.1.4., II.2.3. en II.2.7. Hoewel de redenen om op deze punten af te wijken van de Code in essentie niet zijn gewijzigd, volgt hieronder omwille van de duidelijkheid een toelichting op de genoemde afwijkingen. Hoewel er in 2005 niet werd afgeweken van bepalingen II.2.6. en III.7.3., volgt hieronder toch een korte toelichting met betrekking tot deze bepalingen nu er vanaf het boekjaar 2006 een ander beleid zal gaan gelden.

Best-practicebepaling II.1.1. Deze bepaling schrijft voor dat een bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar mag worden benoemd. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.

De huidige leden van de Executive Board – de heren Alex Mulder en Ron Icke – zijn in overeenstemming met de op het moment van hun benoeming geldende wettelijke verplichtingen voor onbepaalde tijd benoemd. USG People acht het niet opportuun om de huidige contracten te wijzigen, temeer omdat de leden van de Executive Board reeds lang bij de vennootschap zijn betrokken. USG People wenst de mogelijkheid open te houden om ook in toekomstige gevallen, als daarvoor gewichtige redenen zijn aan te voeren, leden van de Executive Board voor een langere periode dan vier jaar te kunnen benoemen.

Deze afwijking is ingegeven door het feit dat deze best-practicebepaling niet past in de bedrijfscultuur en kernwaarden van USG People. Het komt bij USG People geregeld voor dat leden van de Executive Board voortkomen uit de ‘eigen gelederen’. Door eventuele toekomstige leden van de Executive Board 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 deze functie te aanvaarden.

Best-practicebepaling II.1.4. Deze bepaling schrijft voor dat het bestuur verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat en effectief zijn, en dat hiervan een duidelijke onderbouwing wordt gegeven. Het bestuur rapporteert in het jaarverslag over de werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem, en geeft daarbij aan welke eventuele significante wijzingen zijn aangebracht, welke verbeteringen zijn gepland, en dat een en ander met de auditcommissie en de Raad van Commissarissen is besproken.

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem van USG People kent vijf elementen: beheersingskader, risicobeoordeling, beheersingsmaatregelen, informatie en communicatie en monitoring. Evaluaties worden op groep- en op werkmaatschappijniveau uitgevoerd. De audits worden uitgevoerd in opdracht van de Executive Board onder directe verantwoordelijkheid van de CFO.

Door de overname van Solvus N.V. moet het jaar 2005 ook ten aanzien van het risicobeheersings- en

controlesysteem als een overgangsjaar worden beschouwd. De Executive Board van USG People is door de overname geconfronteerd met het feit dat de inrichting van beide controlemechanismen bij de twee vennootschappen op verschillende wijzen waren ingericht. Na de overname is begonnen met het coördineren en integreren van beide systemen, welk proces in 2006 naar verwachting kan worden afgerond. USG People streeft er bij de inrichting van de risicobeheersings- en controlesystemen naar om de aanbevelingen van de commissie-Frijns op te volgen.

De snel veranderende omgeving met steeds nieuwe uitdagingen stelt ook veel eisen aan het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Het beleid van de Executive Board van USG People blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van het beheerssysteem om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen te waarborgen. USG People streeft er naar de controle op de processen zoveel mogelijk te optimaliseren en waar nodig aan te passen.

Best-practicebepaling II.2.3. Deze bepaling schrijft voor dat aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan bestuurders worden toegekend, dienen te worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar, of tot het einde van het dienstverband als deze periode korter is. Het aantal toe te kennen aandelen wordt afhankelijk gesteld van de realisatie van vooraf aangegeven, duidelijk kwantificeerbare en uitdagende doelen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2005 is aan de aandeelhouders goedkeuring gevraagd voor een nieuw aandelenplan, het Unique Share Plan. Dit Unique Share Plan schrijft voor dat de toegekende aandelen door de bestuurders ten minste drie jaar in depot dienen te worden gestort en niet mogen worden verhandeld. De aandeelhouders gingen op 12 mei 2005 akkoord met deze afwijking van de Code inzake de vijfjaarstermijn.

Best practice bepaling II.2.7. Deze bepaling schrijft onder meer voor dat de maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging) bedraagt.

USG People acht het wenselijk om naast een maximale vergoeding van eenmaal het jaarsalaris, 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 bestuurders van Solvus N.V.

Best practice bepaling II.2.6. en III.7.3. Deze bepalingen schrijven voor dat leden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen gehouden zijn om de veranderingen in het bezit van effecten die betrekking hebben op Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen periodiek, ten minste een maal per kwartaal, bij de compliance officer te melden.

Hoewel de leden van de Executive Board, het Executive Committee en de Raad van Commissarissen in het gehele boekjaar 2005 hebben voldaan aan deze bepalingen, heeft USG People eind 2005 besloten om per 1 januari 2006 een ander meldingssysteem van handel in effecten te hanteren. Verwezen wordt naar de paragraaf 'De Modelcode en het Tracking Compliance Program' verderop in dit hoofdstuk, waar een en ander nader wordt toelicht.

Veranderingen Vrijwel alle veranderingen op het gebied van de bestuurlijke structuur, het beheersingskader en de werkwijzen zijn in 2005 ingegeven door de overname van Solvus N.V. In 2005 werden onder meer de statuten aangepast aan de vernieuwde structuurregeling en werd besloten om het Tracking Compliance Program per 1 januari 2006 anders vorm te geven. Voorts werd er reden gezien om het interne risicobeheersings- en controlesysteem aan te passen aan een organisatie die tweemaal zo groot was geworden. In 2006 zullen daarnaast de reglementen voor de Raad van Commissarissen en de Executive Board worden aangepast aan de nieuwe bestuursstructuur.

Statuten De statuten van USG People werden in 2005 tweemaal gewijzigd. De eerste maal was op 19 mei 2005. De statuten werden per die datum aangepast aan het nieuwe structuurregime, onder meer op de punten van de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen, de goedkeuring van verschillende besluiten, de vaststelling van het remuneratiebeleid en de vrijwaring van bestuurders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft hiervoor op 12 mei 2005 toestemming verleend. De tweede maal dat de statuten werden aangepast was op 29 augustus 2005. Het betrof hier slechts een wijziging van de naam van de vennootschap in USG People N.V. De aandeelhouders gaven hun toestemming voor deze wijziging op de buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2005.

Communicatie USG People hecht grote waarde aan een open en transparante communicatie met kapitaalverschaffers in het bijzonder en de financiële gemeenschap in het algemeen. De groep draagt er zorg voor dat de markt tijdig, volledig en correct wordt geïnformeerd door middel van persberichten die gelijktijdig naar de verschillende media worden verspreid en op de website van USG People worden geplaatst. USG People houdt zich bij de communicatie aan de regels zoals die zijn omschreven in de Wet Markt-misbruik. Om er voor te zorgen dat deze wet wordt nageleefd heeft USG People intern zogenoemde 'key corporate guidelines for media relations' opgesteld, waaraan alle werknemers van alle werkmaatschappijen zijn gebonden.

Risicobeheersings- en controlesysteem Door de overname van Solvus N.V. moet het jaar 2005 ten aanzien van het risicobeheersings- en controlesysteem als een overgangsjaar worden beschouwd. De Executive Board van USG People is door de overname geconfronteerd met het feit dat de

inrichting van beide controlemechanismen bij de twee vennootschappen op verschillende wijzen waren ingericht. Na de overname is begonnen met het coördineren en integreren van beide systemen, welk proces in 2006 naar verwachting kan worden afgerond. De snel veranderende omgeving met steeds nieuwe uitdagingen stelt ook veel eisen aan het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Het beleid van de Executive Board van USG People blijft gericht op het continu toetsen en verbeteren van het beheersysteem om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de processen te waarborgen. USG People streeft er naar de controle op de processen zoveel mogelijk te optimaliseren en waar nodig aan te passen.

USG People streeft er bij de inrichting van de risicobeheersings- en controlesystemen naar om de aanbevelingen van de commissie-Frijns op te volgen. De Executive Board verklaart op grond van de beschreven activiteiten dat het interne risicobeheersings- en controlesysteem van USG People, gericht op de financiële verslaggeving, in het verslagjaar 2005 in het algemeen naar behoren heeft gefunctioneerd en dat de financiële verslaggeving geen materiële onjuistheden bevat. De Executive Board is zich ervan bewust dat dergelijke systemen, hoe uitgebreid ook, geen volledige zekerheid kunnen bieden over het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch dat deze systemen alle onjuistheden van materieel belang, verlies door fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen voorkomen.

De afwijking van de Code is mede ingegeven door de recente overname van Solvus N.V. Hierdoor zijn de risicobeheer- en controlesystemen in 2005 aan herziening en aanpassing onderhevig geweest. USG People heeft zich hierbij gericht op verdere structurering en formalisering van de systemen, op een manier die aansluit bij de nieuw ontstane organisatie en die is ingegeven door de diverse behoeftes in de groep. Onderdeel van de hernieuwde structurering is dat per 1 januari 2006 de afdeling 'Internal Audit' is opgegaan in de afdeling 'Group Control'. Ten aanzien van operationele en strategische risico's en wet- en regelgevingsrisico's wordt verwezen naar hetgeen hierover is opgenomen in het hoofdstuk 'Risico-paragraaf'.

De bestuursstructuur USG People heeft een bestuursstructuur bestaande uit drie organen: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en de Executive Board. Het Executive Committee staat de Executive Board bij in de aansturing van de werkmaatschappijen en de backoffices.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders Jaarlijks wordt ten minste één Algemene Vergadering van Aandeelhouders belegd, waarop de aandeelhouders bepaalde onderwerpen krijgen voorgelegd ter behandeling en ter besluitvorming. Vaste onderwerpen op de agenda in het kader van corporate governance zijn onder meer: (her) benoeming of ontslag van de leden van de Raad van Commissarissen, decharge van de leden van de Executive Board en de Raad van Commissarissen, bezoldiging van de leden van de Executive Board en van de Raad van Commissarissen, het nemen van een dividendbesluit en de vaststelling van de jaarrekening.

Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders worden zo dikwijls gehouden als de Executive Board of de Raad van Commissarissen wenselijk acht.

Iedere stemgerechtigde aandeelhouder is bevoegd de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, daarin het woord te voeren en het stemrecht uit te oefenen. Elk aandeel heeft recht op het uitbrengen van een stem. Besluiten worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, tenzij door de wet of de statuten van de vennootschap uitdrukkelijk een grotere meerderheid wordt voorgeschreven.

USG People zal in het komende boekjaar een onderzoek doen naar de verschillende mogelijkheden op het gebied van elektronisch stemmen. De vennootschap wil op die manier bijdragen aan de goede relatie met de aandeelhouders, omdat het contact tussen vennootschap en aandeelhouders nog verder wordt vergemakkelijkt, zonder dat inbreuk wordt gemaakt op de privacy van de aandeelhouders.

Raad van Commissarissen

Taak en samenstelling De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Executive Board en de algemene gang van zaken bij USG People. De Raad van Commissarissen staat de Executive Board met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taken richten de commissarissen zich op het belang van USG People en de aan de vennootschap verbonden ondernemingen. De Raad van Commissarissen wordt hierbij door de Executive Board tijdig op de hoogte gebracht van informatie die van belang is voor de goede uitoefening van de opgedragen taken. Bij de uitoefening van deze taken weegt de Raad van Commissarissen de verschillende belangen van de betrokkenen tegen elkaar af.

De Raad van Commissarissen bestond van 1 januari 2005 tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2005 uit vijf leden, te weten de heer Cor Brakel, de heer Joost van Heijningen Nanninga, de heer Marc Battaille de Stappens de Nieuwenhove, mevrouw Marika van Lier Lels en de heer Bert de Vries. De benoemingstermijn van de heer Marc Battaille de Stappens de Nieuwenhove is geëindigd per 12 mei 2005. De Raad van Commissarissen heeft in 2005 besloten voor hem geen nieuw lid in de plaats te stellen. Sindsdien bestaat de Raad van Commissarissen uit vier leden.

Benoeming Leden van de Raad van Commissarissen worden op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Commissarissen maakt de voordracht bekend aan de Centrale Ondernemingsraad. Deze voordracht is met redenen omkleed. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de bevoegdheid om personen aan te bevelen om als commissaris te worden voorgedragen. Voor eenderde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeve-

ling op grond van de verwachting dat de aanbevolen persoon ongeschikt zal zijn voor de vervulling van de taak van commissaris, of dat de Raad van Commissarissen bij benoeming overeenkomstig de aanbeveling niet naar behoren zal zijn samengesteld.

De zittingsperioden van de heer Cor Brakel (voorzitter), mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Bert de Vries lopen in 2006 af. De Raad van Commissarissen wil in verband met de toegenomen omvang van de onderneming het aantal leden van de Raad van Commissarissen uitbreiden naar vijf. De Raad van Commissarissen heeft hiertoe onder meer gesprekken gevoerd met de heer Christian Dumolin (ex commissaris Solvus), die heeft aangegeven gaarne bereid te zijn tot de Raad van Commissarissen te willen toetreden. De Raad van Commissarissen verwacht met het voorstel tot benoeming van de zeer ervaren bestuurder en ondernemer de heer Christian Dumolin, dat in het bijzonder zijn expertise van Solvus N.V. een waardevolle bijdrage zal betekenen voor de onderneming als geheel.

De Raad van Commissarissen wenst de heren Brakel en Mulder tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 voor vier jaar te (her)benoemen. Voorts stelt de Raad van Commissarissen voor mevrouw van Lier Lels en de heer Christian Dumolin voor een periode van twee jaar (her) te benoemen. Deze 'verkorte benoemingstermijn' heeft haar oorzaak in het feit dat de Raad van Commissarissen streeft naar een evenwichtigere verdeling van de zittingsperioden. Een en ander wordt mede ingegeven om de continuïteit van de Raad van Commissarissen te waarborgen.

De heer Bert de Vries heeft aangegeven in verband met de afbouw van zijn werkzaamheden niet herkiesbaar te zijn.

De Raad van Commissarissen heeft zijn voornemen gemotiveerd op 13 februari 2006 aan de Centrale Ondernemingsraad van de vennootschap kenbaar gemaakt. De Centrale Ondernemingsraad heeft een versterkt aanbevelingsrecht over een (her) te benoemen lid van de Raad van Commissarissen.

Remuneratie De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. In 2005 bedroeg de bezoldiging 24.088 euro per jaar voor de leden van de Raad van Commissarissen. De voorzitter ontving een bedrag van 34.088 euro.

Gezien het feit dat de bezoldiging van de Raad van Commissarissen in 2003 is vastgesteld voor een drietal jaren, en gezien het feit dat de vennootschap door de overname van Solvus N.V. aanmerkelijk groter, complexer en internationaler is geworden, stelt de Raad van Commissarissen voor om de bezoldiging te verhogen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 zal worden voorgesteld om de bezoldiging voor leden per 1 januari 2006 te verhogen tot 35.000 euro en voor de voorzitter tot 50.000 euro per jaar. Voorts stelt de Raad van Commissarissen de Algemene Vergadering van Aandeel-

houders voor om aan leden van interne commissies een extra bedrag uit te keren in verband met de te verrichten extra werkzaamheden die hieruit voortvloeien. Voor de voorzitter van een commissie geldt dan een bedrag van 5.000 euro en voor leden een bedrag van 3.000 euro per jaar.

Interne commissies Sinds 12 mei 2005 bestaat de Raad van Commissarissen uit vier leden. De Code schrijft in dat geval voor dat de vennootschap geen verplichting heeft om aparte interne commissies in te stellen. Gezien het feit dat USG People er grote waarde aan hecht dat alle leden van de Raad van Commissarissen op de hoogte zijn van alle relevante onderwerpen die in de vennootschap spelen, werd ervoor gekozen om alle besluitvorming op het gebied van auditaangelegenheden en remuneratie door de gehele Raad van Commissarissen te behandelen. Er zijn in 2005 dus geen aparte interne commissies ingesteld. De Raad van Commissarissen heeft evenals in 2004 het remuneratierapport opgesteld.

Aangezien de Raad van Commissarissen het voornemen heeft om op korte termijn uit te breiden naar vijf leden, is gezien de groei van de onderneming besloten om vanaf de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 een aparte auditcommissie en remuneratie- benoemingscommissie in te stellen. De auditcommissie zal bestaan uit de heer Christian Dumolin (voorzitter), mevrouw Marike van Lier Lels en de heer Alex Mulder. De remuneratie- en benoemingscommissie zal bestaan uit de heer Joost van Heijningen Nanninga (voorzitter) en de heer Cor Brakel.

Mede in verband met het instellen van de interne commissies zal het reglement van de Raad van Commissarissen worden aangepast in 2006. Hierin zal rekening worden gehouden met het instellen van de interne commissies. De interne commissies zullen hun bevindingen rapporteren aan de Raad van Commissarissen.

Profielschets De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld voor de gewenste samenstelling en competenties van de Raad van Commissarissen en de gewenste rol en competenties van de individuele leden. Ieder lid van de Raad van Commissarissen dient in staat te zijn de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen en dient tevens te beschikken over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van de hem of haar toebedeelde taak.

Niet alleen gelden bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen de voorwaarden van wettelijke eisen en de noodzakelijke brede deskundigheid. De Raad van Commissarissen dient voorts uit personen te bestaan die gezamenlijk goed kunnen functioneren. Naast een maatschappelijke spreiding is voorts een vertegenwoordiging van mannen en vrouwen gewenst. Ten slotte is het van belang dat er personen in de Raad van Commissarissen zitting hebben die een ruime ervaring en deskundigheid hebben opgedaan in het (internationale) bedrijfsleven of in een maatschappelijke organisatie, maar wel tijd beschikbaar hebben voor het op een juiste wijze vervullen van de functie.

De profielschets is te raadplegen via de website van USG People. Hier is ook informatie te vinden over de voorgeschreven gegevens van elk lid en het schema van aftreden.

Executive Board

Taak en samenstelling De Executive Board is verantwoordelijk voor het bestuur van USG People. De Executive Board bestond in 2005 formeel uit twee leden: de heren Alex Mulder en Ron Icke. Tot 16 november 2005 fungeerde de heer Alex Mulder als CEO en de heer Ron Icke als CFO. De Raad van Commissarissen heeft op 16 november 2005 de heer Ron Icke tot CEO benoemd en de heer Alex Mulder is vanaf dat moment voorzitter van de Executive Board. De Executive Board zal tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 worden ondersteund door de heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen, respectievelijk in de functies van beoogd COO en beoogd CFO. De Raad van Commissarissen zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in kennis stellen van de voordracht van de heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen als lid van de Executive Board.

In het persbericht dat werd uitgegeven op 14 juni 2005 in verband met het voornemen om een vriendelijk openbaar bod uit te brengen op Solvus N.V., werd aangekondigd dat de mogelijkheid zou worden onderzocht om na de overname van Solvus te komen tot een nieuwe bestuursstructuur waarin de two-tierstructuur zal worden vervangen door een one-tierstructuur. Na een uitgebreide evaluatie van beide structuren heeft USG People besloten de two-tierstructuur te handhaven, aangezien USG People deze structuur beter bij de vennootschap vindt passen. Bij deze afweging heeft onder meer meegespeeld dat de Executive Board en de Raad van Commissarissen ervan uitgaan dat de betrokkenheid van de toezicht-houders en de aansturing vanuit het toezichthoudend orgaan beter zullen werken bij handhaving van een two-tiersysteem.

De heer Alex Mulder vervulde vanaf november 2005 de functie van voorzitter van de Executive Board. Een van de taken van de voorzitter is het leiding geven aan de Executive Board. Hij is voorzitter van de vergaderingen van de Executive Board en stelt de agenda voor deze vergaderingen vast, in samenspraak met de overige leden. Hij formuleert de strategie van de vennootschap en is er verantwoordelijk voor dat de communicatie tussen de Raad van Commissarissen en de Executive Board naar behoren verloopt.

De taken van de Chief Executive Officer (CEO) kunnen in het kort worden omschreven als het dragen van verantwoordelijkheid voor het mede opstellen en het uitvoeren van de strategie van de vennootschap, een en ander in overeenstemming met de doelstellingen. Voorts is de CEO belast met het toezicht op en het aansturen van de uitvoering van genomen besluiten.

De Chief Operational Officer (COO) is verantwoordelijk voor alle operaties. Daarnaast houdt hij zich bezig met corporate sales & marketing en draagt hij verantwoordelijkheid voor de corporate accounts.

De Chief Financial Office (CFO) dient de financiële strategie te formuleren en te communiceren en houdt voorts toezicht op en draagt zorg voor de juistheid en integriteit van de boekhouding. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de financiële verslaglegging van de vennootschap en het onderhouden van de investor relations.

In verband met de veranderende samenstelling van de Executive Board zal het reglement van de Executive Board in 2006 worden aangepast.

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

Best-practicebepaling II.1.1. van de Code-Tabaksblad schrijft voor dat een bestuurder voor een periode van maximaal vier jaar mag worden benoemd. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.

