

## Vierde kwartaal- en jaarresultaten 2011

### Forse kostendaling, beperkte omzetsdaling en versterkte balans

Almere, 2 maart 2012, 07:00 CET

#### Kernpunten vierde kwartaal 2011

- De omzet bedroeg € 795 miljoen; omzet per werkdag was 3% lager dan in het vierde kwartaal van vorig jaar
- De onderliggende brutomarge verbeterde naar 21,3% (1<sup>e</sup> kwartaal 21,2%, 2<sup>e</sup> kwartaal 21,0%, 3<sup>e</sup> kwartaal 20,7%)
- De onderliggende operationele kosten waren 6% lager dan in het vierde kwartaal van 2010
- Additionele kostenbesparende maatregelen van € 23 miljoen doorgevoerd vanaf 2012
- De onderliggende EBITA bedroeg € 26 miljoen, EBITA-marge: 3,3% (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 32 miljoen, EBITA-marge: 3,8%); EBITA marge in Nederland ontwikkelt zich positief van 4,8% naar 5,3%
- Het gerapporteerde nettoresultaat van -€ 37 miljoen was negatief door met name een non-cash impairment op de activa van Spanje en door kostenverlagende maatregelen
- De netto bankschuld daalde ten opzichte van vorig kwartaal met € 76 miljoen naar € 62,3 miljoen als gevolg van een sterke kasstroom; Leverage Ratio verbeterde naar 1,7; Senior Leverage Ratio kwam uit op 0,6

#### Kernpunten 2011

- De omzet steeg naar € 3.245 miljoen en was 5% hoger dan 2010
- Het onderliggende brutoresultaat steeg naar € 683 miljoen (2010: € 680 miljoen) en de brutomarge kwam uit op 21,0% (2010: 21,9%)
- De onderliggende operationele kosten bedroegen € 560 miljoen en waren gelijk aan 2010
- Kostenniveau werd structureel verlaagd door optimalisaties met € 50 miljoen op jaarbasis
- De onderliggende EBITA steeg naar € 96 miljoen, EBITA-marge: 3,0% (2010: EBITA van € 93 miljoen, EBITA-marge: 3,0%)
- Het gerapporteerde nettoresultaat van -€ 40 miljoen was negatief door met name een non-cash impairment op de activa van Spanje en door kostenverlagende maatregelen
- Dividend uitkering gecontinueerd; voorgesteld dividend van € 0,17 per aandeel (2010: € 0,16 per aandeel)

*"Wij hebben in 2011 een robuuste basis gelegd voor de toekomst van USG People", zei Rob Zandbergen, CEO van USG People. "Nu wij onze strategie hebben herijkt, passen wij onze organisatie daarop aan en richten wij onze focus op een excellente en efficiënte uitvoering van onze dienstverlening vanuit een internationale merkaansturing. Daardoor ontstaat een nieuwe commerciële dynamiek en synergie over landsgrenzen heen. In 2011 hebben wij een aantal belangrijke optimalisaties uitgevoerd waardoor wij ons kostenniveau met € 50 miljoen hebben verlaagd. Onze schuldpositie is in het vierde kwartaal verder verbeterd door een positieve kasstroom. De Leverage Ratio, inclusief achtergestelde leningen, bedroeg 1,7 en is daarmee binnen onze strategische target uitgekomen waardoor wij over 2011 een dividend zullen uitkeren van € 0,17 per aandeel. Wij streven naar continuïteit in de dividenduitkering."*

**Kerncijfers**

Onderliggende resultaten in miljoenen euro's	3 maanden geëindigd op 31 december 2011	3 maanden geëindigd op 31 december 2010	Δ	12 maanden geëindigd op 31 december 2011	12 maanden geëindigd op 31 december 2010	Δ
Omzet	795,3	834,7	-5%	3.244,8	3.098,6	5%
Brutoresultaat	169,7	183,8	-8%	682,8	679,9	-
Operationele kosten	136,6	145,0	-6%	559,9	560,1	-
EBITDA	33,0	38,8	-15%	122,9	119,8	3%
EBITA	26,0	31,6	-18%	96,0	93,1	3%
Nettoresultaat	7,3	12,2	-40%	25,5	23,4	9%
Brutomarge	21,3%	22,0%		21,0%	21,9%	
Kostenratio	17,2%	17,4%		17,2%	18,1%	
EBITA marge	3,3%	3,8%		3,0%	3,0%	