De huidige leden van de Executive Board – de heren Alex Mulder en Ron Icke – zijn in overeenstemming met de op het moment van hun benoeming geldende wettelijke verplichtingen voor onbepaalde tijd benoemd. USG People wenst de mogelijkheid open te houden om ook in toekomstige gevallen, als daarvoor gewichtige redenen zijn aan te voeren, leden van de Executive Board voor een langere periode dan vier jaar te kunnen benoemen. USG People heeft deze afwijking van de Code tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2005 aan de orde gesteld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft hiermee ingestemd.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 zullen de heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen door de Raad van Commissarissen worden voorgedragen als lid van de Executive Board. Aangezien zij al geruime tijd zitting hadden in de Group Executive Committee van Solvus N.V., wenst USG People van de mogelijkheid gebruik te maken om ook hen voor onbepaalde tijd te benoemen. De heren Alain Dehaze en Rob Zandbergen hadden overigens ook bij Solvus N.V. een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Remuneratie Het remuneratiebeleid van USG People is gericht op het aantrekken en behouden van goed management van een beursgenoteerde, internationaal opererende onderneming op het gebied van flexibele arbeid, waarbij aansluiting wordt gezocht met een marktconform beleid. De remuneratie moet

er voor instaan dat ervaren bestuurders kunnen worden aangetrokken die gemotiveerd zijn en blijven voor prestaties die de waarde van USG People vergroten. Het achterliggende idee van het remuneratiebeleid is dat er een evenwichtige situatie bestaat tussen de operationele resultaten op korte termijn en een duurzame waarde van USG People op de langere termijn, waarbij uiteraard gestreefd wordt naar een vergroting van de aandeelhouderswaarde.

USG People heeft een remuneratiebeleid voor de leden van de Executive Board dat is voorgesteld door de Raad van Commissarissen en op 12 mei 2005 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheid tot vaststelling van de bezoldiging en de inhoud van de overige arbeidsvoorwaarden komt toe aan de Raad van Commissarissen, die daarbij het hiervoor genoemde beleid in acht neemt. Het beleid voor de jaren 2003, 2004 en 2005 werd door de Raad van Commissarissen vastgesteld op 4 december 2003.

De remuneratie van de leden van de Executive Board bestaat uit een vast en een variabel deel. Het vaste deel van de bezoldiging wordt periodiek voor een langere periode beoordeeld en vastgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de mate van ervaring en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders. Het variabele deel van de beloning is vastgesteld op 2 promille van het bedrijfsresultaat voor amortisatie van goodwill van het concern als geheel. Deze korte-termijnbonus wordt uitgekeerd in contanten en is dus gerelateerd aan het behaalde bedrijfsresultaat.

Per 1 januari 2005 is het tot dan toe bestaande optieplan voor het gehele concern afgeschaft. In het jaar 2005 zijn ter compensatie van het optieplan aan de leden van de Executive Board ieder 2500 aandelen onvoorwaardelijk toegekend. In 2005 heeft USG People zich gebogen over een beloningsstructuur die de verbetering van de lange-termijnparticipatie en de betrokkenheid van de eigen medewerkers stimuleert. In het jaarverslag van 2004 werd aangekondigd dat USG People in 2005 professionele en onafhankelijke beloningsadviseurs zou raadplegen om tot een optimale vergelijking te komen met de referentiegroep. Na de overname van Solvus N.V. bleek echter dat Solvus N.V. een dergelijk onderzoek begin 2005 had laten uitvoeren door een onafhankelijk en gerenommeerd kantoor. Voor de beloning van het topkader is daarom gebruik gemaakt van deze beloningsadviseurs.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouder van 12 mei 2005 heeft de Raad van Commissarissen voorts een voorstel gedaan met betrekking tot de invoering van een aandelenplan voor de Executive Board, het Unique Share Plan (USP), dat zou ingaan per 1 januari 2005 en zou lopen tot eind 2010. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stemde in met het voorgestelde plan. Een eerste uitkering in het kader van het USP zal – indien aan het behalen van de doelstellingen is voldaan – worden toegekend na vaststelling van de jaarcijfers van het boekjaar 2005, derhalve na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in mei 2006. De aandelen dienen drie jaren in depot te worden gehouden.

Door de overname van Solvus N.V. is de onderneming USG People halverwege het jaar 2005 ingrijpend veranderd. De omvang is meer dan verdubbeld en de marktwaarde is aanzienlijk gestegen. Door de voorgenomen uitbreiding van de Executive Board heeft de Raad van Commissarissen aanleiding gezien de remuneratie van zowel het vaste als van het variabele deel van de Executive Board per 1 september 2005 aan te passen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 zal deze wijziging in het remuneratiebeleid van de Executive Board worden voorgelegd aan de aandeelhouders. Hoofdpijnen van dit nieuwe beleid worden hierna nader uiteengezet.

Naast het basissalaris is vanaf 2006 een bonus voorzien die gekoppeld is aan de jaarresultaten. Deze bonus zal maximaal 2 promille van de ebita van de groep bedragen, waarbij 1 promille hiervan gekoppeld wordt aan de gerealiseerde ebita en de omzetgroei in verhouding tot het vooraf bepaalde budget en 1 promille berekend wordt over de gerealiseerde ebita. Een korting op de totale bonus is daarenboven mogelijk als de DSO-target (debiteurendagen) niet wordt behaald.

De remuneratie zal voorts bestaan uit een variabele beloning in de vorm van aandelen die gekoppeld is aan vooraf vastgestelde duidelijk gekwantificeerde en uitdagende lange termijn doelstellingen betreffende te behalen omzet targets en ebita marge. Na de overname van Solvus N.V. heeft de Raad van Commissarissen aanleiding gezien de doelstellingen aan te passen, zodat zij ook voor de komende jaren uitdagend zullen zijn. De eventueel toe te kennen aandelen zullen volgens de regels van het Unique Shareplan voorwaardelijk worden toegekend als de omzetgroei- en ebita-doelstellingen over periodes van drie jaar worden gehaald. De toekenning wordt onvoorwaardelijk als het lid van de Executive Board na drie jaar nog in dienst van de vennootschap is.

Met betrekking tot de verdere inhoud van het voorgestelde remuneratiebeleid wordt verwezen naar het remuneratierapport dat te raadplegen is via de website van USG People.

Arbeidscontracten Vanwege de overname van Solvus N.V. en de veranderende bestuursstructuur die dit met zich meebracht, zijn met de leden van de Executive Board nieuwe arbeidsovereenkomsten gesloten. De Code schrijft voor dat onmiddellijk na het afsluiten van een arbeidsovereenkomst de belangrijkste elementen uit die overeenkomst openbaar worden gemaakt. Deze openbaarmaking zal plaatsvinden zodra de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 akkoord gaat met het nieuwe remuneratiebeleid.

Opzegging en afvloeiing In de oude contracten van de leden van de Executive Board was een opzegtermijn van zes maanden opgenomen. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedroeg maximaal eenmaal het jaarsalaris, berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Als het maximum van eenmaal het jaarsalaris bij ontslag van een bestuurder in zijn eerste benoemingstermijn kennelijk

onredelijk was, kwam de bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

In de nieuwe contracten van de Executive Board is een opzegtermijn opgenomen van drie maanden voor de bestuurders en zes maanden voor de vennootschap. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris, vermeerderd met de opzegtermijn van zes maanden, een en ander berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Deze verruiming van de afvloeiingsregeling is mede ingegeven door het feit dat een gelijklopende regeling was opgenomen in de contracten zoals die voor de bestuurders van Solvus N.V. werden gehanteerd. Als het maximum van eenmaal het jaarsalaris vermeerderd met de opzegtermijn bij ontslag van een bestuurder in zijn eerste benoemings-termijn kennelijk onredelijk is, komt de bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

In het jaar 2005 zijn geen ontslagvergoedingen toegekend en zijn geen persoonlijke leningen of garanties afgegeven aan leden van de Executive Board.

Effectentransacties

De Modelcode en het Tracking Compliance Program Al geruime tijd kent USG People een zogenoemde 'Modelcode'. Deze code reguleert onder meer voor de leden van de Raad van Commissarissen, de Executive Board en het Executive Committee hoe om te gaan met transacties in effecten van USG People. Daarnaast zijn de leden van de Executive Board, de Raad van Commissarissen en het Executive Committee gehouden aan het Tracking Compliance Program. Deze regeling behelst een meldingsplicht van alle transacties in vennootschappen met een statutaire zetel in Nederland waarvan de (certificaten van) aandelen zijn genoteerd aan een van overheidswege erkende effectenbeurs. Het Tracking Compliance Program is een direct gevolg van best-practicebepalingen II.2.6. en III.7.3. van de Code en geldt sinds 1 januari 2005. De leden van de hiervoor genoemde organen dienen ieder kwartaal aan een externe partij (de 'Tracking Compliance Provider') melding te maken of – en zo ja welke – transacties zijn verricht in Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Als Tracking Compliance Provider treedt op Holland van Gijzen Advocaten te Rotterdam. Bij overtreding van dit reglement kunnen passende maatregelen worden genomen, uiteenlopend van een officiële waarschuwing tot ontslag.

De Raad van Commissarissen heeft eind 2005, samen met de Executive Board, de regeling van het Tracking Compliance Program geëvalueerd. De organen zijn tot de conclusie gekomen dat men de huidige regeling niet vindt passen bij het achterliggende idee van het instellen van een dergelijke regeling, zoals het tegengaan van een mogelijk tegenstrijdig belang en het voorkomen van handel met voorkennis. De Raad van Commissarissen en de Executive Board menen dat een voorafgaande meldingsplicht met betrekking

tot de handel in effecten van directe concurrenten (de zogenaamde 'Peer Group') volstaat. USG People zal per 1 januari 2006 daarom het Tracking Compliance Program aanpassen. De aanpassingen zullen worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen en worden besproken tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006.

Tegenstrijdig belang De reglementen van de Raad van Commissarissen en van de Executive Board bevatten regels met betrekking tot eventuele belangenverstrengeling tussen USG People en de leden van de betreffende organen. Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, dienen onder in de branche gebruikelijke voorwaarden te worden overeengekomen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best-practicebepalingen III.6.1. tot en met III.6.3. zijn nageleefd. De reglementen van de Raad van Commissarissen en de Executive Board zijn via de website van USG People te raadplegen. In het boekjaar 2005 hebben geen transacties plaatsgevonden als bedoeld in best-practicebepalingen II.2.4, II.6.3. en II.6.4. van de Code.

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

Interne organisatie

Human resources management Het turbulente boekjaar 2005 maakte opnieuw duidelijk dat inhoud en kwaliteit van het human-resourcesbeleid in hoge mate verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de bedrijfsstrategie van USG People. Sterker, een goed HR-beleid is de beste garantie voor de continuïteit van een onderneming actief in een people's business.

De bewijzen voor die stelling stapelden zich op gedurende deze verslagperiode. Allereerst is er natuurlijk de vaststelling dat de integratie van de backoffice-activiteiten van de partners USG en Solvus staat of valt met een succesvolle begeleiding vanuit de HR-functie. Zowel op de korte als op de middellange termijn vraagt dat veel aandacht. Gelukkig kan dankzij de complementaire multibrandstrategie relatief veel bij het oude blijven. Maar het is wel noodzakelijk om de overeenkomsten tussen de culturen van de verschillende bloedgroepen te identificeren en te versterken, en zo de onderlinge samenhang en samenwerking te bevorderen, ook internationaal. Daarnaast moeten wij het samenvoegen van ondersteunende activiteiten begeleiden en iedereen motiveren om mee te veranderen, onze medewerkers voorop. De mate en het tempo waarin wij daarin slagen, bepaalt in hoge mate het succes van het samenwerkingsverband.

Het vak verandert Op de langere termijn is het gekozen human-resourcesbeleid eveneens een belangrijke factor bij het vergroten van het onderscheidend vermogen van USG People. Ook in dat opzicht werd in 2005 een omslagpunt bereikt. De inhoud van het uitzend- en detacheringsvak verandert, en stelt andere eisen aan alle betrokkenen. Neem de functie van intercedent, in een organisatie als USG People een sleutelfiguur bij uitstek. Dankzij de technologische ontwikkelingen kan een andere invulling aan deze functie worden gegeven. Vroeger was hij of zij het grootste deel van de tijd kwijt aan het selecteren en het feitelijk plaatsen van kandidaten. Nu weet ruim de helft van de geplaatste kandidaten in de specialistische segmenten ons te vinden via het internet. En deze vorm van e-recruitment wordt de komende jaren alleen nog maar belangrijker.

De inhoud van en kwalificaties voor de verschillende functies moeten de komende jaren op een heel andere manier worden ingevuld. De klant en de kandidaat vragen om maatwerk.

Onze opdrachtgevers vertrouwen ons steeds meer de rol toe van dienstverlener die in staat moet zijn om de inzet van zijn arbeidscapaciteit zo goed mogelijk af te stemmen op de dynamiek van de specifieke markt waarop men actief is. Tegelijkertijd verwacht de kandidaat van ons dat wij ons inleven in zijn of haar individuele belevingswereld en actief meedenken over ontplooiingsmogelijkheden en carrièrekansen. Om aan die veranderende verwachtingspatronen te kunnen voldoen, moeten onze mensen anders gaan werken en denken. Het goede nieuws is dat ze meer tijd en denkkracht vrij kunnen maken voor die meer persoonlijke getinte aandacht en pro-actieve benaderingswijze. USG People zal haar medewerkers dan ook de middelen en mogelijkheden aanreiken om die andere rol(len) op een goede manier in te

kunnen vullen. In 2005 hebben wij wat dat betreft een versnellingslag gemaakt, en continuering van dit beleid zal de komende jaren bij ons voorop staan.

E-campus Een van de middelen waarmee USG People op deze ontwikkelingen inspeelt, is het verder uitbouwen van de e-learningactiviteiten. Eerder al werd met succes de e-campus op kleine schaal beproefd, een elektronisch platform waarop interne medewerkers - in hun eigen tempo en op een tijdstip dat hen past - nieuwe kennis kunnen opdoen en ervaringen kunnen uitwisselen. Medio 2006 wordt de e-campus in Nederland geïmplementeerd en vervolgens uitgerold in de andere vestigingslanden van de groep. Door het aanbieden van deze faciliteit is het benutten van de mogelijkheden van e-learning binnen USG People in een stroomversnelling geraakt. De ontwikkelingsvoorsprong op onze naaste concurrenten bedraagt naar schatting drie tot vier jaar.

Management-developmentprogramma In 2005 werd ook het management-developmentprogramma voor getalenteerde medewerkers geëvalueerd en op onderdelen herzien. De aantrekkelijkheid van USG People als werkgever of bemiddelaar wordt in hoge mate bepaald door de manier waarop wij mensen actief helpen om zich te ontplooien en nieuwe loopbaankansen bieden. De aanpassingen betreffen vooral een verdere fijnafstemming van de ingezette middelen. Zo werd de werkwijze van het succesvolle onderdeel 'de Masterclass' (een groepsontwikkelingstraject voor high potentials) aangepast. Werd in het verleden gewerkt aan een gezamenlijke eindopdracht, nu maken alle deelnemers een eigen paper, die individueel wordt verdedigd voor een kleine groep genodigden. Ook werden de vier gedragsdomeinen binnen het management-developmenttraject uitgebreid. Naast aandacht voor resultaatgerichtheid, persoonlijke effectiviteit, bereidheid om samen te werken en ondernemingsgerichtheid, worden de deelnemers aan het programma tegenwoordig ook geprikkeld om hun drive for efficiency te verhogen.

Organisatorische heroriëntatie Voorts werd in 2005 de aanzet gegeven voor een organisatorische heroriëntatie van de HR-functie. Een logische consequentie van een multibrandstrategie in een wereldwijd internationaal netwerk, is het neerleggen van zoveel mogelijk verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid bij de werkmaatschappijen. Op dat niveau kent men immers de specifieke marktsegmenten het beste. Op groepsniveau dienen de strategische marktontwikkelingen te worden gevolgd, en de methodieken en instrumenten te worden ontwikkeld die men op de werkvloer nodig heeft. Het decentraliseren van een deel van het takenpakket van de human-resourcesafdeling, en het versterken van de personele bezetting van HR-functionarissen bij de werkmaatschappijen, zal de komende jaren dan ook parallel lopen met de integratie en het ontwikkelen van nieuwe werk- en kennisuitwisselingsprocedures.

USG People legt de lat daarmee hoog, zowel voor de medewerkers als voor het verantwoordelijke

management. Maar in een bedrijfstak waarin de medewerkers de belangrijkste succesfactor zijn, is dit een absolute noodzaak.

Medezeggenschapstructuur Eind 2005 is de medezeggenschapstructuur van USG People in Nederland aangepast. Reden voor de aanpassing was de overname van Solvus en de wens te komen tot één medezeggenschapstructuur voor alle Nederlandse werkmaatschappijen. De ondernemingsraden bij Solvus bleven gehandhaafd en een Groepsondernemingsraad (GOR) werd ingesteld. Vanuit de GOR vindt er een afvaardiging plaats naar de Centrale Ondernemingsraad (COR). De COR kwam in 2005 acht keer bij elkaar en er werd zeven keer overlegd met een of meer bestuurders. De onderwerpen waarover werd gesproken waren onder meer de verplaatsing van de laatste afdelingen vanuit Gouda naar Almere, de implementatie van de nieuwe automatiseringssystemen in de front- en backoffice en natuurlijk de overname van Solvus.

ICT

Met de sterke uitbreiding van USG People moest ook de visie van de groep op ICT-netwerken, -systemen en applicaties worden verbreed. Was in het 'oude' USG de standaardisatie van de ICT-functie in Nederland vrijwel afgerond, met de overname van Solvus dienen zich nieuwe (internationale) mogelijkheden aan voor een gemeenschappelijke ICT-infrastructuur die alle werkmaatschappijen van USG People (en de grootste klanten) verbindt en versterkt.

De uitdaging voor de 130 ICT-professionals die op de verschillende niveaus binnen de groep actief zijn, is dan ook tweeledig. Uiterlijk eind 2006 moeten de gebruikte netwerken, systemen, applicaties en processen geïntegreerd zijn en moeten er keuzes gemaakt zijn voor de te implementeren standaarden. Maar tussentijds is het noodzakelijk dat bestaande systemen op zowel lokaal als corporate niveau kwalitatief hoogwaardig functioneren en voor informatiewerkers en overige betrokkenen toegankelijk blijven.

Voor een kennisbedrijf als USG People is het belang van een perfect functionerend ICT-systeem onveranderd groot. In de visie van de groep krijgen alle werkmaatschappijen en medewerkers, klanten, leveranciers, uitzendkrachten en gedetacheerden, tegen de laagst mogelijke operationele en ontwikkelingskosten de best denkbare ICT-instrumenten en -diensten aangeboden, om zo hun onderlinge samenwerking te stroomlijnen op een manier die de onderneming blijvend competitief voordeel bezorgt. Daarnaast speelt ICT een voortrekkersrol in het overdragen van gemeenschappelijke normen en waarden, en is het een platform waarop innovatieve ideeën en beste practices worden uitgewisseld en verankerd en leerprocessen op internationaal niveau geactiveerd.

De inmiddels aangescherpte ICT-strategie van de groep is gebaseerd op vier uitgangspunten:

- totale veiligheid
- hoge beschikbaarheid van de applicaties en continuïteit van de activiteiten
- vlotte integratie tussen applicaties en processen door standaardtechnologie
- modificeerbare ICT-architectuur om op nieuwe behoeften te anticiperen

Een veilige omgeving is vereist, waarbinnen de business-applicaties en financiële oplossingen bijdragen aan een stabiele ondersteuning via uniforme en gestandaardiseerde rapportage- en managementsystemen. Daarnaast moeten de naast elkaar gebruikte systemen goed toegankelijk zijn en dienen er tussen de verschillende platformen interfaces te worden gebouwd die de onderlinge connectiviteit verhogen. Dat alles moet bijdragen aan een grotere synergie tussen systemen én mensen.

Communicatie en informatie

Als 'mensenbedrijf' beschouwt USG People een goede in- en externe communicatie en informatie-uitwisseling als kerncompetentie. De in de loop der tijd binnen de groep opgebouwde kennis en expertise moet worden overgedragen en toegankelijk gemaakt, en gemeenschappelijke normen en waarden gedeeld en verankerd. Als beursgenoteerde onderneming moet USG People zich daarnaast naar de buitenwereld toe transparant opstellen en actieve relaties onderhouden met de diverse stakeholders.

Wat de interne communicatie betreft zijn binnen de groep drie benaderingswijzen (met de daarbij behorende middelen) ontwikkeld. Om de zo belangrijke informatie-uitwisseling (zowel top-down als bottom-up) aan te moedigen en te bevorderen, zijn ook in 2005 weer verschillende initiatieven ontwikkeld. Met grote regelmaat werden informatiesessies en workshops georganiseerd, waaraan medewerkers deelnamen van alle in de groep vertegenwoordigde disciplines en van de verschillende vestigingslanden. Ook werd in december 2005 een tweedaagse internationale managementbijeenkomst gehouden voor de beslissers en beleidsmakers van de diverse werkmaatschappijen. Tijdens deze strategiesessie werden de gekozen doelstellingen en uitgangspunten toegelicht, en werd actief meegedacht over de aanscherping ervan en over het uitdragen van een gemeenschappelijke visie. Een neven doel van deze bijeenkomsten is kruisbestuiving tussen de in relatieve onafhankelijkheid opererende merken, bijvoorbeeld door het uitwisselen van best practices.

Een andere doelstelling van de inspanningen op het gebied van de interne communicatie, is het vergroten van het groepsgevoel en het versterken van het ervaren onderscheidende vermogen van de groep. In deze uitingen staat de vraag centraal waardoor mensen die bij de groep werken zich met elkaar verwant voelen en hoe men zich kan vereenzelvigen met de strategische oriëntatie, zowel op groepsniveau als op dat van de werkmaatschappijen. Bovendien wordt zwaar ingezet op het 'laden' van de kernwaarden van de groep. Naast de inzet van bovengenoemde bijeenkomsten, is in 2005 het initiatief genomen voor een driemaandelijkse corporate newsletter. Bovendien is gezorgd voor een betere doorstroming van de eigen uitingen van de labels naar de rest van de groep.

Voor het delen van vakkennis en functionele informatie worden de technologische mogelijkheden ten volle benut. Om dat te faciliteren zijn er verschillende intra- en extranetten beschikbaar binnen de groep. Het voor alle medewerkers toegankelijke groepsintranet overkoepelt deze IT-infrastructuur.

Voor de externe communicatie is het internet de belangrijkste informatiedrager. De website wordt regelmatig aangevuld en geactualiseerd, waarbij informatie over USG People, de positionering, de internationale aanwezigheid, de gekozen strategie, de diverse merken en onze gemeenschappelijke normen en waarden centraal staan.

Vooruitzichten

USG People heeft door de overname van Solvus een aanmerkelijke bredere geografische basis gekregen, waardoor inmiddels 55% van de omzet buiten Nederland wordt gerealiseerd.

In omzet en winstgevendheid gemeten is Nederland nog steeds de belangrijkste markt en wordt meer dan 50% van de omzet behaald met gespecialiseerde dienstverleningsvormen.

De Nederlandse markt maakt een periode van sterke groei door en het is verheugend te constateren dat ook het voor USG People belangrijke MKB-segment een toename van de vraag naar flexibel inzetbaar personeel te zien geeft.

De tweede thuismarkt België laat eveneens een stabiele groei zien, waar vooral de markt voor specialisten en professionals zich sterk ontwikkelt.

De sterk opkomende markten Spanje, Italië en Duitsland zijn, onder meer door het relatief lage percentage uitzendkrachten, minder afhankelijk van de economische groei, waardoor er in de komende jaren een verdere toename mag worden verwacht.

De omvangrijke Franse uitzendmarkt is in 2005 in groei achtergebleven bij de andere Europese landen en ook voor het jaar 2006 zijn de verwachtingen hier niet al te hoog gespannen.

Over het jaar 2005 heeft USG People kwartaal na kwartaal een hogere omzetgroei gerealiseerd, waarbij er in het vierde kwartaal sprake was van een accelererende groei. USG People verwacht dat deze ontwikkeling zich ook in het jaar 2006 doorzet en wellicht nog aan kracht zal winnen.

Wij zijn dan ook positief gestemd over de verwachte omzet- en winstgroei. Het vergroten van de autonome omzetgroei, het verder verbeteren van de winstgevendheid en de vrije kasstromen blijven prioriteiten, ook in 2006.

Almere, 16 maart 2006.

Executive Board

Alex Mulder, voorzitter

Ron Icke, CEO

Commissarissen en bestuur

Raad van Commissarissen

Cor Brakel (1937, Nederlandse nationaliteit). De heer Cor Brakel is sinds 1998 voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij was tot eind 1999 voorzitter van de Raad van Bestuur van Wolters Kluwer N.V. Hiervoor werkte hij onder meer bij Shell en Elsevier. De heer Cor Brakel is econoom en bekleedt commissariaten bij onder andere Aalberts Industries N.V. en Athlon Groep N.V. Zijn zittingperiode eindigt in 2006. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2006 zal hij opnieuw worden voorgedragen als voorzitter van de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar.

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

Marike van Lier Lels (1959, Nederlandse nationaliteit). Mevrouw Marike van Lier Lels is sinds december 2002 commissaris bij USG People. Zij studeerde in 1983 af aan de HTS te Dordrecht en in 1986 aan de Technische Universiteit Delft. Sindsdien bekleedde zij diverse bestuursfuncties bij Koninklijke Nedlloyd, Van Gend & Loos, Deutsche Post Euro Express en Schiphol Group. Mevrouw Marike van Lier Lels is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van KPN, lid van de Raad van Toezicht van de Technische Universiteit Delft, lid van het Audit Committee van de Algemene Rekenkamer en lid van het InnovatiePlatform. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van mei 2006 zal zij opnieuw worden voorgedragen als lid van de Raad van Commissarissen, voor een periode van twee jaar.

Bert de Vries (1938, Nederlandse nationaliteit). De heer Bert de Vries is sinds december 2002 commissaris bij USG People. De heer Bert de Vries voltooide zijn studie economie cum laude in 1964, promoveerde in 1975 aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, en was van 1989 tot 1994 minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij bekleedt diverse bestuurs- en directiefuncties. Naast zijn voorzitterschap van onder meer de stichting Start en Start Foundation is hij commissaris bij Imtech N.V., F. van Lanschot Bankiers N.V., Eneco N.V. en Quest International Nederland. Zijn zittingperiode eindigt in 2006. De heer Bert de Vries heeft aangegeven niet herkiesbaar te zijn in verband met de afbouw van zijn werkzaamheden.

Executive Board

Alex Mulder, voorzitter



Alex Mulder startte op 26-jarige leeftijd met Unique uitzendbureau. Van 1972 tot 1996 ontwikkelde Unique zich tot een toonaangevende speler op de arbeidsmarkt. In 1997 volgde de fusie met Goudsmit N.V. en ontstond de beursgenoteerde onderneming United Services Group N.V. Na de overname van Solvus N.V. ging de vennootschap verder onder de naam USG People N.V. Tot 16 november 2005 bekleedde Alex Mulder de functie van CEO en President. De functie van CEO droeg Alex Mulder per november 2005 over aan Ron Icke. Sindsdien vervult Alex Mulder de functie van voorzitter van de Executive Board. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal Alex Mulder worden voorgedragen als lid van de Raad van Commissarissen van USG People N.V. en zal hij zijn taak als voorzitter van de Executive Board overdragen aan Ron Icke.

Alex Mulder (1946) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Ron Icke, CEO



Ron Icke is sinds november 2005 CEO van USG People. In die functie is hij tevens voorzitter van het Executive Committee. Ron Icke kwam in 1991 in de uitzendsector terecht als directeur van Goudsmit. Toen Goudsmit in 1997 een fusie aanging met Unique International, werd hij benoemd tot CFO van de nieuwe combinatie United Service Group. Hij is sindsdien lid van het Executive Committee. Daarnaast is hij commissaris bij Gropeco en de Röntgen Technische Dienst. Ron Icke studeerde in 1986 af als registeraccountant aan het NIVRA (Koninklijk Nederlands Instituut voor Registeraccountants) in Amsterdam. Hij begon zijn carrière bij PricewaterhouseCoopers, waar hij veertien jaar actief was als accountant, verantwoordelijk voor de algemene controlepraktijk en onderzoek naar overnames.

Ron Icke (1957) heeft de Nederlandse nationaliteit.

De Executive Board zal tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006 worden ondersteund door Alain Dehaze en Rob Zandbergen, respectievelijk in de functies van beoogd COO en beoogd CFO. De Raad van Commissarissen zal de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in kennis stellen van de voordracht om Alain Dehaze en Rob Zandbergen als lid van de Executive Board te benoemen.

Alain Dehaze, COO



Alain Dehaze is sinds de oprichting van USG People COO van de groep. Na een loopbaan in andere sectoren maakte hij in 2000 de overstap naar de uitzendsector, eerst als algemeen directeur van Creyf's België, dochteronderneming van het beursgenoteerde Solvus, en vervolgens als General Manager Creyf's International. In oktober 2002 werd hij benoemd tot CEO van Solvus.

Alain Dehaze studeerde in 1986 af als handelsingenieur, waarna hij actief was in diverse commerciële functies bij Henkel-Ecolab. Hij was er onder meer European Director Product Management and Corporate Accounts. Daarna was hij enkele jaren actief bij ISS (International Service System) als Business Development Director ISS Europe en vervolgens als Managing Director ISS-NWG Duitsland.

Alain Dehaze (1963) heeft de Belgische nationaliteit.

Rob Zandbergen, CFO



Rob Zandbergen werd bij de oprichting van USG People benoemd tot CFO.

Hij is sinds begin 2003 actief in de uitzendsector, als CFO van Solvus. Daarnaast is hij bestuurder van de Algemene Bond van Uitzendondernemingen in Nederland.

Rob Zandbergen studeerde af aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda (administratief-economische richting), waarna hij bedrijfseconomie studeerde aan de Universiteit van Amsterdam. Hij startte zijn carrière bij het ministerie van Defensie, waar hij verscheidene financiële functies uitoefende. In 1990 maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven, eerst als corporate controller bij KPN International en later in verschillende nationale en internationale financiële directiefuncties. Vervolgens werd hij CFO bij de Nederlandse beursgenoteerde onderneming SNT Group N.V.

Rob Zandbergen (1958) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Executive Committee

Hans Coffeng, EVP Specialist Staffing & Professionals Nederland Hans Coffeng begon



in 1993 als stagiair bij Unique Nederland, in het kader van zijn studie sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn eerste baan was intercedent. In 1999 werd hij benoemd tot algemeen directeur van Unique Nederland. In 2001 werd Coffeng directeur van de divisie United Office Services en op 1 januari 2003 Executive Vice President van United Services Group en lid van de Group Executive Committee. Als Executive Vice President is Hans Coffeng verantwoordelijk voor alle specialistische activiteiten in Nederland (Specialist Staffing & Professionals). Naast zijn werkzaamheden voor USG People is Hans Coffeng commissaris bij de woningcorporatie Nijestee in Groningen.

Hans Coffeng (1967) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Johan Crijns, EVP Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Polen en Corporate Sales & Marketing



Johan Crijns startte, na zijn studies handelsingenieur aan de K.U. Leuven en een aanvullende licentie Marketing (IAE – Aix-en-Provence), zijn loopbaan bij Unilever in België, als product manager en later als marketing manager. Vervolgens werd hij brand manager, marketing manager en in 2000 Regional Sales Director bij Carrefour België. Hij maakte de overstap naar de uitzendsector als algemeen directeur van Expectra België, onderdeel van Vedior Holding. In 2003 werd hij algemeen directeur van Creyf's België en in 2005 trad hij toe tot het Executive Committee van Solvus.

Johan Crijns is als Executive Vice President verantwoordelijk voor alle activiteiten in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Polen. Daarnaast is hij medeverantwoordelijk voor corporate sales en marketing.

Johan Crijns (1965) heeft de Belgische nationaliteit.

Yvan Dierckxsens, EVP België, Luxemburg, Frankrijk, Spanje en Portugal Yvan



Dierckxsens startte zijn loopbaan bij Royale Belge als consultant Employee Benefit Plan. Sinds 1989 is hij actief bij United Services Group, aanvankelijk als directeur van de Belgische uitzendbedrijven. In 1999 werd hij divisiedirecteur van België, en sinds 2000 is hij lid van het Executive Committee van United Services Group. Daarnaast is hij voorzitter van Federgon, de Belgische federatie voor uitzendarbeid, werving & selectie, outplacement, projecten, opleidingen, detachering en interimmanagement.

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

Yvan Dierckxsens (1961) heeft de Belgische nationaliteit.

Albert Klene, EVP General Staffing & HR Services Nederland en EVP Italië Albert



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

Albert Klene is als Executive Vice President verantwoordelijk voor de algemene uitzendactiviteiten en HR-diensten in Nederland en alle activiteiten in Italië.

Albert Klene (1961) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Evamaria de Boer, CVP Human Resources Evamaria de Boer



Arbeidsmarktpolitiek en Personeelsbeleid in 1980 als uitzendkracht bij Unique Uitzendbureau. In 1982 trad zij in vaste dienst als intercedente bij Unique Uitzendbureau, waarna zij in 1984 personeelsfunctio- naris werd en in 1987 manager Personeel & Organisatie. Nadat zij vanaf 1993 hoofd Personeel & Orga- nisatie was bij Amsterdam RAI, keerde Evamaria in 1998 terug als lid van het directieteam van Unique Nederland. In 2001 werd zij benoemd tot Corporate Director Human Resources bij United Services Group. Daarnaast werd zij twee jaar later medeverantwoordelijk voor de aansturing van United Services Nether- lands (het Shared Service Center in Nederland).

Evamaria de Boer is als Corporate Vice President verantwoordelijk voor human resources.

Evamaria de Boer (1957) heeft de Oostenrijkse nationaliteit.

Leo Houwen, CVP Corporate Affairs



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

Leo Houwen is als Corporate Vice President verantwoordelijk voor corporate affairs.

Leo Houwen (1949) heeft de Nederlandse nationaliteit.

Jan van Duijn, CVP Finance, Administration & ICT



Jan van Duijn begon in 1989 als controller bij Goudsmit. Begin 1991 werd hij benoemd tot algemeen manager van de backoffice van Goudsmit. Nadat Goudsmit fuseerde met Unique International werd Jan van Duijn in 1998 directeur Financiën en Administratie en directeur backoffice bij Unique International. Drie jaar later werd hij benoemd tot Corporate Director Administration, Finance en ICT. Naast de aansturing van de backoffice werd hij door die benoeming verantwoordelijk voor het financieel beheer en de rapportage van onderdelen van United Services Group.

Als Corporate Vice President is Jan van Duijn verantwoordelijk voor financiën, administratie en ICT en voor de Shared Service Centers van de groep.

Jan van Duijn (1963) heeft de Nederlandse nationaliteit.



Jaarrekening

Jaarrekening

1 Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Noot:	Bedragen in duizenden euro's	2005	2004
5.26	Netto omzet	1.977.609	1.300.250
5.28	Kostprijs van de omzet	1.471.074	936.177
	Bruto resultaat	506.535	364.073
5.29	Verkoopkosten	-382.362	-283.451
5.29	Algemene beheerskosten	-59.988	-58.257
5.27	Overige baten en lasten	-	14.502
	Bedrijfsresultaat	64.185	36.867
5.30	Financieringslasten	26.287	9.295
	Resultaat voor belastingen	37.898	27.572
5.31	Belastingen	16.669	3.189
	Netto resultaat	21.229	24.383
	Toerekenbaar aan:		
	Aandeelhouders van de vennootschap	21.077	24.189
	Aandeel derden	152	194
		21.229	24.383
	Resultaat per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders (in euro's)		
5.42	Gewoon	0,85	1,07
5.42	Verwaterd	0,77	1,05

2 Geconsolideerde balans per 31 december

Noot:	Bedragen in duizenden euro's	2005	2004
	Vaste Activa		
5.32	Materiële vaste activa	57.088	33.418
5.33	Goodwill	776.005	178.063
5.34	Overige immateriële vaste activa	141.859	8.478
5.36	Financiële vaste activa	7.209	-
5.37	Latente belastingvorderingen	105.705	79.874
5.38	Overige vaste activa	11.572	10.035
		1.099.438	309.868
	Vlottende activa		
5.39	Handelsvorderingen en overige vorderingen	665.034	268.516
	Belastingvorderingen	-	3.723
5.40	Liquide middelen	300.807	22.633
		965.841	294.872
	Totaal activa	2.065.279	604.740
5.41	Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders		
	Aandelenkapitaal	319.751	92.095
	Benoemde reserves	13.842	-
	Ingehouden winsten	138.616	126.676
		472.209	218.771
	Aandeel derden	2.264	385
	Totaal eigen vermogen	474.473	219.156
	Langlopende verplichtingen		
5.43	Leningen	435.272	118.000
5.44	Pensioengerelateerde voorzieningen	4.423	5.515
5.45	Overige voorzieningen	8.269	8.222
5.37	Latente belastingverplichtingen	53.236	2.984
		501.200	134.721
	Kortlopende verplichtingen		
5.46	Bankkredieten en leningen	543.933	39.385
5.47	Crediteuren en overige schulden	514.536	195.900
	Belastingverplichtingen	1.432	-
5.49	Financiële derivaten	4.269	-
5.45	Overige voorzieningen	25.436	15.578
		1.089.606	250.863
	Totaal verplichtingen	1.590.806	385.584
	Totaal eigen vermogen en verplichtingen	2.065.279	604.740

3 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Noot:	Bedragen in duizenden euro's	Toerekenbaar aan aandeelhouders van de vennootschap			Aandeel derden	Totaal eigen vermogen
		Aandelen kapitaal	Benoemde reserves	Ingehouden winsten		
1	Balans 1 januari 2004	92.067	-	111.710	178	203.955
	Netto resultaat 2004	-	-	24.189	194	24.383
	Totaal resultaat 2004	-	-	24.189	194	24.383
5.29.2	Uitoefening optierechten	28	-	-	-	28
5.42.3	Dividend over 2003	-	-	-9.074	-	-9.074
	Overige mutaties	-	-	-149	13	-136
		28	-	-9.223	13	-9.182
5.49	Balans per 31 december 2004	92.095	-	126.676	385	219.156
	Stelselwijziging uit hoofde van eerste toepassing IAS 32/39	-	-	-583	-	-583
1	Balans per 1 januari 2005	92.095	-	126.093	385	218.573
	Netto resultaat 2005	-	-	21.077	152	21.229
	Totaal resultaat 2005	-	-	21.077	152	21.229
5.27	Minderheidsbelang acquisitie				1.727	1.727
5.41	Uitgifte aandelenkapitaal	224.405	-	-	-	224.405
5.29.2	Uitoefening optierechten	3.251	-	-	-	3.251
5.43.3	Eigen vermogen component van converteerbare achtergestelde obligatielening	-	13.842	-	-	13.842
5.42.3	Dividend over 2004	-	-	-9.084	-	-9.084
5.27	Overige mutaties	-	-	530	-	530
		227.656	13.842	-8.554	1.727	234.671
	Balans per 31 december 2005	319.751	13.842	138.616	2.264	474.473

4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Noot:	Bedragen in duizenden euro's	2005	2004
	Kasstroom uit operationele activiteiten		
1	Resultaat voor belasting	37.898	27.572
	Aanpassingen voor:		
5.29	Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	33.277	25.224
5.27	Boekwinst op verkoop dochteronderneming	-	-14.502
5.30	Reële waarde resultaat op financiële derivaten	3.319	-
5.30	Rentelasten	22.968	9.295
5.45	Mutatie overige voorzieningen	5.625	8.400
	Mutaties werkkapitaal:		
	- handelsvorderingen en overige vorderingen	-42.521	-28.796
	- crediteuren en overige schulden	57.635	27.362
	Kasstroom uit operationele activiteiten	118.201	54.555
	Betaalde vennootschapsbelasting	-3.227	-7.628
	Netto kasstroom uit operationele activiteiten	114.974	46.927
	Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
5.27	Acquisities in groepsmaatschappijen	-551.929	-
5.32	Investerings in materiële vaste activa	-11.586	-9.073
5.34	Investerings in immateriële vaste activa	-5.553	-3.480
5.32	Desinvesterings in materiële vaste activa	-	836
5.27	Ontvangst uit verkoop dochteronderneming	-	31.275
	Verstekte leningen	382	-
	Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	-568.686	19.558
	Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
5.41	Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	224.405	28
5.43	Ontvangsten uit uitgifte van converteerbare achtergestelde obligatielening	110.655	-
5.43	Ontvangsten van leningen	295.677	-
5.43	Aflossingen op leningen	-43.000	-59.434
	Ontvangen interest	-	577
	Betaalde interest	-20.748	-8.342
5.41	Betaald dividend	-9.084	-9.074
	Mutatie bankkrediet	-89.835	13.355
	Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	468.070	-62.890
	Toename liquide middelen	14.358	3.595
	Mutatie liquide middelen		
	Liquide middelen per 1 januari	22.633	19.038
	Toename liquide middelen	14.358	3.595
5.40	Liquide middelen per 31 december	36.991	22.633

5 Toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening

5.1 Algemeen

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

In de loop van de tweede helft van het jaar heeft USG People N.V. een overname gedaan van het Belgische Solvus N.V. Als gevolg van deze overname opereert de Groep nu in elf Europese landen.

De geconsolideerde IFRS jaarrekening van de onderneming voor het jaar geëindigd op 31 december 2005 bestaat uit de onderneming en haar dochterondernemingen (tezamen 'de Groep' genoemd).

Een overzicht van de belangrijkste dochterondernemingen is opgenomen in hoofdstuk 6. De juridische vorm van USG People N.V. is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, een structuurvennootschap.

De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan de beurs van Amsterdam (Euronext N.V.).

De jaarrekening is door de directie opgesteld op 16 maart 2006 en vrijgegeven voor publicatie op 17 maart 2006. De jaarstukken 2005 zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen van 16 maart 2006 en zullen ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 mei 2006.

Bij het opstellen van de jaarrekening van USG People N.V. is ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening gebruik gemaakt van de vrijstelling ex art. 402 Boek 2 van het burgerlijk wetboek.

Belangrijke grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat

5.2 Grondslagen van opmaak en waardering

De geconsolideerde jaarrekening 2005 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRSs) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Deze geconsolideerde jaarrekening is de eerste jaarrekening van de Groep die volgens de IFRS-regelgeving is opgesteld.

Een toelichting op de overgang naar IFRS en de effecten daarvan op de gerapporteerde financiële positie, de financiële prestaties en de kasstroom van de Groep zijn weergegeven in hoofdstuk 7.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro (Eur). Bedragen worden gemeld in Eur x 1.000, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatieve valuta van de Groep.

Het opmaken van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de toepassing van richtlijnen en de gerapporteerde bedragen voor activa, vermogen, schulden, verplichtingen, inkomsten en uitgaven beïnvloeden. De gemaakte inschattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen 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 voort-

durend beoordeeld.