**Toelichting op de vierde- kwartaal en jaarresultaten 2011**
**Omzet**

USG People realiseerde over het vierde kwartaal een omzet van €795,3 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: €834,7 miljoen). De omzet was in het vierde kwartaal 5% lager dan vorig jaar. Op basis van een gelijk aantal werkdagen daalde de omzet met 3% en gedurende het kwartaal bleef de omzet vrijwel stabiel. Het was voornamelijk de industrie waar de vraag afnam. In de publieke sector in Nederland bleef de vraag op een laag niveau, maar stabiliseerde.

General Staffing realiseerde een omzet van €538,5 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: €560,8 miljoen). General Staffing realiseert een relatief groot aandeel van haar omzet bij klanten in de industrie waar de vraag in het vierde kwartaal vertraagde, waardoor de omzet per werkdag in het vierde kwartaal met 2% daalde. Bij Specialist Staffing kwam de omzet uit op €175,7 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: €194,2 miljoen). De omzet per werkdag was 7% lager dan vorig jaar, vrijwel in lijn met de daling in het vorige kwartaal (3<sup>e</sup> kwartaal: -6%). De omzet van Professionals steeg naar €74,4 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 73,4 miljoen). De omzet per werkdag steeg met 4%.

Over het gehele jaar behaalde USG People een omzet van €3.244,8 miljoen (2010: €3.098,6 miljoen). De omzet steeg met 5% ten opzichte van 2010. General Staffing groeide het sterkst met een groei van 9%. Specialist Staffing en Professionals lieten over het jaar nog een daling zien. Bij Professionals werd in het laatste kwartaal een omslagpunt bereikt naar groei.

**Brutomarge**

Het onderliggende brutoresultaat bedroeg €169,7 miljoen in het vierde kwartaal en was 8% lager dan dezelfde periode van vorig jaar (onderliggende brutoresultaat 4<sup>e</sup> kwartaal 2010: €183,8 miljoen). In procenten van de omzet kwam de onderliggende brutomarge uit op 21,3% (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 22,0%). De lagere marge wordt voornamelijk verklaard door minder werkdagen en door mixeffecten. Het effect van minder werkdagen bedroeg -0,3% op de brutomarge. Een verschuiving in de klantenmix bij General Staffing naar een groter aandeel volumeklanten had een impact van -0,5%.

Hogere opbrengsten uit werving en selectie hadden daarentegen een positief effect van 0,1%. De omzet uit werving en selectie steeg met 8% en bedroeg 1,0% van de omzet in het vierde kwartaal (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 0,8% van de omzet). Naast het onderliggende brutoresultaat is in het vierde kwartaal een incidentele last van €2,6 miljoen opgenomen voor herstructureringen. In het vierde kwartaal van 2010 was een bedrag van €3,6 miljoen aan incidentele kosten in het brutoresultaat verantwoord.

Over het hele jaar genomen werd een onderliggend brutoresultaat gerealiseerd van €682,8 miljoen (2010: €679,9 miljoen). In procenten van de omzet kwam de brutomarge uit op 21,0% tegen 21,9% in 2010. Het verschil in de brutomarge met vorig jaar nam gedurende het jaar geleidelijk af. In het eerste kwartaal was

het verschil met vorig jaar 1,1% terwijl het verschil in het laatste kwartaal nog 0,7% bedroeg. Gecorrigeerd voor het werkdageneffect is het verschil ten opzichte van vorig jaar in het laatste kwartaal afgenomen tot 0,4%.