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

Beoordelingen door het management in de toepassing van IFRS die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en inschattingen met een risico van een mogelijke materiële onjuistheid in het volgende jaar zijn opgenomen in toelichting 5.55.

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn consistent toegepast door de ondernemingen van de Groep voor de in deze geconsolideerde jaarrekening gepresenteerde perioden en voor het opstellen van een IFRS openingsbalans per 1 januari 2004 als onderdeel van de overgang naar IFRS, met uitzondering van de verwerking en waardering van financiële instrumenten op grond van IAS 32/39. Deze standaarden worden door de Groep vanaf 1 januari 2005 toegepast. De waardering en verwerking van de financiële instrumenten in de vergelijkende cijfers 2004 zijn gebaseerd op de Nederlandse wet- en regelgeving zoals gehanteerd door de Groep in de jaarrekening 2004.

Van de nog niet effectieve maar reeds gepubliceerde standaarden en aanpassingen op gepubliceerde standaarden heeft alleen de aanpassing op IAS 19 (personeelsbeloningen) inzake de alternatieve verwerkingsmethode van actuariële winsten en verliezen een mogelijke invloed op de jaarrekening 2006. Het management onderzoekt op dit moment welke verwerkingswijze vanaf 2006 toegepast zal worden.

5.3 Consolidatie dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn alle entiteiten waarover de

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

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

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

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

5.4 Vreemde valuta

5.4.1 Algemeen

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

5.4.2 Vreemde valutatransacties en omrekening

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

5.4.3 De jaarrekening van buitenlandse deelnemingen

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

5.5 Financiële derivaten

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

5.6 Materiële vaste activa

5.6.1 Activa in eigendom

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

5.6.2 Activa in lease

Leaseovereenkomsten waarbij de Groep feitelijk alle risico's en voordelen van eigendom heeft, worden geclassificeerd als financiële lease. Materiële vaste activa die door financiële lease zijn verworven, worden gewaardeerd tegen de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimum verplichte leasebetalingen bij aanvang van de lease, verminderd met cumulatieve afschrijvingen (5.6.3) en bijzondere waardeverminderingen (5.12). Leasebetalingen worden verantwoord conform 5.21.1 en 5.21.2.

5.6.3 Afschrijving

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

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

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

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

5.7 Goodwill

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

Indien de goodwill bij overname betrekking heeft op

meerdere kasstroomgenererende eenheden, wordt deze gealloceerd naar rato van de netto geschatte waarde van de betrokken kasstroomgenererende eenheid in de netto geschatte waarde van de gehele overname (aankoopprijs allocatie).

Goodwill wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks getest op bijzondere waardevermindering (5.12).

Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit verwervingen wordt direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Bij eventuele verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

5.8 Overige immateriële vaste activa

5.8.1 Handelsmerken en licenties

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

5.8.2 Cliëntenrelaties

Cliëntenrelaties verkregen uit overname worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde, welke daarna geldt als kostprijs.

Cliëntenrelaties hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Afschrijvingskosten van de cliëntenrelaties worden lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht op basis van de geschatte gebruiksduur van 8 jaar.

5.8.3 Software

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

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

5.8.4 Overige immateriële vaste activa

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

5.9 Financiële vaste activa

5.9.1 Leningen en vorderingen

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

5.9.2 Waarborgsommen

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

5.10 Handelsvorderingen en overige vorderingen

Handelsvorderingen en overige vorderingen zijn initieel gewaardeerd tegen de reële waarde (veelal nominale waarde) verminderd met bijzondere waardeverminderingen voor oninbaar geachte posten. Na de eerste verwerking zal waardering geschieden tegen de geamortiseerde kostprijs.

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

5.11 Liquide middelen

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

5.12 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa

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

5.12.1 Berekening van realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van activa is de hoogste van de reële waarde minus verkoopkosten en van de bedrijfswaarde. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een 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.

5.13 Aandelenkapitaal

5.13.1 Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal wordt gekwalificeerd als eigen vermogen.

5.13.2 Dividenden

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

5.14 Converteerbare achtergestelde obligatielening

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

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

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

5.15 Langlopende rentedragende leningen en schulden

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

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

5.16 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de fiscale waarden van activa en verplichtingen en de boekwaarden daarvan in de geconsolideerde jaarrekening. Indien een latentie zou ontstaan bij de eerste verwerking in de jaarrekening van een actief of verplichting voortvloeiend uit een transactie (anders dan een bedrijfscombinatie) die noch de commerciële noch de fiscale winst (verlies) beïnvloedt, wordt deze latentie niet verwerkt.

Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven (en wetten) of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerela-

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

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

5.17 Pensioengerelateerde voorzieningen

5.17.1 Pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel

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

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

5.17.2 Toegezegde pensioenregelingen

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

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

Wanneer de uitkeringen voor een pensioenregeling worden verhoogd, wordt het gedeelte van de hogere uitkering dat betrekking heeft op verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening verwerkt over de gemiddelde periode tot verlening van de aanspraken. Voorzover de aanspraken onmiddellijk worden verleend, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Onder IFRS zijn alle actuariële winsten en verliezen verwerkt in de netto-verplichting per 1 januari 2004 in overeenstemming met de geboden optie in IFRS 1. Actuariële winsten en verliezen groter dan 10% van de fondsbeleggingen of verplichtingen, die het gevolg zijn van wijzigingen in actuariële veronderstellingen worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht gedurende de verwachte, gemiddelde toekomstige dienstjaren van de betreffende personeelsleden. De nog niet verwerkte pensioenkosten van de verstreken diensttijd worden direct verwerkt in de winst- en verliesrekening, tenzij de wijzigingen in de pensioenregeling afhankelijk zijn van het in dienst blijven voor een bepaalde periode (de wachtperiode). In dit geval worden de lasten over verstreken diensttijd lineair verwerkt gedurende de wachtperiode.

Wanneer de berekening resulteert in een actiefpost voor

de Groep, wordt deze beperkt tot het netto totaal van eventuele niet-verwerkte actuariële verliezen en de contante waarde van toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies.

5.18 Overige voorzieningen

5.18.1 Algemeen

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

5.18.2 Reorganisatie

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

5.18.3 Regelingen voor uitkeringen bij vertrek

De netto verplichting van de Groep voor uitgestelde personeelsbeloningen, is het bedrag van de toekomstige uitkering die werknemers in ruil voor hun diensten hebben verdiend in de huidige en vorige perioden.

De netto verplichting van de Groep met betrekking tot de vertrekregeling (niet zijnde pensioenvoorzieningen)

is het bedrag aan toekomstige uitkeringen op basis van hun opgebouwde arbeidsjaren. De verplichting wordt berekend door de 'projected unit credit' methode toe te passen. De disconteringsvoet is het rendement op de balansdatum van solide bedrijfs- of overheidsobligaties waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert.

5.19 Crediteuren en overige schulden

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

5.20 Opbrengsten

5.20.1 Netto omzet

Opbrengsten worden erkend voorzover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen naar de Groep zullen vloeien en voorzover de opbrengsten betrouwbaar gewaardeerd kunnen worden.

De opbrengsten van de Groep zijn hoofdzakelijk afkomstig uit dienstverlening aan derden (exclusief groepsdiensten) onder aftrek van omzetbelasting en aan klanten verleende kortingen.

Deze dienstverlening bestaat met name uit:

- Uitzend- en detacheringdiensten: het uitleenen van personeel waarbij de gewerkte uren betrekking hebbende op dit boekjaar tegen de daarbij afgesproken tarieven als omzet zijn verwerkt.
- Callcenterdiensten: het behandelen van telefoonverkeer voor derden. De omzet bestaat uit eenheden (tik of telefoongesprek) betrekking hebbende op dit boekjaar en tegen het afgesproken tarief.
- Opleidingsdiensten: het verzorgen van een middelbare schoolopleiding waarbij de les gelden worden toegerekend aan de periode dat de lessen plaatsvinden.

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

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

5.20.2 Overige baten en lasten

Overige baten en lasten zijn inkomsten en uitgaven die niet voortvloeien uit reguliere bedrijfsactiviteiten, zoals inkomsten en uitgaven uit de verkoop van niet-monetaire activa of schulden.

5.21 Kosten

5.21.1 Operationele leasebetalingen

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

5.21.2 Financiële leasebetalingen

De lease-overeenkomst, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom geheel of nagenoeg geheel bij de lessee liggen, wordt als financiële lease aangemerkt. De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig toegerekend aan iedere periode van de totale leasetermijn, dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

5.21.3 Beloning op basis van aandelen

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

De Groep heeft in 2005 eenmalig aandelen toegekend aan haar key-management. De reële waarde van de verstrekte aandelen op het moment van toekenning wordt als last verwerkt in de winst- en verliesrekening als onderdeel van de personeelsbeloningen.

5.21.4 Financieringslasten

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

5.22 Belastingen

Belastingen naar de winst over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belasting. Belasting naar de winst wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behalve voorzover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook in het eigen vermogen verwerkt. De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, welke wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die wettelijk zijn vastgesteld, en correcties op belasting over eerdere boekjaren. Additionele belastingen naar de winst voor dividenduitkeringen worden tegelijkertijd verwerkt met de verplichting om het desbetreffende dividend te betalen.

5.23 Netto resultaat per aandeel

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

5.24 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

5.25 Financiële risicofactoren

Risicobeheer wordt uitgevoerd door een centrale treasury-afdeling. Treasury identificeert en evalueert financiële risico's en dekt deze eventueel af in nauwe samenwerking met de werkmaatschappijen van de Groep. De Groep voert een rentebeleid dat dynamisch is, onder andere afhankelijk van de verwachting inzake renteverloop en economische cyclus.

5.26 Segmentenrapportage

5.26.1 Algemeen

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt voor de bedrijfs- en geografische segmenten van de Groep. De segmentatie zoals beschreven in 5.26.2 is ontstaan

door de werkzaamheden van de Groep te segmenteren naar volumes, intensiteit van klantencontact en soort werkzaamheden. Segmentresultaten, -activa, en -verplichtingen bestaan uit items die direct toewijsbaar zijn aan het desbetreffende segment, evenals items die redelijkerwijs naar het segment gealloceerd kunnen worden. Niet-gealloceerde items bestaan voornamelijk uit latente belastingen en langlopende rentedragende leningen, en gemeenschappelijke activa en kosten. De investeringen in materiële- en immateriële vaste activa van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn.

5.26.2 Bedrijfssegmenten

De Groep heeft haar werkzaamheden ingedeeld naar de volgende bedrijfssegmenten:

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

- Training & Education: In dit segment worden versnelde opleidingen aangeboden in het voortgezet onderwijs en voor management-, marketing- en communicatiefuncties.
- Customer Care: Dit zijn hoogwaardige customer-contactcenters, gericht op kennisintensieve dienstverlening op het gebied van onder meer verkoop, personeelswerking, informatieverstrekking, klachten- en e-mailresponsbehandeling.

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

Segmentatie naar activiteit

	General Staffing		Specialist Staffing		Professionals	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Netto omzet	1.102.405	658.489	670.925	491.413	134.951	79.423
Kosten	1.081.963	651.703	623.294	456.749	121.138	71.763
Bedrijfsresultaat	20.442	6.786	47.631	34.664	13.813	7.660
Bedrijfsresultaat in percentage van de omzet	1,9%	1,0%	7,1%	7,1%	10,2%	9,6%
Activa	874.500	166.113	589.058	216.279	163.420	54.422
Verplichtingen	444.792	106.238	167.248	55.795	51.396	10.090
Investerings	4.997	1.279	3.611	2.062	363	34
Afschrijving materiële en immateriële vaste activa	6.215	15.592	14.877	3.201	1.614	430

Segmentatie geografisch

	Nederland		België/ Luxemburg		Frankrijk	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Netto omzet	1.076.651	849.594	369.097	201.354	146.968	-
Kosten	1.015.580	818.903	344.967	186.563	145.915	-
Bedrijfsresultaat	61.071	30.691	24.130	14.791	1.053	-
Bedrijfsresultaat in percentage van de omzet	5,7%	3,6%	6,5%	7,3%	0,7%	-
Activa	894.681	326.479	321.328	52.058	228.170	-
Verplichtingen	350.439	145.372	166.255	24.903	93.885	-
Investerings	3.234	7.950	3.917	1.682	307	-
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	14.800	16.559	3.808	1.439	212	-
Personeel (direct en indirect) op fulltime basis	28.824	24.847	9.856	5.212	5.161	-

* Overig bevat Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Polen

Overige activiteiten		Niet gealloceerd aan segmenten		Totaal	
2005	2004	2005	2004	2005	2004
69.328	70.925	-	-	1.977.609	1.300.250
66.287	73.723	20.742	9.445	1.913.424	1.263.383
3.041	-2.798	-20.742	-9.445	64.185	36.867
4,4%	-3,9%	-	-	3,2%	2,8%
102.306	59.551	335.995	108.375	2.065.279	604.740
51.942	26.779	875.428	186.682	1.590.806	385.584
1.089	1.781	7.079	5.099	17.139	10.255
2.471	1.530	2.897	4.471	28.074	25.224

Spanje en Portugal		Italië		Overig*		Niet gealloceerd		Totaal	
2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
254.273	194.026	63.918	34.641	66.702	20.634	-	-	1.977.609	1.300.250
252.888	190.861	64.663	36.323	68.669	21.286	20.742	9.445	1.913.424	1.263.383
1.385	3.165	-745	-1.682	-1.967	-652	-20.742	-9.445	64.185	36.867
0,5%	1,6%	-1,2%	-4,9%	-2,9%	-3,2%	-	-	3,2%	2,8%
138.584	80.082	64.813	17.203	81.709	20.544	335.994	108.374	2.065.279	604.740
56.234	19.480	22.105	6.576	26.461	-	875.427	189.253	1.590.806	385.584
2.274	480	168	119	160	24	7.079	-	17.139	10.255
3.782	1.809	392	724	2.183	222	8.100	4.471	33.277	25.224
13.946	9.997	2.598	1.364	3.694	758	-	-	64.079	42.178

5.27 Acquisities en verkoop van dochterondernemingen

5.27.1 Overname Solvus N.V.

Op 19 augustus 2005 heeft USG People N.V. het Belgische Solvus N.V. overgenomen tegen betaling van Eur 585.000. De overname is door USG People N.V. verantwoord volgens de 'purchase accounting method'. Na de initiële allocatie van de kostprijs van acquisitie aan de gekochte activa, verplichtingen en niet uit de balans blijvende verplichtingen is een bedrag van Eur 597.942 aan goodwill geïdentificeerd.

In het resultaat van de Groep over 2005 is een bedrag van Eur 4.375 opgenomen aan resultaat van Solvus N.V. sinds de overname van Solvus N.V. Om praktische redenen is Solvus N.V. vanaf 1 september 2005 in de Groep meegeconsolideerd.

Zou Solvus N.V. het gehele jaar 2005 zijn mee geconsolideerd, dan zou de netto omzet Eur 2.993.000 en het netto resultaat Eur 29.700 bedragen.

De verkregen nettoactiva, verplichtingen en goodwill zijn als volgt:

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

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

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

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

5.27.2 Desinvesteringen 2004

Op 13 april 2004 heeft de Groep alle aandelen in Fa-med verkocht. De financiële gegevens van Fa-med zijn tot en met 31 maart 2004 verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2004.

De verkochte netto activa en verplichtingen zijn als volgt:

Verkoopprijs:	
Ontvangen liquide middelen	31.275
Boekwaarde van vervreemde netto activa en verplichtingen	8.131
Goodwill op verkochte dochteronderneming	8.642
Resultaat op verkoop dochteronderneming	14.502

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

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

Vaste activa	787
Handelsvorderingen en overige vorderingen	53.586
Latente belasting	-624
Bankkrediet en leningen	-7.518
Crediteuren en overige schulden	-38.100
Verkochte netto activa en verplichtingen	8.131
Tegenprestatie ontvangen in liquide middelen	31.275
Liquide middelen in verkochte dochteronderneming	-
Instroom liquide middelen als gevolg van desinvestering	31.275

5.28 Kostprijs van de omzet

	2005	2004
Loon- en salariskosten direct personeel	1.098.911	709.170
Sociale lasten	289.323	175.551
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	6.383	8.083
Overige kosten direct personeel	76.457	43.373
	1.471.074	936.177

5.29 Verkoopkosten en algemene beheerskosten

	2005	2004
Personeelskosten	281.098	225.302
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	33.277	25.224
Overige kosten	127.975	91.182
	442.350	341.708
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder verkoopkosten	382.362	283.451
Verantwoord in winst- en verliesrekening onder beheerskosten	59.988	58.257
	442.350	341.708

5.29.1 Detail personeelskosten

	2005	2004
Lonen en salarissen	191.297	158.267
Sociale lasten	36.963	26.688
Premies voor pensioenregelingen op basis van het beschikbare premiestelsel	2.376	2.948
Kosten voor toegezegde pensioenrechten	2.856	3.016
Overige personeelskosten	47.606	34.383
	281.098	225.302

In de lonen en salarissen is een bedrag aan kosten ad Eur 427 (2004: nihil) opgenomen uit hoofde van het verstrekken van aandelen aan het key-management en overige personeelsleden (9.300 aandelen tegen een koers variërend tussen Eur 21,50 en Eur 22,70).

5.29.2 Aantal indirecte personeelsleden

	2005	2004
Stand 31 december	7.937	4.664
Gemiddeld gedurende het boekjaar	5.599	4.581

5.29.3 Aandelenoptieplan

Op 31 december 2005 stonden de volgende optierechten uit:

Datum uitgifte	Looptijd	Aantal deelnemers	Uitgegeven	Uitstaand per 1-1-2005	Vervallen in 2005	Uitgeoefend in 2005	Uitstaand per 31-12-2005	Uitoefeningsprijs (euro's)
2000	5 jaar	257	63.332	45.291	43.402	1.889	-	25,75
2001	5 jaar	183	69.447	60.593	1.313	52.409	6.871	21,70
2002	5 jaar	174	81.452	71.149	586	59.835	10.728	23,20
2003	5 jaar	454	93.338	80.960	1.198	43.059	36.703	9,15
2004	5 jaar	318	141.779	136.255	6.890	25.301	104.064	11,26
				394.248	53.389	182.493	158.366	

In 2005 zijn geen nieuwe optierechten aan het personeel verleend.

Alle uitstaande opties zijn bij verstrekking direct uitoefenbaar.

Aangezien alle openstaande opties per 1 januari 2005 uitoefenbaar waren, zijn er geen kosten onderkend uit hoofde van deze opties in 2004 en in 2005 in de winst- en verliesrekening.

In 2005 zijn opties uitgeoefend voor een waarde van Eur 3.251 (2004: 28).

5.30 Financieringslasten

	2005	2004
Rente leningen	13.810	5.398
Overige rente lasten	9.158	3.897
Waardeveranderingen financiële derivaten	3.319	-
	26.287	9.295

Voor de bepaling van de financieringslasten wordt verwezen naar 5.43. Voor waardering financiële derivaten wordt verwezen naar 5.5.

5.31 Belastingen

	2005	2004
Acute belastingen	14.889	5.479
Latente belastingen	1.780	-2.290
	16.669	3.189

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

	2005	%	2004	%
Bedrijfsresultaat voor belasting	37.898		27.572	
Belasting op basis van gewogen gemiddelde belastingtarieven	12.506	33,0	9.319	33,8
Fiscaal niet aftrekbare kosten	1.137	3,2	766	2,8
Effect van wijziging belastingtarieven	1.522	4,0	5.232	19,0
Niet gewaardeerde verliezen	2.145	5,5	-	-
Nagekomen belastingbaten/ last uit voorgaande boekjaren	408	1,1	-249	-0,9
Verrekening van voorheen niet opgenomen compensabele verliezen	-	-	-6.886	-25,0
Correctie voorgaande jaren	2.333	6,1	-	-
Vrijgestelde opbrengsten	-3.384	-8,9	-4.993	-18,1
Last in jaarrekening	16.669	44,0	3.189	11,6

Het gewogen gemiddelde nominale belastingtarief is 33,0% (2004: 33,8%). De afname ten opzichte van vorig jaar wordt veroorzaakt door een verandering in de samenstelling van de winstgevendheid van dochterondernemingen in de verschillende landen en de verlaging van het belastingtarief in Nederland.

5.32 Materiële vaste activa

	Gebouwen en terreinen	Inrichting en verbouwing	Computer en rand- apparatuur	Overige vas- te bedrijfs- middelen	Totaal
Balans 1 januari 2004					
Kostprijs	726	50.997	50.362	41.623	143.708
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	-50	-30.016	-44.787	-26.826	-101.679
Boekwaarde	676	20.981	5.575	14.797	42.029
Mutaties in boekwaarde					
Investerings	-	2.354	4.230	2.489	9.073
Desinvesteringen uit hoofde van verkoop dochterondernemingen	-	-	-668	-119	-787
Desinvesteringen	-	-113	-506	-217	-836
Afschrijvingen	-12	-7.124	-3.968	-4.959	-16.063
Saldo	-12	-4.883	-912	-2.806	-8.613
Boekwaarde per 31 december 2004	664	16.098	4.663	11.991	33.416
Specificatie van de boekwaarde					
Kostprijs	726	49.166	47.058	39.354	136.304
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering	-62	-33.068	-42.395	-27.361	-102.886
Boekwaarde per 31 december 2004	664	16.098	4.663	11.993	33.418

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

De afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen zijn volledig opgenomen in de algemene beheerskosten. In de winst- en verliesrekening zijn lease betalingen verwerkt van Eur 50.063 (2004: Eur 35.464) met betrekking tot auto's en huur van gebouwen.

5.33 Goodwill

	2005	2004
Boekwaarde begin boekjaar	178.063	186.705
Verwerving van dochterondernemingen	597.942	-
Verkoop van dochterondernemingen	-	-8.642
Totaal mutatie	597.942	-8.642
Boekwaarde einde boekjaar	776.005	178.063

Op de goodwill heeft geen bijzondere waardevermindering plaatsgevonden.

De goodwill is als volgt aan de segmenten toegerekend:

	2005	2004
General Staffing	295.617	37.285
Specialist Staffing	334.197	86.240
Professionals	102.489	21.327
Overig	43.702	33.211
	776.005	178.063

5.34 Overige immateriële vaste activa

	Handelsmerken en licenties	Clënten relaties	Software	Overig	Totaal
Balans 1 januari 2004					
Voortgezette kostprijs	-	-	15.792	171	15.963
Mutaties in boekwaarde					
Investerings			1.633	43	1.676
Afschrijvingen			-9.069	-92	-9.161
Saldo			-7.436	-49	-7.485
Boekwaarde per 31 december 2004	-	-	8.356	122	8.478
Specificatie van de boekwaarde					
Aanschafwaarde	-	-	40.617	485	41.102
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde vermindering	-	-	-32.261	-363	-32.624
Boekwaarde per 31 december 2004	-	-	8.356	122	8.478

	Handels- merken en licenties	Cliënten relaties	Software	Overig	Totaal
Balans 1 januari 2005					
Kostprijs	-	-	40.617	485	41.102
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waarde vermindering	-	-	-32.261	-363	-32.624
Boekwaarde	-	-	8.356	122	8.478
Mutaties in boekwaarde					
Verwerving van dochterondernemingen	45.395	85.837	14.069		145.301
Investerings	-	-	5.553		5.553
Afschrijvingen	-1.621	-3.582	-8.682	-73	-13.958
Bijzondere waardevermindering	-	-	-3.515	-	-3.515
Saldo	43.774	82.255	7.425	-73	133.381
Boekwaarde per 31 december 2005	43.774	82.255	15.781	49	141.859
Specificatie van de boekwaarde					
Kostprijs	45.395	85.837	54.445	485	186.162
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde vermindering	-1.621	-3.582	-38.664	-436	-44.303
Boekwaarde per 31 december 2005	43.774	82.255	15.781	49	141.859

De afschrijvingskosten zijn volledig opgenomen in de algemene beheerskosten.

5.34.1 Bijzondere waardeverminderingen

In verband met de samenvoeging van oud USG bedrijven en oud Solvus bedrijven in de landen waar beide vertegenwoordigd zijn, heeft er een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op de software (immateriële vaste activa). De waardevermindering bedraagt

Eur 3.515. Deze waardevermindering is opgenomen onder de afschrijvingen.

Er zijn geen bijzondere waarderverminderingverliezen teruggenomen gedurende het jaar.

5.35 Bijzondere waardevermindering voor kasstroomgenererende eenheden waarin goodwill is geactiveerd

Jaarlijks worden de kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend, onderworpen aan een bijzondere waardeverminderingtest. Tijdens de bijzondere waardeverminderingtest wordt de boekwaarde inclusief goodwill van betrokken kasstroomgenererende eenheden vergeleken met hun realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de verschillende kasstroomgenererende eenheden wordt bepaald door hun respectieve bedrijfswaarde te berekenen.

Voor dergelijke berekeningen wordt uitgegaan van toekomstige kasstromen die contant worden gemaakt gebruikmakend van een disconteringsvoet voor belastingen die verschilt naar gelang het bedrijfstaktype en de regio van de kasstroomgenererende eenheden. Voor de Groep resulteert dit in een impliciete disconteringsvoet voor belastingen van 12,7%. (variërend tussen 9,1% en 16,1% per kasstroomgenererende eenheid).

De toekomstige kasstromen worden berekend op basis van actuele resultaten uit operaties en een zevenjaarsprognose. Er wordt afgeweken van de door IAS 36 voorgeschreven vijfjaarsprognose omdat ervaring uit het verleden bevestigt dat een volledige marktcyclus voor de sector circa zeven jaar omvat. Kasstromen na zeven jaar worden geëxtrapoleerd aan het gemiddelde groeipercentage van de zevenjaarsprognose, gecorrigeerd met de geschatte inflatie voor de laatste drie en een half jaar van de cyclus.

De belangrijkste aannames bij het bepalen van de bedrijfswaarde zijn schattingen van groeipercentages van het Bruto Nationaal Product en inflatiepercentages van de landen waarin de kasstroomgenererende eenheden actief zijn.

De cumulatieve boekwaarde inclusief goodwill in de

kasstroomgenererende eenheden blijft beneden de realiseerbare waarde gebaseerd op bedrijfswaarde. Er is bijgevolg geen bijzondere waardeverminderingverlies verantwoord.

5.36 Financiële vaste activa

	2005	2004
Waarborgsommen	6.599	-
Overige langlopende vorderingen	610	-
Stand per 31 december	7.209	-

5.37 Latente belastingvordering en verplichting

De bruto mutatie in latente belastingen	2005	2004
Begin van het jaar	76.890	74.600
Verwerving van dochterondernemingen (inclusief merkenrechten en cliëntenrelaties)	-44.548	-
Mutatie van overige vorderingen	1.707	-
Verwerving van dochterondernemingen	27.274	-
Naar de resultatenrekening	-1.780	2.290
Naar het eigen vermogen	-7.074	-
Stand per 31 december	52.469	76.890

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als daar toe een wettelijk afdwingbaar recht bestaat en indien de belastingen door dezelfde autoriteit worden geheven. De gesaldeerde bedragen zijn als volgt:

	2005	2004
Latente belastingvorderingen		
- Latente belastingvordering te vorderen na meer dan 12 maanden	92.491	69.874
- Latente belastingvordering te vorderen binnen 12 maanden	13.214	10.000
	105.705	79.874
Latente belastingverplichtingen		
- Latente belastingverplichtingen te voldoen na meer dan 12 maanden	47.238	2.984
- Latente belastingverplichtingen te voldoen binnen 12 maanden	5.998	-
	53.236	2.984

De latente belastingvordering en -verplichting hebben betrekking op:

Latente belastingvordering	2005	2004
Compensabele verliezen	90.096	61.647
Overig	15.609	18.227
	105.705	79.874

De overige latente belastingvorderingen betreffen onder andere tijdelijke verschillen voor fiscaal afschrijfbaar goodwill in Spanje (Eur 8,5 miljoen) en diverse overige verschillen.

Latente belastingverplichting	2005	2004
Immateriële vaste activa	37.305	-
Converteerbare achtergestelde obligatielening	7.170	-
Overig	8.761	2.984
	53.236	2.984

De overige latente belastingverplichtingen betreffen tijdelijke verschillen voor onder meer fiscaal aftrekbare goodwill bij HFS Beteiligung (Eur 3,5 miljoen) en de vordering inzake het Start pensioenplan (Eur 3,0 miljoen).

Latente belastingen rechtstreeks verrekend in eigen vermogen	2005	2004
Gerelateerd aan eerste toepassing IAS 32/39 (financiële derivaten)	268	-
Belastinglatentie op constant maken van achtergestelde converteerbare obligatielening	-7.342	-
	-7.074	-

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

Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen	2005	2004
Per 1 januari	-	6.886
Mutaties gedurende het jaar:		
Additionele niet gewaardeerde verliezen	2.145	-
Voorheen niet gewaardeerde verliezen	-	-6.886
Inbreng door acquisities	7.243	-
Per 31 december	9.388	-

5.38 Overige vaste activa

De overige vaste activa ad. Eur 11.572 (2004: Eur 10.035) worden gevormd door het saldo van de bezittingen minus de verplichtingen uit hoofde van de toegezegde pensioenrechten. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar 5.44.

5.39 Handelsvorderingen en overige vorderingen

	2005	2004
Handelsvorderingen	626.404	238.759
Overige kortlopende vorderingen	17.504	7.640
Overlopende activa	21.126	22.117
Stand per 31 december	665.034	268.516

In handelsdebiteuren is een post in mindering gebracht voor dubieuze debiteuren ten bedrage van Eur 29.085 (2004: Eur 15.651).

De Groep heeft in 2005 een bedrag van Eur 9.587 (2004 Eur 4.235) voor oninbare vorderingen ten laste van het resultaat gebracht.

5.40 Liquide middelen

	2005	2004
Liquide middelen per 31 december zoals in de balans getoond	300.807	22.633
Liquide middelen verwerkt in bankkredieten ¹⁾	-263.816	-
Liquide middelen zoals in het kasstroomoverzicht verantwoord	36.991	22.633

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

De liquide middelen zijn ter vrije beschikking.

5.41 Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders

5.41.1 Aandelenkapitaal

Gestort en opgevraagd kapitaal

(in duizenden aandelen en in duizenden euro's)	2005	2004
Uitgegeven per 1 januari	22.688	22.685
Emissie nieuwe aandelen	8.614	-
Emissie als gevolg van uitoefening opties	182	3
Dividendgerechtigd per 31 december	31.484	22.688

Het maatschappelijk aandelenkapitaal per 31 december 2005 omvat 96.000 (2004: 96.000) aandelen met een nominale waarde van Eur 1,00.

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 USG People N.V. De statutaire directie stelt voor om over 2005 ten laste van de reserves een dividend betaalbaar te stellen van Eur 0,40 (2004: Eur 0,40) per aandeel.

Er worden door de Groep geen aandelen gehouden in USG People N.V.

Agioreserve

De agioreserve is te beschouwen als gestort kapitaal.

	2005	2004
Stand per 1 januari	69.407	69.382
Mutatie door uitgeoefende optierechten	3.069	25
Uitgifte nieuwe aandelen	221.386	-
Kosten van uitgifte nieuwe aandelen	-5.595	-
Stand per 31 december	288.267	69.407
Gestort en opgevraagd kapitaal	31.484	22.688
Agio	288.267	69.407
Als aandelenkapitaal in de balans verantwoord	319.751	92.095

5.41.2 Benoemde reserves

De benoemde reserve ad Eur 13.842 (2004: nihil) wordt gevormd door het eigen vermogensbestandsdeel van de converteerbare achtergestelde lening.

5.42 Resultaat per aandeel

Het gemiddelde resultaat per aandeel over 2005 bedroeg Eur 0,85 (2004: Eur 1,07); het gemiddelde resultaat per aandeel over 2005 na verwatering bedroeg Eur 0,77 (2004: Eur 1,05).

De calculatie van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2005 is gebaseerd op het nettoresultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, groot Eur 21.077 (2004: Eur 24.189) en het gewogen aantal gemiddeld over 2005 uitstaande aandelen 24.898 (2004: 22.687), als volgt gecalculeerd:

5.42.1 Netto resultaat per aandeel

Het nettoresultaat van Eur 21.077 (2004: Eur 24.189) staat geheel ter beschikking aan gewone aandeelhouders.

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen:

(in duizenden aandelen)	2005	2004
Uitgegeven per 1 januari	22.687	22.685
Emissie nieuwe aandelen	2.172	-
Emissie als gevolg van uitoefening opties	39	2
Gewogen gemiddeld aantal aandelen over het jaar	24.898	22.687

5.42.2 Netto resultaat per aandeel na verwatering

De berekening van het gemiddelde resultaat per aandeel per 31 december 2005, Eur 0,77 (2004: Eur 1,05) na verwatering is gebaseerd op het netto resultaat zoals dat aan gewone aandeelhouders ter beschikking staat, Eur 21.077 (2004: Eur 24.189) vermeerderd met de rente op de achtergestelde converteerbare obligatielening en het gewogen aantal gemiddeld over 2005 uitstaande aandelen na verwatering 28.267 (2004: 23.081) en wordt als volgt berekend:

Netto resultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)

	2005	2004
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders	21.077	24.189
Effect van rente op converteerbare obligaties na belastingen	877	-
Nettoresultaat ter beschikking aan gewone aandeelhouders (na verwateringseffect)	21.954	24.189

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (na verwateringseffect)

(in duizenden aandelen)	2005	2004
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	24.898	22.687
Effect van uitstaande converteerbare obligaties	3.210	-
Effect van uitstaande optie-rechten	158	394
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (na verwatering) per 31 december	28.266	23.081

5.42.3 Dividend per aandeel

Het betaalde dividend in 2005 en 2004 is respectievelijk 9.084 (0,40 per aandeel) en 9.074 (0,40 per aandeel). Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 9 mei 2006 zal een dividend 0,40 per aandeel over 2005 (een totaal dividend Eur 12.594) voorgesteld worden. In deze jaarrekening is het dividend voorstel niet verwerkt.

5.43 Langlopende rentedragende leningen en schulden

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de langlopende rentedragende leningen en schulden. Voor meer informatie over het gelopen rente- en valutavariatierisico zie toelichtingen 5.48 en 5.49.

	2005	2004
Boekwaarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	611.374	143.000
Gedeelte leningen dat komend jaar afgelost dient te worden	-176.102	-25.000
	435.272	118.000

Conditie en aflossingstermijnen

	Totaal	1 jaar of minder	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatie lening	90.776	90.776	-	-	-
Effectiseringsprogramma (EURIBOR + 0,58 %)	47.472	-	47.472	-	-
Achtergestelde lening Start (4 %)	100.000	12.500	12.500	37.500	37.500
Obligatielening USG People International NV (6 %)	68.956	68.956	-	-	-
Syndicaatslening, tranche A (EURIBOR + 1,10 %)	295.787	-	35.518	260.269	-
Overige langlopende kredietfaciliteiten (4,92 %)	6.000	2.000	2.000	2.000	-
Financiële lease verplichtingen	2.383	1.870	387	126	-
	611.374	176.102	97.877	299.895	37.500

Ter zekerheidsstelling van bankleningen zijn debiteuren tot een waarde van 47 miljoen (2004: nihil) bezwaard met onderpand.

5.43.1 Bankleningen en bankkrediet

Ter financiering van de overname van het Belgische Solvus N.V. werd op 14 juni 2005 een overbruggingskrediet van Eur 900 miljoen afgesloten. Dit overbruggingskrediet werd gebruikt voor de aankoop van de Solvus N.V. aandelen, de herfinanciering van de bestaande kredieten van Solvus N.V. en herfinanciering van Eur 100 miljoen korte termijn bankkredieten. De lening is in 2005 afgelost met de opbrengst uit de uitgifte van nieuwe aandelen (Eur 225 miljoen), de uitgifte van een achtergestelde converteerbare obligatie lening (Eur 115 miljoen) en de syndicaatslening (Eur 700 miljoen).

5.43.2 Syndicaatslening

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

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

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

- Tranche A: Eur 300 miljoen termijnlending, waarvan Eur 18,75 miljoen halfjaarlijks betaald moet worden vanaf 17 mei 2007 en het resterende deel (Eur 150 miljoen + Eur 18,75 miljoen) op 17 november 2010. Deze termijnlending werd volledig opgenomen ter financiering van het resterende deel van de overname van de aandelen van Solvus N.V. (na aftrek van de aandelenuitgifte en de achtergestelde converteerbare lening).
- Tranche B: Eur 215 miljoen 'revolving' kredietfaciliteit, waarvan op 31 december 2005 Eur 85,6 miljoen was opgenomen als lening. Bovendien wordt van deze kredietfaciliteit een Eur 100 miljoen backstopfaciliteit gereserveerd voor het commercial paper programma (zie 5.43.4).
- Tranche C: Eur 185 miljoen aanvullende bilaterale kredietfaciliteiten ('ancillary facilities'), opneembaar onder de vorm van korte termijn kredieten en bankgaranties bij syndicaatsbanken. Tranche C is gebruikt als zekerheidsstelling bij het verlenen van bankgaranties (5.52).

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

Tranche B is onder de kortlopende verplichtingen verantwoord (5.47).

Rentelasten

De rentelasten over de gebruikte gesyndiceerde krediet-faciliteit worden berekend op basis van de 1-maands tot 6-maands EURIBOR (afhankelijk van de gekozen interestperiode) verhoogd met een interestmarge van 110 basispunten. De effectieve rente over 2005 voor tranche A en tranche B bedraagt 3.45%.

5.43.3 Converteerbare achtergestelde obligatielening

	2005
Netto opbrengst uitgifte achtergestelde converteerbare obligatielening	110.655
Eigenvermogen deel van achtergestelde converteerbare obligatielening	-20.460
	90.195
Rentelast	1.281
Betaalde rente	-700
Boekwaarde per 31 december	90.776

Een converteerbare achtergestelde obligatielening van Eur 115 miljoen werd uitgegeven door de Groep op 28 september 2005 voor een periode van 7 jaar. De obligatielening kan ten vroegste binnen 5 jaar terugbetaald worden door de Groep, voor zover de aandelenkoers gedurende een periode van 30 werkdagen minstens 20 werkdagen meer dan 130% van de conversiekoers bedraagt. De conversie kan op elk moment gebeuren op vraag van de obligatiehouders tegen een conversiekoers van Eur 35,83. De couponrente bedraagt 3,0% en is jaarlijks betaalbaar per 18 oktober. Omdat de converteerbare achtergestelde obligatielening op ieder moment door de houder volgens bovenstaande conversie kan worden geconverteerd in aandelen, is deze lening in de balans onder bankkredieten en leningen opgenomen. Bij de berekening van de rentelast van de converteerbare achtergestelde obligatielening is gebruikgemaakt van de effectieve rentemethode; daarbij is een effectieve rente van 7,0% toegerekend aan de verplichtingcomponent. Het eigenvermogensbestanddeel (Eur 20.460, na aftrek van latente belastingverplichting Eur 13.842), is bepaald door het contant maken van de toekomstige kasstromen tegen 3,0%. Op het eigenvermogensbestanddeel is een belastinglatentie getroffen.

5.43.4 Overige kredietfaciliteiten

De hierna vermelde kredietfaciliteiten bestaan buiten het gesyndiceerd krediet :

- Achtergestelde lening 'Start' (dochteronderneming)
In maart 2003 werd een achtergestelde lening van Eur 100 miljoen afgesloten bij de oud-aandeelhouder van Start Holding B.V. (dochteronderneming). Deze lening dient in 8 termijnen van een jaar terugbetaald te worden (Eur 12,5 miljoen per jaar). De eerste termijn vervalt op 5 maart 2006, en de laatste op 5 maart 2013. Het vaste rentepercentage op deze termijnlening is 4%.
- Obligatielening USG People International N.V. (dochteronderneming)
De bestaande obligatielening van Eur 69 miljoen, uit-

gegeven door USG People International N.V., is volledig terugbetaalbaar op 11 september 2006. Het vaste rentepercentage op deze obligatielening is 6%.

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

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

5.43.5 Financiële leaseverplichtingen

De financiële leaseverplichtingen vervallen als volgt:

	2005			2004		
	Betalingen	Rente	Hoofdsom	Betalingen	Rente	Hoofdsom
Meer dan vijf jaar	-	-	-	-	-	-
Tussen twee en vijf jaar	126	-	126	167	-	167
Tussen een en twee jaar	390	3	387	662	-	662
Minder dan een jaar	1.992	122	1.870	1.192	81	1.111
	2.508	125	2.383	2.021	81	1.940

Volgens de bepalingen van de leaseovereenkomsten zijn geen voorwaardelijke leasebetalingen verschuldigd.

De rente uit hoofde van financiële leaseverplichtingen bedraagt 5,3% in 2005 (2004: 4,2%).

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

5.44 Pensioengerelateerde voorzieningen

De Groep draagt bij aan een aantal toegezegde pensioenregelingen die voorzien in pensioenuitkeringen aan werknemers wanneer die met pensioen gaan. Deze regelingen gelden voor een deel van de werknemers in Nederland. In de overige landen is sprake van beschikbare 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 actuariael benodigde interest overstijgen en er sprake is van overrente.

Pensioengerelateerde voorzieningen	2005	2004
Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen	8.399	8.931
Reële waarde van fondsbeleggingen	3.976	3.416
Verplichtingen uit hoofde van toegezegd pensioenregeling	4.423	5.515

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

Vordering uit hoofde van pensioenregelingen	2005	2004
De bedragen opgenomen in de balans zijn als volgt gespecificeerd:		
Contante waarde van afgefinancierde verplichtingen	82.788	76.408
Reële waarde van fondsbeleggingen	87.311	82.067
Netto verplichting	4.523	5.659
Niet-gerealiseerde actuariële resultaten	7.784	7.783
Subtotaal	12.307	13.442
Nog af te dragen pensioenpremies	735	3.407
Vordering per balansdatum	11.572	10.035

De pensioenvordering van Eur 11.572 (2004: Eur 10.035) ultimo 2005, die is opgenomen onder de overige vaste activa, heeft betrekking op het overschot van de pensioenregeling van Start Nederland (ondergebracht bij Nationale Nederlanden).