**Bedrijfskosten inclusief afschrijvingen, voor amortisatie en impairment van acquisitiegerelateerde immateriële activa en goodwill**

(in miljoenen euro's)	3 maanden geëindigd op 31 december 2011	3 maanden geëindigd op 31 december 2010	12 maanden geëindigd op 31 december 2011	12 maanden geëindigd op 31 december 2010
<b>Operationele kosten onderliggend</b>	<b>143,6</b>	<b>152,2</b>	<b>586,8</b>	<b>586,8</b>
Incidentele kosten	21,7	9,5	38,3	13,1
Impairment vaste activa Spanje	2,1		2,1	
Kosten voor mogelijke verplichtingen uit voorgaande jaren			21,2	
<b>Operationele kosten gerapporteerd</b>	<b>167,4</b>	<b>161,7</b>	<b>648,4</b>	<b>599,9</b>

De onderliggende operationele kosten, inclusief afschrijvingen, daalden met 6% naar € 143,6 miljoen vergeleken met € 152,2 miljoen vorig jaar in het vierde kwartaal. De kosten werden gereduceerd door efficiëntieverbeteringen die gedurende 2011 werden doorgevoerd, vooral in Nederland. In het vierde kwartaal vonden additionele organisatieverbeteringen plaats die met ingang van 2012 een extra kostenbesparing oplevert van € 23 miljoen. Het personeelsbestand wordt daarbij verminderd met 315 FTE en door consolidatie van vestigingen neemt het aantal vestigingen af met 66. De kosten voor de additionele maatregelen bedroegen € 21,7 miljoen. Door de efficiëntieverbeteringen wordt de kostenstructuur permanent verbeterd. Daarnaast is in het vierde kwartaal een last geboekt van € 2,1 miljoen voor een impairment van vaste activa in Spanje. De gerapporteerde kosten kwamen uit op € 167,4 miljoen tegen € 161,7 miljoen vorig jaar in het vierde kwartaal.

Over het hele jaar bedroegen de onderliggende kosten, inclusief afschrijvingen, € 586,8 miljoen. De onderliggende kosten waren gelijk aan die van 2010. De eenmalige kosten bedroegen € 61,6 miljoen in 2011 (2010: € 13,1 miljoen) waardoor de gerapporteerde kosten in 2011 hoger uitkwamen dan vorig jaar. Door de organisatorische wijzigingen in 2011 is het kostenniveau in totaal met € 50 miljoen verbeterd. Het personeelsbestand is in 2011 afgenomen met 536 FTE ofwel 7% naar 6.692 FTE (exclusief de additionele maatregelen in december). De additionele maatregelen van het vierde kwartaal meegerekend, zal per maart 2012 het personeelsbestand in totaal met 950 FTE verminderd zijn.

**EBITA**

(in miljoenen euro's)	3 maanden geëindigd op 31 december 2011	3 maanden geëindigd op 31 december 2010	12 maanden geëindigd op 31 december 2011	12 maanden geëindigd op 31 december 2010
<b>EBITA onderliggend</b>	<b>26,0</b>	<b>31,6</b>	<b>96,0</b>	<b>93,1</b>
Incidenteel brutoresultaat	-2,6	-3,6	-2,6	-3,6
Incidentele kosten	-23,8	-9,5	-61,6	-13,1
<b>EBITA gerapporteerd</b>	<b>-0,4</b>	<b>18,5</b>	<b>31,8</b>	<b>76,4</b>

De onderliggende EBITA kwam in het vierde kwartaal uit op € 26,0 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 31,6 miljoen) en daalde met 18% ten opzichte van vorig jaar. De gerapporteerde EBITA over het vierde kwartaal, inclusief incidentele lasten bedroeg -€ 0,4 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 18,5 miljoen).

Over het hele jaar steeg de onderliggende EBITA naar €96,0 miljoen van €93,1 miljoen over 2010. Inclusief incidentele kosten kwam de gerapporteerde EBITA uit op €31,8 miljoen tegen €76,4 miljoen in 2010.

#### ***Impairment goodwill***

In het vierde kwartaal is een impairment geboekt op de waardering van de activa van Spanje. De waardebeoordeling bij de jaarlijkse impairmenttest onder IFRS is mede gebaseerd op schattingen van toekomstige kasstromen. De kasstromen worden hierbij mede ingeschat aan de hand van de actuele en verwachte toekomstige resultaten en contant gemaakt tegen de geldende disconteringsvoet. Vanwege de huidige economische situatie in Spanje en de gevolgen hiervan op de activiteiten en verwachte toekomstige resultaten blijkt uit de test een waarde die lager is dan de verantwoorde boekwaarde. Voor het verschil is een impairment verantwoord van €19,0 miljoen waarvan €15,7 miljoen is afgewaardeerd op de goodwill en €3,3 miljoen op vaste activa.

#### ***Amortisatie acquisitie gerelateerde immateriële activa***

De amortisatie bedroeg €5,9 miljoen in het vierde kwartaal en was hoger door een impairment op de waardering van activa in Spanje van €1,3 miljoen. Exclusief deze impairment bedroeg de amortisatie €4,7 miljoen. Vorig jaar bedroeg de amortisatie €8,2 miljoen, waarin een versnelde amortisatie was opgenomen van €3,3 miljoen. De amortisatie van acquisitie gerelateerde immateriële activa heeft betrekking op bij overnames gewaardeerde merkenrechten, klantenportfolio's en kandidatendatabases.

Over het hele jaar bedroeg de amortisatie €20,6 miljoen, waarvan €1,3 miljoen impairment op de activa in Spanje betreft. In 2010 bedroeg de amortisatie €33,4 miljoen waarin een bedrag van €11,5 miljoen versnelde afschrijving op merken was opgenomen als gevolg van samenvoegingen van merken.

#### ***Financieringsresultaten***

De onderliggende financieringslasten in het vierde kwartaal bedroegen €6,7 miljoen tegen €8,2 miljoen in dezelfde periode van vorig jaar. Naast de onderliggende financieringslasten is een last van €2,1 miljoen verantwoord voor een herwaardering van geassocieerde deelnemingen en een ongerealiseerd resultaat van rentederivaten van €0,7 miljoen positief (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: positief €2,7 miljoen). De gerapporteerde financieringslasten bedroegen €8,2 miljoen tegen €5,5 miljoen in dezelfde periode van vorig jaar.

Over het jaar genomen namen de onderliggende financiële lasten af naar €24,8 miljoen (2010: €30,8 miljoen). De financieringskosten namen af door lagere betalingen op rentederivaten en door lagere rentekosten als gevolg van betere rentetarieven en een lagere schuldpositie.

#### ***Belasting***

De belastingen bedroegen €7,0 miljoen in het vierde kwartaal. Er werd in het vierde kwartaal per saldo een bedrag van €7,1 miljoen aan belasting voor niet-gewaardeerde verliezen afgeboekt welke voornamelijk betrekking heeft op een afwaardering van de latente belastingvordering in Spanje (€8,0 miljoen). De belasting over toegevoegde waarde in Frankrijk (business tax), welke als winstbelasting wordt geclassificeerd, bedroeg €2,3 miljoen in het vierde kwartaal (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: €1,5 miljoen). Voorts werd een bedrag van €1,0 miljoen geboekt voor correcties uit voorgaande jaren.

Over het jaar kwam de belastinglast uit op €16,8 miljoen. Er werd in 2011 per saldo een bedrag van €7,5 miljoen aan belasting voor niet-gewaardeerde verliezen afgeboekt welke voornamelijk betrekking heeft op een afwaardering van de latente belastingvordering in Spanje (€8,0 miljoen). De belasting over toegevoegde waarde in Frankrijk bedroeg €7,7 miljoen in 2011 (2010: €6,2 miljoen). Daarnaast werd een bedrag van €2,1 miljoen geboekt voor correcties uit voorgaande jaren.