5.44.1 Verloop van de pensioenverplichtingen en de beleggingen

	2005	2004
Verplichtingen		
Stand begin van het boekjaar	76.408	62.201
Servicekosten	3.286	3.670
Rentekosten	3.615	3.250
Bijdrage deelnemers	117	206
Actuariële winsten en verliezen	1.462	9.696
Verkoop dochterondernemingen	-	-1.056
Betaalde uitkeringen	-1.113	-600
Betaalde kosten	-987	-959
Stand einde van het boekjaar	82.788	76.408
Beleggingen		
Stand begin boekjaar	82.067	71.663
Verwacht rendement op beleggingen	4.045	3.904
Actuariële winsten en verliezen	1.461	2.057
Werkgeversbijdrage	1.721	6.996
Bijdrage deelnemers	117	206
Betaalde uitkeringen	-1.113	-600
Betaalde kosten	-987	-959
Verkoop dochterondernemingen	-	-1.200
Stand einde boekjaar	87.311	82.067

5.44.2 Kosten zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening

	2005	2004
Servicekosten	3.286	3.670
Rentekosten	3.615	3.250
Verwachte rendementen op beleggingen	-4.045	-3.904
Totaal, opgenomen onder personeelskosten	2.856	3.016

5.44.3 Voornaamste actuariële veronderstellingen

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

	2005	2004
Disconteringsvoet per 31 december	4,00%	4,75%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	4,00%	5,00%
Toekomstige salarisstijgingen	3,00%	3,00%
Toekomstige pensioenstijgingen	0,00%	0,50%
Toekomstige inflatie	2,00%	1,80%

In Nederland zijn de aannames ten aanzien van de verwachte rendementen op beleggingen gebaseerd op de verdeling van de beleggingen zoals vastgelegd in het contract met Nationale Nederlanden. De verdeling van de beleggingen ultimo 2005 ten opzichte van het contract zijn als volgt:

	Geplande verdeling	Verdeling per 31-12-2005
Aandelen	20%	22,7%
Vastrentende waarden	80%	77,1%
Overig	0%	0,2%
Totaal	100%	100%

5.45 Overige voorzieningen

	Reorganisa- tievoorziening	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Overige voor- zieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2004	15.484	-	874	16.358
Dotaties gedurende het jaar	14.574	600	702	15.876
Onttrekkingen gedurende het jaar	-8.100	-	-334	-8.434
Balans per 31 december 2004	21.958	600	1.242	23.800
Langlopend	7.622	600	-	8.222
Kortlopend	14.336	-	1.242	15.578
Stand per 31 december 2004	21.958	600	1.242	23.800

	Reorganisa- tievoorziening	Personeels- gerelateerde voorzieningen	Overige voor- zieningen	Totaal
Stand per 1 januari 2005	21.958	600	1.242	23.800
Verwerving dochterondernemingen	2.492	-	2.880	5.372
Dotaties gedurende het jaar	18.440	464	2.013	20.917
Onttrekkingen gedurende het jaar	-13.821	-	-198	-14.019
Vrijvallen gedurende het jaar	-965	-	-1.400	-2.365
Balans per 31 december 2005	28.104	1.064	4.537	33.705
Langlopend	8.269	-	-	8.269
Kortlopend	19.835	1.064	4.537	25.436
Stand per 31 december 2005	28.104	1.064	4.537	33.705

De reorganisatievoorziening heeft betrekking op de kosten die voortvloeien uit het samenvoegen van de Shared Service Centers in de landen waar zowel de oude USG bedrijven als de oude Solvus bedrijven aanwezig zijn. Het langlopende deel van de reorganisatievoorziening heeft betrekking op huurverplichtingen van gebouwen die niet meer in gebruik zullen zijn na de hiervoor genoemde reorganisatie (inclusief deel voortvloeiend uit integratie USG en Start). De totale te verwachten reorganisatiekosten zijn Eur 18.440. Hiervoor is een voorziening opgenomen in 2005. De verwachting is dat het kortlopende deel van de voorziening gespreid over 2006 gebruikt zal worden.

De personeelsgerelateerde voorzieningen hebben betrekking op loondoorbetaling van langdurig zieken.

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

Van de overige voorzieningen is Eur 1.400 vrijgevallen als resultaat van onderhandelingen verband houdende met een dispuut met een klant. Van de reorganisatievoorziening is Eur 965 vrijgevallen door een herinschatting van de kosten van een nog lopende reorganisatie.

5.46 Bankkredieten en leningen

	2005	2004
Converteerbare achtergestelde obligatielening	90.776	-
Commercial paper programs	70.000	-
Kortlopend deel langlopende schulden	85.326	25.000
Liquide middelen verwerkt als bankkredieten ¹⁾	263.816	-
Overige	34.015	14.385
	543.933	39.385

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

USG People International N.V. heeft commercial paper programma's lopen bij ING België van Eur 50 miljoen, en Solvus N.V. bij KBC van Eur 20 miljoen en bij Fortis Bank van Eur 30 miljoen. Ter indekking van deze programma's wordt Eur 100 miljoen onder tranche B van het gesyndiceerde krediet gereserveerd als backstop. De financieringskosten zijn gebaseerd op de korte termijn EURIBOR.

5.47 Crediteuren en overige schulden

	2005	2004
Handelscrediteuren	275.023	45.271
Overige schulden	193.614	120.454
Overlopende passiva	45.899	30.175
	514.536	195.900

5.48 Valutarisico

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

5.49 Renterisico

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

5.49.1 Rentederivaat betreffende tranche A van de syndicaatslening

Om het renterisico te beperken heeft de Groep, ter indekking van het renterisico op tranche A van het gesyndiceerd krediet, ingeschreven op een rente-indekking voor 300 miljoen euro ('zero cost conditional cap'), voor een periode van 5 jaar.

Zodra de 6-maands EURIBOR boven 3% stijgt gedurende de eerste 3 jaar, en 3,35% gedurende jaren 4 en 5, krijgt de Groep het verschil tussen de 6-maands EURIBOR en deze 3%, respectievelijk 3,35%, terugbetaald door de banken. Het notionele bedrag waarop deze indekking berekend wordt, volgt hetzelfde aflossingsplan als de tranche A van het gesyndiceerd krediet.

Voor deze rente-indekking werd geen premie betaald (in vergelijking met een normale premie 0,22% per jaar), omdat er een bijkomende rentemarge van 1,09% betaald moet worden, wanneer het verschil tussen de 10-jaars euribor swap rentevoet en de 2-jaars euribor swap rentevoet op het einde van elke zesmaandelijke vervaldag kleiner is dan 0,50%. In dat geval zal de Groep een bijkomende interest van 1,09% over de afgelopen zes maanden betalen. Dit heeft tot gevolg dat in deze meest nadelige hypothese de interestlast (exclusief marge) gemaximeerd is op 4,09% (inclusief marge: 5,19%) gedurende de eerstkomende drie jaar, en op 4,44% (inclusief marge: 5,54%) gedurende de twee volgende jaren.

Rekening houdend met de rentetarieven op de geld- en kapitaalmarkt per 31 december 2005 vertegenwoordigt deze rente-indekking een negatieve niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van Eur 3.957.

5.49.2 Overige rentederivaten

- In 2004 werd op een 75 miljoen euro notioneel bedrag een complementaire rente indekking afgesloten: vanaf eind 2005 tot eind 2007 ter vervanging van een eind 2005

aflopend rente dekkingsinstrument. Voor deze rente indekking werd geen premie betaald.

De Groep ontvangt een rentevergoeding van 6-maands EURIBOR (ultimo 2005 bedroeg deze 2,64%), en betaalt 6-maands EURIBOR 'in arrears'. De 'cap' van de 6-maands EURIBOR is 3,49%, en de 'knock-out' is 4,5%. Indien de 6-maands EURIBOR 'in arrears' kleiner is dan 3,49% of groter dan 4,5% dan betaalt de Groep de marktrente. In het andere geval betaalt de Groep de cap van 3,49%. Op 31 december 2005 vertegenwoordigt deze renteswap een negatieve niet-gerealiseerde (mark to market) waarde van Eur 100.

- Renteswap op een notioneel bedrag van Eur 18,8 miljoen: de Groep ontvangt een rentevergoeding van 3-maands EURIBOR (ultimo 2005 bedroeg deze 2,49%), en betaalt een vaste rente van 4,55%. Per kwartaal neemt het bedrag waarover deze verrekening plaatsvindt af met Eur 4,7 miljoen. De laatste afrekening heeft dus plaats per 31 december 2006. Rekening houdend met de rentetarieven op de geld- en kapitaalmarkt per 31 december 2005 vertegenwoordigt deze swap een reële negatieve waarde van Eur 212.

5.49.3 Eerste toepassing IAS 32/39 per 1 januari 2005

Per 1 januari 2005 past de Groep IAS 32/39 toe. Op grond van deze toepassing zijn de op 1 januari 2005 aanwezige rentederivaten gewaardeerd voor een reële negatieve waarde van Eur 850 (na belasting Eur 583).

5.50 Kredietrisico

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

5.51 Reële waarde

	2005		2004	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Converteerbare achtergestelde obligatie lening	90.776	90.776	-	-
Achtergestelde lening Start	100.000	96.205	100.000	94.459
Obligatielening USG People International N.V.	68.956	68.956	-	-
Syndicaatslening	295.787	300.000	118.000	118.000
Totaal	555.519	555.937	218.000	212.459
Niet-verantwoorde opbrengsten/verliezen		-418		5.541

Schatting van reële waarde

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

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

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

	2005	2004
Langlopende leningen en schulden	4,1%-7,0%	-
Leasecontracten	5,0%	5,0%

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

5.52 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

5.52.1 Operationele lease

Het jaarbedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerend goed, alsmede lease- en overige verplichtingen, bedraagt circa Eur 156.096 (2004: Eur 50.500). In looptijd laten deze verplichtingen zich als volgt specificeren:

	2005	2004
Minder dan een jaar	41.217	8.400
Tussen een en vijf jaar	85.171	38.600
Meer dan vijf jaar	29.708	3.500
	156.096	50.500

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

5.52.2 Voorwaardelijke verplichtingen

- Door de belastingdienst in Nederland is bij de uitzendorganisaties een branchebreed onderzoek uitgevoerd naar de naleving van de verplichtingen voortvloeiende uit de Wet Identificatie bij Dienstverlening (WID). Als gevolg van het ontbreken van informatie omtrent de uitkomsten kan geen reële inschatting van de omvang van een eventuele verplichting terzake worden gedaan.
- Met betrekking tot de aankoop van Call-IT International B.V. bestaat een vaste nabetalingsverplichting ter grootte van Eur 0,9 miljoen (2004: 1,8 miljoen). Deze verplichting zal worden voldaan in de vorm van aandelen USG People N.V. De uitgiftekoers wordt gesteld op het gemiddelde van de slotkoersen gedurende drie weken voorafgaande aan het moment van betaling. De verplichting kan in de

toekomst worden gefinancierd met inkoop van aandelen, afhankelijk van de toekomstige koersontwikkelingen van het aandeel USG People N.V.

- In verband met de aard van de werkzaamheden van de Groep zijn er bankgaranties afgegeven voor een bedrag van Eur 59.241.

5.53 Verbonden partijen

5.53.1 Transacties met verbonden partijen

Het hoofdkantoor van de Groep in Almere wordt tegen marktconforme condities gehuurd van een honderd procent dochter van Hovu Beheer N.V., grootaandeelhouder van USG People N.V. De jaarlijkse huur bedraagt Eur 2,5 miljoen, en heeft een resterende looptijd tot 2017.

5.53.2 Beloning Key-Management

	2005	2004
Salarissen en overige kortetermijn personeelsbeloningen	971	780
Pensioenen	140	120
Op aandelen gebaseerde betalingen	224	-
Vergoedingen Raad van Commissarissen	130	141
	1.465	1.041

5.54 Dochterondernemingen en deelnemingen

5.54.1 Belangrijke dochterondernemingen

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

5.55 Schattingen en oordeelsvorming door het management

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

5.55.1 Belangrijkste bronnen van inschattingonzekerheden

Toelichting 5.35 bevat informatie over de aannames en hun risicofactoren met betrekking tot bijzondere waardevermindering van goodwill. In toelichting 5.48 is aangegeven dat de Groep slechts beperkt gevoelig is voor vreemde valutaverschuivingen.

5.55.2 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 waardevermindering van goodwill, conform de metho-

diek zoals beschreven in onderdeel 5.7. De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt vastgesteld op basis van berekeningen van de bedrijfs-waarde. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen met zich mee.

Indien de geschatte groei van het bruto binnenlands product in de jaren gebruikt bij de berekeningen 10% lager zou zijn dan ingeschat per 31 december 2005, dan zou dat leiden tot een vermindering van de boekwaarde van de goodwill met Eur 4.883.

Belastingen

De Groep is in verschillende landen belastingplichtig. Dit brengt met zich mee dat aannames gemaakt moeten worden om de voorziening voor belastingen wereldwijd te bepalen. Er zijn vele transacties en berekeningen waarvoor de uiteindelijke belastingconsequenties onzeker zijn, mede in relatie tot de realisatie in de tijd. De Groep houdt rekening met verplichtingen die voortvloeien uit belastingcontroles door inschattingen te maken van extra belastingschulden. Indien de werkelijke belastingconsequenties afwijken van de oorspronkelijk opgenomen bedragen, zullen de verschillen gevolgen hebben voor de (latente) belastingvoorzieningen in de periode waarin deze verschillen naar voren komen.

6 Belangrijkste dochterondernemingen en deelnemingen USG People N.V.

	Deelnemingspercentage	Plaats, Land
Beaver IT Services	100,00	Antwerpen, België
Creyf's Interim	100,00	Antwerpen, België
Express Medical interim	100,00	Braine l'Alleud, België
Innotiv Belgium	100,00	Antwerpen, België
Receptel	100,00	Antwerpen, België
Secretary Plus Management Support	100,00	Brussel, België
Solvus International	100,00	Antwerpen, België
Unique Interim	100,00	Brussel, België
United ICT Solutions	100,00	Antwerpen, België
United Technical Solutions	100,00	Antwerpen, België
Creyf's Personalservice	100,00	München, Duitsland
Secretary Plus Management Support	100,00	Frankfurt, Duitsland
Unique Personal	100,00	Bornheim, Duitsland
Accea	100,00	Saint-Julien les Metz, Frankrijk
Creyf's Interim France	100,00	Saint-Julien les Metz, Frankrijk
Creyf's Interim	94,33	Milaan, Italië
Creyf's Select	94,33	Milaan, Italië
Start Societa di fornitura di Lavoro Temporaneo	100,00	Milaan, Italië
Creyf's Interim	52,00	Luxemburg, Luxemburg
Accea	100,00	Den Haag, Nederland
Ad Rem	100,00	Almere, Nederland
Beaver IT Services	100,00	Amsterdam, Nederland
Content Professionals	100,00	Den Haag, Nederland
Creyf's Interim	100,00	Den Bosch, Nederland
Innotiv Netherlands Engineering	100,00	Zoetermeer, Nederland
InterCollege Business School	100,00	Den Haag, Nederland
Luzac College Nederland	100,00	Den Haag, Nederland
Secretary Plus Management Support	100,00	Den Haag, Nederland
StarJob	100,00	Leiderdorp, Nederland
Start Uitzendbureau	100,00	Gouda, Nederland
Technicum Uitzendburo	100,00	Almere, Nederland
Telecom Direct Almere	100,00	Almere, Nederland
Unique Nederland	100,00	Almere, Nederland
United Capacity	100,00	Amsterdam, Nederland
United Restart Services	100,00	Almere, Nederland
United Technical Solutions	100,00	Almere, Nederland
United Technical Solutions Energy	100,00	Beverwijk, Nederland
Creyf's Personalservice	100,00	Wenen, Oostenrijk
Creyf's Select	100,00	Warschau, Polen
Creyf's Trabajo Temporal ETT	100,00	Olot, Spanje
Sesa Start España	100,00	Madrid, Spanje
Unique Interim	100,00	Barcelona, Spanje
Creyf's	100,00	Fribourg, Zwitserland

7 Aansluitingsoverzicht van de eerste toepassing van IFRS

Vanaf boekjaar 2005 past de Groep IFRS toe als basis voor haar rapportage. De jaarrekening van 2005 bevat vergelijkende cijfers over het boekjaar 2004 die zijn aangepast aan de IFRS standaarden, met uitzondering van IAS 32/39 inzake de verwerking en waardering van financiële instrumenten.

Overeenkomstig de IFRS normen werden de aanpassingen die resulteerden uit de overgang van Dutch GAAP naar IFRS erkend in het eigen vermogen per 1 januari 2004. Bij deze overgang heeft de Groep ervoor geopteerd om gebruik te maken van de volgende uitzonderingen:

- er zijn geen bedrijfscombinaties gecorrigeerd die zich hebben voorgedaan voor de overgangsdatum zoals die voorzien zijn in IFRS1;
- alle cumulatieve actuariële winsten en verliezen op pensioenverplichtingen uit het verleden werden erkend in het eigen vermogen;
- alle opties die zijn uitgegeven tot en met 2004 en uitvoerbaar zijn per 1 januari 2005 zijn niet volgens IFRS 2 verwerkt.

De grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zoals weergegeven in de toelichting hoofdstuk 5 zijn toegepast bij de totstandkoming van de jaarrekening over 2005, evenals de hiernavolgende vergelijkingsinformatie betreffende de jaarrekening over 2004 en voor de totstandkoming van de openingsbalans per 1 januari 2004 (de transitiedatum van de Groep naar IFRS).

Bij de totstandkoming van de openingsbalans IFRS heeft de Groep meerdere waarden zoals eerder verantwoord in de jaarrekening in overeenstemming met Dutch GAAP aan moeten passen. Een uiteenzetting van de transitie van Dutch GAAP naar IFRS en hoe deze de financiële posities, de financiële prestaties en de kasstromen heeft beïnvloed is te zien in hiernavolgende tabellen en de daarbij opgenomen toelichting.

7.1 Aansluiting winst- en verliesrekening 2004

	Dutch GAAP	Effect van transitie naar IFRS	IFRS
Netto omzet	1.300.250	-	1.300.250
Kostprijs van de omzet	936.177	-	936.177
Bruto resultaat	364.073	-	364.073
Verkoopkosten	-292.613	9.162	-283.451
Algemene beheerskosten	-58.257	-	-58.257
Overige baten en lasten	14.595	-93	14.502
Bedrijfsresultaat	27.798	9.069	36.867
Financieringslasten	8.530	765	9.295
Resultaat voor belastingen	19.268	8.304	27.572
Belastingen	4.320	-1.131	3.189
Netto resultaat	14.948	9.435	24.383
Toerekenbaar aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap	14.784	9.405	24.189
Aandeel derden	164	30	194
	14.948	9.435	24.383
Resultaat per aandeel toerekenbaar aan aandeelhouders (in euro's)			
Gewoon	0,65		1,07
Verwaterd	0,64		1,05

7.2 Aansluiting IFRS openingsbalans 1 januari 2004

	Dutch GAAP 1 jan 2004	Effect van transitie naar IFRS	IFRS 1 jan 2004
Vaste activa			
Materiële vaste activa	42.029	-	42.029
Goodwill	-	185.023	185.023
Overige immateriële vaste activa	200.986	-185.023	15.963
Latente belastingvorderingen	68.316	7.951	76.267
Overige vaste activa	-	10.696	10.696
	311.331	18.647	329.978
Vlottende activa			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	310.235	-7.245	302.990
Liquide middelen	19.038	-	19.038
	329.273	-7.245	322.028
Totaal activa	640.604	11.402	652.006
Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders			
Aandelenkapitaal	92.067	-	92.067
Benoemde reserves	87.692	-87.692	-
Ingehouden winsten	14.709	97.001	111.710
	194.468	9.309	203.777
Aandeel derden	178	-	178
Totaal eigen vermogen	194.646	9.309	203.955
Langlopende verplichtingen			
Leningen	175.862	-	175.862
Pensioengerelateerde voorzieningen	-	-5.515	-5.515
Overige voorzieningen	8.001	-1.552	6.449
Latente belastingverplichtingen	-	3.690	3.690
	183.863	7.653	191.516
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten en leningen	34.957	-	34.957
Crediteuren en overige verplichtingen	216.195	-5.458	210.737
Belastingverplichtingen	1.955	-	1.955
Voorzieningen	8.988	-102	8.886
	262.095	-5.560	256.535
Totaal verplichtingen	445.958	2.093	448.051
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	640.604	11.402	652.006

Aansluiting van het eigen vermogen van de openingsbalans	
Eigen vermogen volgens Dutch GAAP per 1 januari 2004	194.468
Pensioenen	10.696
Verdiscontering voorzieningen	1.552
Vrijval voorziening groot onderhoud	45
Rente effect latente belastingvorderingen	1.257
Latente vennootschapsbelasting	-4.241
Eigen vermogen volgens IFRS per 1 januari 2004	203.777