**Nettoresultaat toerekenbaar aan de eigenaren van de vennootschap**

(in miljoenen euro's)	3 maanden geëindigd op 31 december 2011	3 maanden geëindigd op 31 december 2010	12 maanden geëindigd op 31 december 2011	12 maanden geëindigd op 31 december 2010
<b>Onderliggend nettoresultaat</b>	<b>7,3</b>	<b>12,2</b>	<b>25,5</b>	<b>23,4</b>
Versnelde amortisatie / impairment	-19,0	-3,3	-19,0	-11,5
Incidentele resultaten	-24,3	-13,1	-62,1	-16,6
Ongerealiseerde waarde mutatie derivaten	0,7	2,7	4,6	2,5
Herwaardering deelnemingen	-2,1		1,3	
Incidentele belastingeffecten	0,2	4,7	9,5	17,6
Gerapporteerd nettoresultaat	-37,2	3,2	-40,2	15,3
Resultaat per aandeel	-€0,47	€0,04	-€0,51	€0,20

Het onderliggende nettoresultaat over het vierde kwartaal kwam uit op € 7,3 miljoen tegen € 12,2 miljoen vorig jaar. Het gerapporteerde nettoresultaat bedroeg -€ 37,2 miljoen in het vierde kwartaal tegen € 3,2 miljoen vorig jaar.

Over het jaar bedroeg de onderliggende nettowinst € 25,5 miljoen (2010: € 23,4 miljoen). Het gerapporteerde nettoresultaat kwam uit op -€ 40,2 miljoen (2010: € 15,3 miljoen) en was negatief door de incidentele resultaten.

**Balans en kasstroom**

Het werkkapitaal nam in het vierde kwartaal af met € 66,8 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 55,5 miljoen).

Conform een normaal patroon namen de handelsvorderingen af in het vierde kwartaal bij een toename van de crediteuren en overige schulden. Er was vrijwel geen bijkomend effect door verkoop van handelsvorderingen. Het bedrag aan verkochte vorderingen bedroeg € 128,4 miljoen op jaareinde tegen € 124,7 miljoen eind 2010. De netto schuld, inclusief achtergestelde leningen, daalde in het vierde kwartaal met € 75 miljoen naar € 203,8 miljoen (3<sup>e</sup> kwartaal 2011: € 278,8 miljoen). De netto bankschuld bedroeg € 62,3 miljoen en nam af met € 76,3 miljoen ten opzichte van het vorige kwartaal (netto bankschuld 3<sup>e</sup> kwartaal: € 138,6 miljoen). De operationele kasstroom kwam in het vierde kwartaal uit op € 87,8 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 79,1 miljoen).

Ten opzichte van 2010 nam het werkkapitaal af met € 19,5 miljoen. De financiële positie verbeterde door een afname van de netto financiële schuld van € 247,7 miljoen eind 2010 naar € 203,8 miljoen ultimo 2011. De Leverage Ratio, inclusief achtergestelde leningen, verbeterde naar 1,7 en lag daarmee binnen de strategische doelstelling van USG People (strategische doelstelling: maximaal 2,0). De Senior Leverage Ratio (netto bankschuld / onderliggende EBITDA) kwam uit op 0,6 (2010: 0,8). De operationele kasstroom bedroeg € 104,6 miljoen in 2011 (2010: € 105,6 miljoen)

**Resultaten vierde kwartaal 2011 per land**
**Nederland**

De omzet van USG People in Nederland kwam uit op € 305,3 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 324,1 miljoen). De omzet per werkdag daalde met 3% ten opzichte van het vierde kwartaal vorig jaar. De daling van de omzet per werkdag ten opzichte van vorig jaar is vanaf september nagenoeg stabiel gebleven. In de publieke sector, 15 tot 20% van de Nederlandse omzet, was de omzet in het vierde kwartaal 8% lager dan vorig jaar (2<sup>e</sup> kwartaal: -25%, 3<sup>e</sup> kwartaal -11%). De daling ten opzichte van vorig jaar nam af doordat de omzet in deze sector vorig jaar in de tweede jaarhelft al daalde. In de laatste helft van dit jaar bleef de omzet in de publieke sector vrijwel op een gelijk niveau.

Start People behaalde in het vierde kwartaal een omzet van € 146,0 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 152,2 miljoen). Per werkdag daalde de omzet in het vierde kwartaal met 1% ten opzichte van vorig jaar. De teruggang in de marktvraag bij de industrie kwam het sterkst tot uitdrukking bij Start People, die in het derde kwartaal, met een groei van 6%, nog boven de markt presteerde. De omzet van Specialist Staffing kwam uit op € 103,2 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 118,0 miljoen). De omzet per werkdag was 10% lager dan vorig jaar en bleef gelijk aan de daling in het voorgaande kwartaal. Professionals behaalde een uitzonderlijke verbetering. De omzet per werkdag steeg in het vierde kwartaal met 7% ten opzichte van vorig jaar. In het voorgaande kwartaal werd nog een daling gerealiseerd van 3%. De omzet van Professionals steeg naar € 49,5 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 47,7 miljoen). De groei was vooral sterk bij Energy en bij de ingenieurs en juristen. In ICT was sprake van een afzakking van de vraag.

De onderliggende brutomarge lag iets onder vorig jaar door een veranderde omzet mix, met name door een gestegen bijdrage van grote klanten, waaronder payroll, bij Start People. Bij Specialist Staffing bleef de brutomarge stabiel en bij Professionals verbeterde de brutomarge. De onderliggende operationele kosten bleven vrijwel gelijk aan het voorgaande kwartaal, ondanks een afboeking van € 2,0 miljoen aan handelsvorderingen die in het vierde kwartaal werd verantwoord als gevolg van een faillissement. Hiermee werden de besparingen van € 11 miljoen, zoals aangekondigd begin juli, volledig gerealiseerd in de tweede jaarhelft. De onderliggende EBITA steeg in Nederland, ondanks een lagere omzet, naar € 16,2 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 15,7 miljoen). De onderliggende EBITA marge verbeterde substantieel naar 5,3% (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 4,8%).

In het vierde kwartaal werd naast de onderliggende kosten een additioneel bedrag van € 8,0 miljoen in de kosten verantwoord voor aanvullende optimalisaties van de Nederlandse operatie. Met ingang van 2012 leveren deze maatregelen een besparing op van € 15 miljoen op jaarbasis. Deze aanvullende maatregelen betreffen een reductie van 180 FTE en 46 vestigingen. Dat brengt de totale kosten voor optimalisaties in 2011 op € 24,5 miljoen (in het 2<sup>e</sup> kwartaal werd een bedrag van € 16,5 miljoen in de kosten opgenomen). Door de besparingen die voortkomen uit de optimalisaties is het kostenniveau met € 37,0 miljoen omlaag gebracht. Het aantal FTE in Nederland werd gedurende het jaar teruggebracht met 495 FTE, 12% van het totale personeelsbestand van eind 2010 in Nederland. USG People heeft haar Nederlandse organisatie in 2011 geoptimaliseerd met als doel de winstgevendheid structureel te verbeteren, wat in het laatste kwartaal al tot uitdrukking komt in een stijging van de EBITA marge, ondanks een daling in de omzet. De commerciële organisatie is slagvaardiger ingericht en het kostenniveau is structureel omlaag gebracht. Daarnaast zijn de kosten flexibeler gemaakt door omvorming van het vestigingennetwerk naar minder en grotere vestigingen en door outsourcing van ondersteunende activiteiten. Hierdoor kan de capaciteit beter en sneller worden afgestemd op de behoefte waardoor de winstgevendheid van de Nederlandse organisatie stabiel is geworden.