7.3 Aansluiting IFRS balans per 31 december 2004

	Dutch GAAP 31 dec 2004	Effect van transitie naar IFRS	IFRS 31 dec 2004
Vaste activa			
Materiële vaste activa	33.418	-	33.418
Goodwill	-	178.063	178.063
Overige immateriële vaste activa	176.196	-167.718	8.478
Latente belastingvorderingen	69.110	10.764	79.874
Overige vaste activa	-	10.035	10.035
	278.724	31.144	309.868
Vlottende activa			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	278.516	-10.000	268.516
Belastingvorderingen	3.534	189	3.723
Liquide middelen	22.633	-	22.633
	304.683	-9.811	294.872
Totaal activa	583.407	21.333	604.740
Eigen vermogen toerekenbaar aan eigen aandeelhouders			
Aandelen kapitaal	92.095	-	92.095
Benoemde reserves	93.178	-93.178	-
Ingehouden winsten	14.784	111.892	126.676
	200.057	18.714	218.771
Aandeel derden	385	-	385
Totaal eigen vermogen	200.442	18.714	219.156
Langlopende verplichtingen			
Leningen	118.000	-	118.000
Pensioengerelateerde voorzieningen	-	5.515	5.515
Overige voorzieningen	8.587	-365	8.222
Latente belastingverplichtingen	-	2.984	2.984
	126.587	8.134	134.721
Kortlopende verplichtingen			
Bankkredieten en leningen	39.385	-	39.385
Crediteuren en overige verplichtingen	162.835	33.065	195.900
Belastingverplichtingen	38.580	-38.580	-
Voorzieningen	15.578	-	15.578
	256.378	-5.515	250.863
Totaal verplichtingen	382.965	2.619	385.584
Totaal eigen vermogen en schulden	583.407	21.333	604.740

Aansluiting van het eigen vermogen per 31 december 2004	
Eigen vermogen volgens Dutch GAAP per 31 december 2004	200.057
Pensioenen	10.035
Beëindiging afschrijving goodwill	10.468
Verdiscontering voorzieningen	965
Voorziening voor langdurig zieken	-600
Rente effect latente belastingvorderingen	1.079
Afschrijving goodwill Fa-med 1 ^e kwartaal 2004	-123
Latente vennootschapsbelasting	-3.110
Eigen vermogen volgens IFRS per 31 december 2004	218.771

7.4 Aansluiting geconsolideerde kasstroomoverzicht 2004

	Dutch GAAP	Effect van transitie naar IFRS	IFRS
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat voor belasting	13.203	14.369	27.572
Aanpassingen voor:			
Aandeel derden in resultaat	-194	194	-
Afschrijvingen materiële en immateriële vaste activa	25.224	-	25.224
Afschrijving Goodwill	10.468	-10.468	-
Boekwinst op verkoop deelnemingen	-	-14.502	-14.502
Rentelasten	-	9.295	9.295
Mutatie overige voorzieningen	7.800	600	8.400
Mutaties werkkapitaal:			
- handelsvorderingen en overige vorderingen	-992	-27.804	-28.796
- crediteuren en overige schulden	-	27.362	27.362
Kasstroom uit operationele activiteiten	55.509	-954	54.555
Betaalde vennootschapsbelasting	-7.817	189	-7.628
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	47.692	-765	46.927
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in materiële vaste activa	-	-9.073	-9.073
Investerings in immateriële vaste activa	-12.563	9.083	-3.480
Desinvesteringen in materiële vaste activa	836	-	836
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	10	-10	-
Opbrengst uit verkoop deelnemingen	31.275	-	31.275
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	19.558	-	19.558
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	28	-	28
Aflossingen op leningen	-59.434	-	-59.434
Ontvangen interest	577	-	577
Betaalde interest	-9.107	765	-8.342
Betaald dividend	-9.074	-	-9.074
Mutatie bankkrediet	13.369	-14	13.355
Liquide middelen bij koop/verkoop	-14	14	-
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	-63.655	765	-62.890
Toename liquide middelen	3.595	-	3.595
Mutatie liquide middelen			
Liquide middelen per 1 januari	19.038	-	19.038
Toename liquide middelen	3.595	-	3.595
Liquide middelen per 31 december	22.633	-	22.633

7.5 Toelichting op de transitie naar IFRS

7.5.1 Goodwill

De goodwill wordt apart gepresenteerd. Hierdoor werd het bedrag van goodwill (1 januari Eur 185,0 miljoen, 31 december Eur 178,1 miljoen) gereclassificeerd vanuit de immateriële vaste activa naar de rubriek goodwill. Op het moment van transitie naar IFRS werd de goodwill getest op bijzondere waardevermindering (IFRS 1 en IAS 36).

Uit de tests bleek dat geen afwaardering uit hoofde van bijzondere waardevermindering per 1 januari 2004 en 31 december 2004 noodzakelijk was.

De correctie op het resultaat uit hoofde van afschrijving goodwill is 10,5 miljoen verantwoord onder de verkoopkosten.

7.5.2 Immateriële vaste activa

Tengevolge van de herclassificatie van het bedrag van goodwill naar een aparte rubriek goodwill nemen de immateriële vaste activa af met Eur 185,0 miljoen per 1 januari 2004 en met Eur 178,1 miljoen per 31 december 2004.

Onder Dutch GAAP werd de goodwill voortkomend uit acquisities gedurende 20 jaren lineair afgeschreven. De afschrijvingslasten goodwill werden meegenomen in de winst- en verliesrekening. Onder IFRS wordt op goodwill niet meer afgeschreven. Derhalve zijn onder IFRS de afschrijvingskosten goodwill over 2004 teruggenomen, resulterend in een hoger bedrag aan immateriële vaste activa eind december 2004.

7.5.3 Overige vaste activa

IAS 19 behandelt de personeelsbeloningen die aan de werknemers worden verstrekt. Een belangrijk onderdeel betreft de pensioenregelingen die voor de werknemers van werkmaatschappijen van USG bestaan. In de standaard wordt onderscheid gemaakt tussen regelingen

met toegezegde bijdragen en met toegezegd pensioen. Met name de laatste vorm leidt tot het opnemen van een actief uit hoofde van pensioenen op de balans (Eur 10,7 miljoen). Tengevolge van een mutatie van het toegezegd pensioenactief gedurende het boekjaar 2004 neemt het actief af met Eur -0,7 miljoen hetgeen in de winst- en verliesrekening onder de verkoopkosten is verantwoord.

7.5.4 Latente belastingvorderingen

De latente belastingvordering (Eur 7,3 miljoen per 1 januari 2004 en Eur 10,0 miljoen per 31 december 2004) die meebegrepen is zat in de handels- en overige vorderingen dient volgens IFRS apart opgenomen te worden onder latente belastingvordering vaste activa. Onder Dutch GAAP werd de latente belastingvordering op fiscaal af te schrijven goodwill contant gemaakt. Onder IFRS is dit niet toegestaan en bijgevolg werd het rentebestanddeel (Eur 1,3 miljoen per 1 januari 2004 en Eur -0,2 miljoen per 31 december 2004) gecorrigeerd.

7.5.5 Handelsvorderingen en overige vorderingen

Tengevolge van de herclassificatie van het bedrag van latente belastingvordering naar een aparte rubriek latente belastingvordering nemen de handelsvorderingen en overige vorderingen per 1 januari 2004 en 31 december 2004 met respectievelijk Eur -7,3 miljoen en Eur -10,0 miljoen af.

7.5.6 Pensioengerelateerde voorzieningen

Een verplichting van Eur 5.515 uit hoofde van VUT (ondergebracht bij Stichting Prestart) is onder IFRS geherrubriceerd van kortlopende verplichtingen naar pensioengerelateerde voorzieningen.

7.5.7 Overige voorzieningen

Anders dan onder Dutch GAAP dienen de voorzieningen volgens IAS 37 gewaardeerd te worden tegen contante

waarde. De voorziening voor leegstand van panden heeft naar verwachting een langere looptijd waardoor het rentebestanddeel van de contante waardeberekening van de winst- en verliesrekening zal lopen. Het rentebestanddeel wordt gecorrigeerd (Eur -1,6 miljoen per 1 januari 2004 en Eur 1,0 miljoen per 31 december 2004) ten aanzien van het langlopende gedeelte. Het verschil tussen de correcties per 1 januari en 31 december is verantwoord onder de financieringslasten. Verder dient onder IFRS een voorziening te worden getroffen van Eur 0,6 miljoen voor de doorbetaling aan langdurig zieken.

7.5.8 Belastingverplichtingen

Onder Dutch GAAP bevatte belastingverplichtingen ook andere belastingverplichtingen dan vennootschapsbelastingen. Deze andere belastingverplichtingen zijn nu gerubriceerd onder crediteuren en overige schulden.

7.5.9 Verkoopkosten

De mutatie in de verkoopkosten als gevolg van de overgang van Dutch GAAP naar IFRS wordt voor Eur 10,5 miljoen veroorzaakt door het terugnemen van afschrijvingen op goodwill, voor Eur 0,7 miljoen door het resultaat op pensioenen en voor Eur 0,6 miljoen door een voorziening voor doorbetaling van langdurig zieken.

7.5.10 Overige baten en lasten

De mutatie in de overige baten en lasten van Eur 93 wordt veroorzaakt door een ander resultaat op verkoop van dochterondernemingen als gevolg van de overgang van Dutch GAAP naar IFRS.

8 Enkelvoudige winst- en verliesrekening

	2005	2004
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	40.381	29.777
Resultaat USG People N.V. na belastingen	-19.304	-5.588
Netto resultaat	21.077	24.189

9 Enkelvoudige balans per 31 december (voor winstbestemming)

Noot:	Bedragen in duizenden euro's	2005	2004
	Vaste activa		
10.3	Goodwill	697.079	99.137
10.4	Materiële vaste activa	16	41
10.5	Financiële vaste activa	278.402	251.867
		975.497	351.045
	Vlottende activa		
	Vorderingen	1.062	7.459
	Belastingen	21.241	-
	Liquide middelen	8.336	8.807
		30.639	16.266
	Totaal activa	1.006.136	367.311
10.6	Eigen vermogen		
	Gestort en opgevraagd kapitaal	31.484	22.688
	Agio	288.267	69.407
	Overige reserves	131.382	111.892
	Onverdeelde winst	21.077	14.784
		472.209	218.771
10.9	Voorzieningen	8.315	-
10.7	Langlopende verplichtingen	383.287	118.000
10.8	Kortlopende verplichtingen	142.325	30.540
	Totaal passiva	1.006.136	367.311

10 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2005 (voor winstbestemming)

10.1 Algemeen

10.1.1 Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

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

10.2 Stelselwijziging

10.2.1 Keuze van grondslagen

Met ingang van het boekjaar 2005 heeft USG People N.V. de geconsolideerde jaarrekening opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie. De eerste toepassing van deze grondslagen heeft in de geconsolideerde jaarrekening geleid tot wijzigingen in de gehanteerde grondslagen en waardebeoordeling van activa, voorzieningen en schulden (de 'IFRS 1-aanpassingen'). Deze IFRS 1-aanpassingen zijn grotendeels met terugwerkende kracht doorgevoerd in de vergelijkende cijfers per 1 januari 2004. Alleen de wijzigingen die betrekking hebben op financiële instrumenten zijn doorgevoerd per 1 januari 2005.

Ten opzichte van de jaarrekening 2004 heeft dit geleid tot:

- een wijziging van het eigen vermogen per 1 januari 2004 en 31 december 2004 als gevolg van de IFRS 1-aanpassingen;
- een wijziging van het resultaat over 2004 als gevolg van de IFRS 1-aanpassingen;
- een wijziging van het eigen vermogen per 1 januari 2005 als gevolg van de toepassing van de grondslagen met betrekking tot financiële instrumenten.

De effecten van de stelselwijziging op vermogen en resultaat zijn gelijk aan de informatie zoals opgenomen in de 'IFRS 1-aanpassingen' (7.1 en 7.2) en de stelselwijziging ten aanzien van de grondslagen voor financiële derivaten (5.49.3).

10.2.2 Samenstelling van het eigen vermogen

Met ingang van 1 januari 2005 zijn de van toepassing zijnde wettelijke bepalingen met betrekking tot het vormen en aanhouden van wettelijke en herwaarderings-reserves gewijzigd. Verwezen wordt naar de toelichting op het eigen vermogen (10.6).

10.2.3 Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

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

Goodwill

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

De in de enkelvoudige balans gepresenteerde goodwill

betreft goodwill op rechtstreeks verkregen deelnemingen in groepsmaatschappijen.

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

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

Deelnemingen

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

Bij de vaststelling van de nettovermogenswaarde wordt rekening gehouden met de overgangsbepalingen voor de vaststelling van waarden en de waarderingsgrondslagen van de eerste toepassing van de grondslagen gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

10.3 Goodwill

	2005	2004
Stand 1 januari	99.137	99.137
Mutatie door overname dochteronderneming	597.942	-
Balans 31 december	697.079	99.137

10.4 Materiële vaste activa

	2005	2004
Balans 1 januari		
Aanschafwaarde	122	122
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	81	57
Boekwaarde 1 januari	41	65
Afschrijvingen gedurende het jaar	25	24
Boekwaarde 31 december	16	41
Specificatie van de boekwaarde		
Aanschafwaarde	122	122
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardevermindering	106	81
Boekwaarde 31 december	16	41

10.5 Financiële vaste activa

	Vorderingen op groepsmaatschappijen	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Totaal
Stand 31 december 2003	112.147	165.546	277.693
Mutatie als gevolg van stelselwijziging	-	9.741	9.741
Stand 1 januari 2004	112.147	175.287	287.434
Desinvesteringen	-37.088	-50	-37.138
Resultaat deelnemingen	-	29.777	29.777
Dividend deelnemingen	-	-27.750	-27.750
Overige mutaties	-	-24	-24
	-37.088	1.953	-35.135
Stand 31 december 2004	75.059	176.808	251.867
Stand 1 januari 2005	75.059	176.808	251.867
Investerings	18.419	-12.942	5.477
Resultaat deelnemingen	-	40.381	40.381
Dividend deelnemingen	-	-19.323	-19.323
	18.419	8.116	26.535
Stand 31 december 2005	93.478	184.924	278.402

10.6 Eigen vermogen

10.6.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2005 Eur 96.000, verdeeld in 96.000.000 gewone aandelen van elk nominaal Eur 1,00.

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio reserve	Overige reserves	Niet uitgekeerde winsten	Totaal
Balans per 31 december 2003	22.685	69.382	87.692	14.709	194.468
Aanpassing eigen vermogen door stelselwijziging	-	-	9.309	-	9.309
Balans per 1 januari 2004	22.685	69.382	97.001	14.709	203.777
Resultaat over het jaar	-	-	-	14.784	14.784
Aanpassing resultaat door stelselwijziging	-	-	9.405	-	9.405
Uitgeoefende optierechten personeel	3	25	-	-	28
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	-	-	5.635	-5.635	-
Uitkering dividend	-	-	-	-9.074	-9.074
Toevoeging aan overige reserves	-	-	-149	-	-149
Balans per 31 december 2004	22.688	69.407	111.892	14.784	218.771
Effect toepassing IAS 32/39 per 1 januari 2005	-	-	-582	-	-582
Balans per 1 januari 2005	22.688	69.407	111.310	14.784	218.189
Resultaat over het jaar	-	-	-	21.077	21.077
Uitgeoefende optierechten personeel	182	3.069	-	-	3.251
Uitgifte aandelen	8.614	215.791	-	-	224.405
Resultaat toegevoegd aan overige reserves	-	-	5.700	-5.700	-
Dividend uitkering	-	-	-	-9.084	-9.084
Eigen vermogensdeel converteerbare obligatielening	-	-	13.842	-	13.842
Toevoeging aan overige reserves	-	-	530	-	530
Balans per 31 december 2005	31.484	288.267	131.382	21.077	472.209

10.7 Langlopende verplichtingen

	2005	2004
Waarde van de langlopende rentedragende leningen en schulden	486.563	143.000
Kortlopend deel langlopende verplichtingen	-103.276	-25.000
	383.287	118.000

	Totaal	1 jaar of minder	1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
Converteerbare achtergestelde obligatielening (3%)	90.776	90.776	-	-	-
Achtergestelde lening Start (4 %)	100.000	12.500	12.500	37.500	37.500
Syndicaatslening (EURIBOR + 1,10 %)	295.787	-	35.518	260.269	-
	486.563	103.276	48.018	297.769	37.500

10.8 Kortlopende verplichtingen

	2005	2004
Bankkredieten en leningen	103.276	-
Kortlopenddeel langlopende schulden	12.500	25.000
Crediteuren en overige schulden	16.151	5.540
Schulden aan groepsmaatschappijen	5.431	-
Rente derivaten	4.169	-
Stand per 31 december	142.325	30.540

10.9 Voorzieningen

	2005	2004
Latente belastingverplichtingen	6.681	-
Personeelsgerelateerde en overige voorzieningen	1.634	-
	8.315	-

De overige voorzieningen van Eur 1.634 (2004: nihil) zijn getroffen voor loondoorbetaling van langdurig zieken en ontslagvergoedingen.

10.10 Personeelsleden

Ultimo 2005 had USG People N.V. 34 personeelsleden (2004: 26).

10.11 Aansprakelijkheid

De vennootschap vormt tezamen met het merendeel van de Nederlandse werkmaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Ieder der werkmaatschappijen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

10.12 Beloning bestuurders en commissarissen

De vergoedingen aan de leden van de statutaire directie van de vennootschap over 2005 en 2004 kunnen als volgt worden weergegeven:

	Vaste beloning	Bijdrage pensioen	Variabele beloning	Totaal	Aantal opties
Alex Mulder					
2005	420	65	250	735	-
2004	360	63	-	423	10.000
Ron Icke					
2005	457	75	250	782	-
2004	325	57	95	477	10.000

Aan beide directieleden zijn in 2005 2.500 aandelen verstrekt tegen een koers van Eur 21,50. De kosten zijn opgenomen onder de variabele beloning.

10.12.1 Beloningsbeleid

USG People N.V. heeft een remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur dat is voorgesteld door de Raad van Commissarissen en op 12 mei 2005 is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De bevoegdheid tot vaststelling van de bezoldiging en de inhoud van de overige arbeidsvoorwaarden komt toe aan de Raad van Commissarissen, die daarbij het hiervoor genoemde beleid in acht neemt. Het beleid voor de jaren 2003, 2004 en 2005 werd door de Raad van Commissa-

rissen vastgesteld op 4 december 2003.

De remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast en een variabel deel.

Het vaste deel van de bezoldiging wordt periodiek voor een langere periode beoordeeld en vastgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met de mate van ervaring en de verantwoordelijkheid van de betrokken bestuurders. Het variabele deel van de beloning is vastgesteld op 2 promille van het bedrijfsresultaat voor amortisatie van goodwill van het concern als geheel. Deze korte-termijn-

bonus wordt uitgekeerd in contanten en is dus gerelateerd aan het behaalde bedrijfsresultaat.

Per 1 januari 2005 is het tot dan toe bestaande optieplan voor het gehele concern afgeschaft. In het jaar 2005 zijn ter compensatie van het optieplan aan de leden van de Raad van Bestuur ieder 2.500 aandelen onvoorwaardelijk toegekend. In 2005 heeft USG People N.V. zich gebogen over een beloningsstructuur die de verbetering van de lange-termijnparticipatie en de betrokkenheid van de eigen medewerkers stimuleert. In het jaarverslag van 2004 werd aangekondigd dat USG People N.V. in 2005 professionele en onafhankelijke beloningsadviseurs zou raadplegen om tot een optimale vergelijking te komen met de referentiegroep. Na de overname van de Solvus N.V. bleek echter dat Solvus N.V. een dergelijk onderzoek begin 2005 had laten uitvoeren door een onafhankelijk en gerenommeerd kantoor. Voor de beloning van het topkader is daarom gebruik gemaakt van deze beloningsadviseurs.

In de contracten van de leden van de Raad van Bestuur is een opzegtermijn van zes maanden opgenomen. De uitkering bij beëindiging van het arbeidscontract bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris, berekend over het 'vaste' deel van de bezoldiging. Als het maximum van eenmaal het jaarsalaris bij ontslag van een bestuurder in zijn eerste benoemingstermijn kennelijk onredelijk is, komt de bestuurder in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.

10.12.2 Opties

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

	Jaar	Stand 1-1-2005	Uitge-oe-fend 2005	Vervallen 2005	Stand 31-12-2005	Uitoefen-prijs	Koers op uitoefen datum	Expiratie-datum
Alex Mulder	2000	6.000	-	6.000	-	25,75	-	26-4-2005
	2001	6.000	6.000	-	-	21,70	33,98	28-4-2006
	2002	6.000	6.000	-	-	23,20	33,98	25-4-2007
	2003	4.000	-	-	4.000	9,15		8-5-2008
	2004	10.000	-	-	10.000	11,26		10-5-2009
Totaal		32.000	12.000	6.000	14.000			
Ron Icke	2000	6.000	-	6.000	-	25,75	-	26-4-2005
	2001	6.000	6.000	-	-	21,70	33,98	28-4-2006
	2002	6.000	6.000	-	-	23,20	33,98	25-4-2007
	2003	4.000	-	-	4.000	9,15		8-5-2008
	2004	10.000	-	-	10.000	11,26		10-5-2009
Totaal		32.000	12.000	6.000	14.000			

In 2005 zijn geen nieuwe opties toegekend.

10.12.3 Raad van Commissarissen

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

	2005	2004
Drs C.J. Brakel	34	34
Prof. Dr. M.H. Battaille	24	24
Drs J.H. van Heijningen Nanninga	24	24
Mevr. Ir. M.E. van Lier Lels	24	24
Prof. Dr. B. de Vries	24	24
Prof. Dr. C.N.A. Molenaar	-	10
	130	140

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.

11 Overige gegevens

11.1 Accountantsverklaring

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

Opdracht

Ingevolge uw opdracht hebben wij de in dit rapport op pagina 83 tot en met pagina 145 opgenomen jaarrekening 2005 van USG People N.V. te Almere gecontroleerd. De jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de Executive Board van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountants-verklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

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

Oordeel met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening

Wij zijn van oordeel dat de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2005 en van het resultaat en de kasstromen over 2005 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW voor zover van toepassing.

Tevens zijn wij nagegaan dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen verenigbaar is met de geconsolideerde jaarrekening.

Oordeel met betrekking tot de vennootschappelijke jaarrekening

Wij zijn van oordeel dat de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 31 december 2005 en van het resultaat over 2005 in overeenstemming met in Nederland aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de vennootschappelijke jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

Tevens zijn wij nagegaan dat het jaarverslag voor zover wij dat kunnen beoordelen verenigbaar is met de vennootschappelijke jaarrekening.

Amsterdam, 16 maart 2006.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

P. Jongerius RA

11.2 Statutaire bepalingen omtrent de winstverdeling

Artikel 29 Winst en verlies

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

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

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

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

Artikel 30 Dividenden en andere uitkeringen

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

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

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

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

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

11.3 Winstbestemming

Voorgesteld wordt een dividenduitkering van Eur 0,40 per gewoon aandeel in contanten. Bij 31.484.766 aandelen betekent dit Eur 12.593.906.

Meerjarenoverzicht

	2005 ¹⁾	2004 ¹⁾	2004 ²⁾
Geconsolideerde winst- en verliesrekening			
Netto omzet	1.977.609	1.300.250	1.300.250
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	52,1%	0,2%	0,2%
Bedrijfsresultaat	64.185	36.867	13.203
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	74,1%	-6,7%	-66,6%
In procenten van netto omzet	3,2%	2,8%	1,0%
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	21.077	24.189	14.784
Netto winst	21.077	24.189	14.784
Groei in procenten ten opzichte van voorgaand jaar	-12,9%	63,7%	0,5%
In procenten van netto omzet	1,1%	1,9%	1,1%
Operationele kasstroom	114.974	46.927	39.162
Dividend	12.593	9.075	9.075
Dividend/netto winst	59,7%	37,5%	61,4%
Geconsolideerde balans			
Vaste activa	1.099.438	309.868	278.724
Werkkapitaal (inclusief liquide middelen)	-123.765	44.009	63.883
	975.673	353.877	342.607
Eigen vermogen	472.209	218.771	200.057
Aandeel derden	2.264	385	385
Langlopende schulden	501.200	134.721	142.165
	975.673	353.877	342.607
Overige kengetallen			
Eigen vermogen/ totaal vermogen	22,9%	36,2%	34,4%
Eigen vermogen/ geïnvesteerd vermogen	31,1%	55,6%	52,0%
Vlottende activa/ vlottende passiva	0,89	1,18	1,27
Aantal aandelen per 31 december	31.484.766	22.688.317	22.688.317
Per aandeel in euro's			
Netto winst ³⁾	0,85	1,07	0,65
Dividend	0,40	0,40	0,40
Eigen vermogen	15,00	9,64	8,82
Operationele kasstroom ³⁾	4,62	2,07	1,73

¹⁾ Volgens IFRS

²⁾ Volgens Dutch GAAP

³⁾ Vanaf 2002 op basis van gemiddeld aantal uitstaande aandelen

2003 ²⁾	2002 ²⁾	2001 ²⁾	2000 ²⁾	1999 ²⁾	1998 ²⁾	1997 ²⁾	1996 ²⁾
1.297.800	1.104.527	600.402	517.969	446.794	367.552	284.108	224.473
17,5%	84,0%	15,9%	15,9%	21,6%	29,4%	26,6%	12,6%
39.514	59.435	66.542	59.782	46.045	37.159	26.259	19.274
-33,5%	-10,7%	11,3%	29,8%	23,9%	41,5%	36,2%	99,4%
3,0%	5,4%	11,1%	11,5%	10,3%	10,1%	9,2%	8,6%
14.781	31.760	39.080	36.661	30.494	24.647	18.824	14.841
14.709	24.828	39.080	36.661	30.494	24.083	18.472	13.873
-40,8%	-36,5%	6,6%	20,2%	26,6%	30,4%	33,2%	87,4%
1,1%	2,2%	6,5%	7,1%	6,8%	6,6%	6,5%	6,2%
74.580	49.112	38.554	42.437	27.109	25.891	21.392	15.385
9.074	11.342	13.124	12.208	10.192	8.027	6.131	1.673
61,7%	45,7%	33,6%	33,3%	33,2%	33,3%	33,2%	12,1%
311.331	277.848	183.722	111.524	66.214	13.036	8.673	8.303
76.166	90.276	49.201	5.425	8.551	13.010	17.820	14.303
387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046	26.493	22.606
194.468	191.563	122.953	86.129	51.450	23.891	24.180	18.255
178	49.544						
192.851	127.017	109.970	30.820	23.315	2.155	2.313	4.351
387.497	368.124	232.923	116.949	74.765	26.046	26.493	22.606
30,4%	30,5%	33,5%	37,9%	31,6%	23,3%	33,9%	26,0%
46,0%	45,3%	48,3%	65,0%	64,3%	78,1%	84,4%	76,1%
1,30	1,35	1,37	1,05	1,10	1,17	1,40	1,30
22.685.352	22.684.302	20.190.918	19.690.919	19.230.500	18.973.812	17.321.455	16.983.365
0,65	1,14	1,94	1,86	1,58	1,36	1,07	0,82
0,40	0,50	0,65	0,62	0,53	0,42	0,35	
8,57	8,77	6,09	4,37	2,67	1,35	1,40	1,08
3,29	2,25	1,91	2,15	1,41	1,36	1,24	0,91

Converteerbare obligatielening

Rapport

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

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

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

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 vanaf 28 november 2005 tot en met 11 oktober 2012 converteerbaar in gewone aandelen USG People N.V. à 1 euro nominaal tegen een conversiekoers die thans 35,83 euro bedraagt.

Gedurende het verslagjaar zijn geen obligaties ingekocht en onbruikbaar gemaakt of ter conversie aangeboden zodat het per 31 december 2005 uitstaande bedrag van de lening 115.000.000 euro bedraagt.

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

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

2. indien minder dan 10% van de lening uitstaat.

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

Voor opmerkingen of handelingen hebben wij geen aanleiding gevonden.

Amsterdam, 16 februari 2006.

N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT

L.J.J.M. Lutz

Financiële begrippenlijst

Bedrijfsresultaat Het resultaat voor financieringslasten en belastingen.

Bp Basispunten.

Brutomarge Het bruto resultaat in een percentage van de omzet.

Brutoresultaat Totale bedrijfsopbrengsten minus directe kosten.

Dividend Deel van de winst dat aan aandeelhouders wordt uitgekeerd.

Ebita (Earnings before interest, taxes and amortisation). Bedrijfsresultaat voor amortisatie.

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

IFRS (International Financial Reporting Standards). Vanaf 2005 moeten alle beursgenoteerde bedrijven in de Europese Unie aan deze nieuwe verslaggevingsvoorschriften voldoen.

Netto financiële schuld Rentedragende schulden minus liquide middelen.

Nettowinst Resultaat toerekenbaar aan aandeelhouders.

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

Operationele kosten Indirecte bedrijfskosten exclusief buitengewone baten en lasten en exclusief amortisatie van immateriële vaste activa.

Operationele marge Operationeel resultaat als percentage van de netto omzet.

Operationeel resultaat Bedrijfsresultaat voor amortisatie van immateriële vaste activa en voor buitengewone baten en lasten.

Rentedragende schulden Langlopende schulden plus kredietfaciliteiten.

Investor relations en financiële kalender

Investor relations

In 2005 werden de relaties met institutionele en particuliere beleggers, analisten en vertegenwoordigers van de financiële pers verder geïntensiveerd. De doelstellingen bleven onveranderd: een grotere naamsbekendheid van USG People onder relevante financiële partijen, en een zorgvuldige berichtgeving over de resultaten, de strategie en de ontwikkelingen van de markten waarop USG People actief is.

Naast het aanbieden van actuele financiële informatie op www.usgpeople.com dragen roadshows, analistenbijeenkomsten en one-on-one bijeenkomsten in binnen- en buitenland hieraan bij.

In 2005 heeft USG People vier reguliere analistenbijeenkomsten gehouden om de kwartaal- en jaarresultaten toe te lichten en een bijzondere bijeenkomst om de overname van Solvus toe te lichten. Er werden ook roadshows georganiseerd voor bestaande en potentiële institutionele beleggers in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland, Italië, Spanje en Scandinavië. Daarnaast heeft een groot aantal one-on-one bijeenkomsten met beleggers in binnen- en buitenland plaatsgevonden. Ook heeft het management van USG People deelgenomen aan verschillende nationale en internationale conferenties over de sector in diverse landen.

In mei 2005 vond een analistendag plaats met als onderwerp de relabelling strategie van de groep.

Contact IR

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

Financiële kalender

9 mei 2006	Publicatie eerste kwartaalresultaten 2006 (voor beurs) Conference call analisten eerste kwartaalresultaten Algemene Vergadering van Aandeelhouders
11 mei 2006	Ex dividend notering
23 mei 2006	Betaalbaarstelling dividend
1 september 2006	Publicatie tweede kwartaalresultaten 2006 (voor beurs) Analistenbijeenkomst en persconferentie tweede kwartaalresultaten
16 november 2006	Publicatie derde kwartaalresultaten 2006 (voor beurs) Conference call analisten derde kwartaalresultaten Analistendag
November 2006 7 maart 2007	Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten 2006 (voor beurs) Analistenbijeenkomst en persconferentie vierde kwartaal- en jaarresultaten
26 april 2007	Publicatie eerste kwartaalresultaten 2007 (voor beurs) Conference call analisten eerste kwartaalresultaten Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Adressen en algemeen directeuren van de werkmaatschappijen

USG People

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland
+ 31 (0)36 529 95 00
www.usgpeople.com

USG People International

(coördinatiecentrum,
erkenning tot 2010)
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
België
+ 32 (0)3 220 78 45

BELGIË

Accea

Luc Tavernier
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 287 60 60
www.accea.be

Beaver ITServices

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

Carela

Geert Meesschaert
Leuvensesteenweg 775
1140 Brussel
+ 32 (0)2 705 22 08
www.carela.be

Creyf's

Hubert Vanhove
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 220 78 62
www.creyfs.be

Express Medical

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

Financial Forces

Steve Rousseau
Brouckèreplein 9-13
1000 Brussel
+ 32 (0)2 217 71 41
www.financialforces.be

HR Forces

Vera Meersman
Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 220 79 79
www.hrforces.be

Innotiv

Marc Boriau
Rijnkaai 37
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 234 13 24
www.innotiv.be

Legal Forces

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

Secretary Plus

Christine Van den Eynde
Luchthavenlaan 10
1800 Vilvoorde
+ 32 (0)2 600 70 00
www.secretary-plus.be

Unique

François Sepulchre
Luchthavenlaan 10
1800 Vilvoorde
+ 32 (0)2 600 70 00
www.unique.be

Unique Receptel

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

United Technical Solutions

Marc Boriau
Luchthavenlaan 10
1800 Vilvoorde
+ 32 (0)2 600 71 20
www.unitedtechnical-
solutions.be

DUITSLAND

Creyf's

Johan Crijns (ad interim)
Landsberger Strasse 312
80687 München
+ 49 (0)89 56827-170
www.creyfs.de

Secretary Plus

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

Unique

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

FRANKRIJK**Accea****Ludovic Bourg**

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-
Billancourt Cedex
+ 33 (0)1 46 99 60 10

Beaver ITServices**Nicolas Travet**

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-
Billancourt Cedex
+ 33 (0)1 46 99 19 50
www.beaver-it.fr

Carela**Ludovic Bourg**

114, rue Galliéni
92514 Boulogne-
Billancourt Cedex
+ 33 (0)1 46 99 60 10

Creyf's**Arnould della Faille**

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

Financial Forces**Cyril Eaton**

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

ITALIË**Creyf's****Salvatore Mangione**

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

Start**Salvatore Mangione**

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

LUXEMBURG**Beaver ITServices****Filip Vanderbeken**

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

Creyf's**Daniel Oudrar**

51-53, Rue de Merl
2146 Luxembourg
+ (352) 97 64 94 20
www.creyfs.lu

NEDERLAND**Accea****Luc Tavernier**

Postbus 330
2501 CH Den Haag
Bezuidenhoutseweg 273
2594 AN Den Haag
+ 31 (0)70 349 13 93
www.accea.nl

Ad Rem**Karin Korstanje**

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 93 00
www.adremuitzend-
bureau.nl

Beaver ITServices**Humphrey Revijs**

Postbus 69082
1060 CB Amsterdam
Overschiestraat 184
1062 XK Amsterdam
+ 31 (0)20 346 79 00
www.beaver-it.com

Call-IT**Wim Vintges**

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

Carela**Ramses Serno**

Adriaen van Ostadelaan
140
3583 AM Utrecht
+ 31 (0)30 254 37 11
www.carela.nl

Content**Mirjam Sijmons**

Postbus 330
2501 CH Den Haag
Bezuidenhoutseweg 273
2594 AN Den Haag
+ 31 (0)70 349 14 91
www.content.nl

Creyf's**Bram van der Wal**

Postbus 3547
5203 DM 's-Hertogen-
bosch
Rompertsebaan 50
5231 GT 's Hertogenbosch
+ 31 (0)73 646 02 60
www.creyfs.nl

Innotiv

Han Huisman

Postbus 7133
2701 AC Zoetermeer
Het Rond 18
2711 BW Zoetermeer
+ 31 (0)79 343 83 00
www.innotiv.nl

InterCollege

Anton Busselman

Laan van Meerdervoort 2a
2517 AJ Den Haag
+ 31 (0)70 345 11 10
www.intercollege.nl

Luzac College / Abel Tasman College

Anton Busselman

Postbus 82284
2508 EG Den Haag
Koninginnegracht 29
2514 AB Den Haag
+ 31 (0)70 350 84 55
www.luzac.nl

Medi Interim

Erik Luters

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 538 24 50
www.mediinterim.nl

Proflex

Eric de Jong

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 538 24 00
www.pro-flex.com

Secretary Plus

Joyce Thijssen-Steenveld

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 90 80
www.secretary-plus.nl

StarJob

Dorothe Schiks

Postbus 284
2350 AG Leiderdorp
Reaal 5-c
2353 TK Leiderdorp
+ 31 (0)71 541 42 41
www.starjob.nl

Start

Eric de Jong

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere,
+ 31 (0)36 529 99 50
www.start.nl

Technicum

Patrick van der Ploeg

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 91 00
www.technicum.nl

Telecom Direct

Cokky Bosman

Kerkstraat 12
1354 AB Almere-Haven
+ 31 (0)36 531 06 03
www.telecom-direct.nl

Unique

Michel de Lassacquère

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 90 00
www.unique.nl

United Market Place

Niels Nienhaus

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 95 00
www.unitedmarketplace.nl

United Restart

John Herfkens

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 98 00
www.unitedrestart.nl

United Technical Solutions

Jan Willem van den Hout

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 92 00
www.unitedtechnical-solutions.nl

United Technical Solutions Energy

Trudy Zonneveld

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

USG Capacity**Hans Coffeng (ad interim)**

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
+ 31 (0)36 529 93 50
www.usgcapacity.nl

OOSTENRIJK**Accea****Nadja Prötsch**

Mariahilfer Strasse 88a
1070 Wien
+ 43 (1) 524 55 01 25
www.accea.at

Creyf's**Michael Wottowa**

Mariahilfer Strasse 88a
1070 Wien
+ 43 (1) 524 55 01 0
www.creyfs.at

POLEN**Creyf's****Maurice Delbar**

Ul. Grzybowska 77/231
00-844 Warszawa
+ 48 22 661 50 05
www.creyfs.pl

PORTUGAL**StartPeople****Gabriel Soria**

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

SPANJE**Accea****Antonio Arroyo i**

Planaguma
Carretera de Sant Joan de
les Abadesses 100
17800 Olot (Girona)
+ 34 (0)972 271 016
www.accea.es

Creyf's**Antonio Arroyo i**

Planaguma
Carretera de Sant Joan de
les Abadesses 100
17800 Olot (Girona)
+ 34 (0)972 271 016
www.creyfs.es

StartPeople**Gabriel Soria**

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

SYS**Sergi Invernón**

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

Unique**Gina Opdebeeck**

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

ZWITSERLAND**Accea****Louis Dittli**

Rue du Mont Blanc 7
1201 Genève 1
+ 41 22 715 48 70

Creyf's**Louis Dittli**

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

SHARED SERVICE CENTERS**USG People België****Stefan Thielemans**

Frankrijklei 101
2000 Antwerpen
+ 32 (0)3 220 78 11

USG People Duitsland**Markus Webelhaus**

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

USG People Italië**Mauro Ciucani**

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

USG People Nederland**Gerard Janssen**

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

USG People Spanje**Juan José Quintas**

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

USG People N.V.

Postbus 1
1300 AA Almere
P.J. Oudweg 61
1314 CK Almere
Nederland

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

Vormgeving, dtp en druk

Giethoorn Media Groep

Fotografie

Malou van Breevoort en Thomas Donker (foto's van de eigen medewerkers
van USG People)

Arie de Leeuw (foto's leden Executive Board en Executive Committee)

Onze dank gaat uit naar de collega's die spontaan en enthousiast hun
bijdrage hebben geleverd om 'het gezicht van USG People' te visualiseren.

Teksten

Hans Kops
Bert Bukman

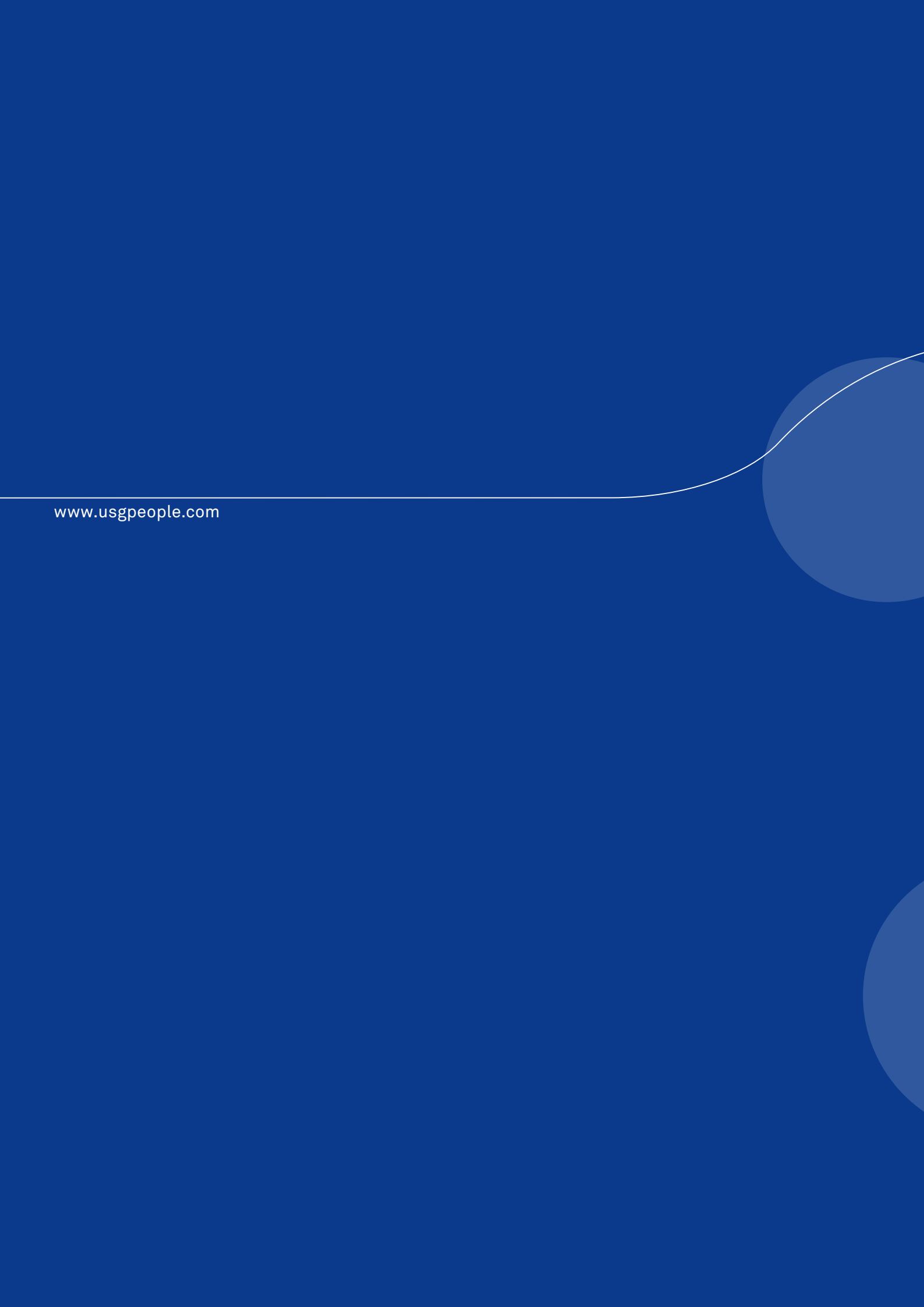
Eindredactie

USG People N.V.

Vertaling

Anthony Fudge & Associates

www.usgpeople.com

A decorative graphic on a dark blue background. A thin white line starts horizontally from the left edge, then curves upwards and to the right, ending near a large, semi-transparent light blue circle. Another smaller, semi-transparent light blue circle is partially visible at the bottom right corner.