### **België en Luxemburg**

De omzet in België bedroeg € 172,7 miljoen in het vierde kwartaal (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 182,4 miljoen). De vertraging van de marktvraag zette zich voort in de laatste maanden van het jaar en de omzet viel mede lager uit dan vorig jaar door minder werkdagen. De omzet per werkdag was 4% lager dan van vorig jaar. De omzetgroei van USG People was lager dan de markt door het preferentiebeleid, dat rendement prevaleert boven volumegroei. Start People behaalde een omzet van € 100,5 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 108,1 miljoen). De omzet per werkdag lag bij Start People 6% onder die van vorig jaar. De omzet van Specialist Staffing bedroeg € 57,2 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 59,2 miljoen). Bij Specialist Staffing was de omzet per werkdag 2% lager dan vorig jaar. Secretary Plus presteerde opnieuw ruim boven de markt terwijl de vraag naar medische profielen enigszins achterbleef. De Professionals behaalde een omzet van € 15,0 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 15,1 miljoen). De omzet per werkdag was bij Professionals 1% hoger dan vorig jaar in het vierde kwartaal, iets lager dan de groei van 3% in het vorige kwartaal. Binnen onze niche-activiteiten zette de vraag zich sterk voort bij ingenieurs en secretaresses. De vraag naar ICT-, financiële- en medische profielen zwakte af in het vierde kwartaal.

De brutomarge lag enigszins onder vorig jaar door mixeffecten. De EBITA kwam in het vierde kwartaal uit op € 13,5 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 16,8 miljoen). In procenten van de omzet kwam de EBITA marge uit op 7,8% (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: 9,2%).

#### **Frankrijk**

De omzet in Frankrijk kwam in het vierde kwartaal uit op € 131,0 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 132,8 miljoen). De omzet per werkdag was gelijk aan die van vorig jaar. Bij Start People en bij Financial Forces bleef de omzet per werkdag vrijwel gelijk aan die van vorig jaar. Secretary Plus realiseerde een groei van 14%. De brutomarge werd negatief beïnvloed door een lagere omzet bij USG Restart, die minder opdrachten realiseerde bij de overheid. De kosten vielen hoger uit dan vorig jaar onder meer door een bate in de kosten vorig jaar in het vierde kwartaal. Naast de onderliggende kosten werd in Frankrijk een incidentele last verantwoord van € 2,3 miljoen, grotendeels voor sociale lasten uit voorgaande jaren. De EBITA kwam in het vierde kwartaal uit op € 2,1 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 4,0 miljoen).

#### **Duitsland**

In Duitsland bedroeg de omzet € 72,2 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 76,6 miljoen). De omzet per werkdag daalde in het vierde kwartaal met 3% ten opzichte van vorig jaar. Het brutoresultaat viel lager uit doordat het vierde kwartaal minder werkdagen telde dan vorig jaar (impact -€ 3,3 miljoen). De onderliggende operationele kosten werden in het vierde kwartaal omlaag gebracht waardoor deze onder het niveau van vorig jaar lagen. De onderliggende EBITA over het vierde kwartaal bedroeg € 1,3 miljoen (4<sup>e</sup> kwartaal 2010: € 1,4 miljoen).

Ook in Duitsland werden aanvullende besparingsmaatregelen doorgevoerd waarmee het kostenniveau werd afgestemd op de omzetontwikkeling. De kosten voor deze maatregelen, waarbij het personeelsbestand werd teruggebracht met 56 FTE, bedroegen € 2,7 miljoen. De kostenbesparing hieruit bedraagt € 4,4 miljoen op jaarbasis.

#### **Overig Europa**

Spanje boekte een omzet van € 48,8 miljoen, gelijk aan vorig jaar in het vierde kwartaal. In Italië werd een omzet gerealiseerd van € 33,5 miljoen. De omzet per werkdag daalde in Italië met 6% ten opzichte van vorig jaar. In de overige landen nam de omzet af met 4% (organisch per werkdag -9%). De gezamenlijke omzet van de overige landen kwam uit op € 31,9 miljoen.

#### **Dividend**

Het meerjarige dividendbeleid gaat uit van een dividenduitkering van een derde van het nettoresultaat voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet gerealiseerde waarderingresultaten op rentederivaten. Dit resultaat is over 2011 negatief uitgekomen door incidentele en non-cash effecten. USG People streeft echter naar continuïteit in de dividenduitkering en heeft derhalve besloten om voor de dividenduitkering over 2011 uit te gaan van de onderliggende nettowinst voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet gerealiseerde waarderingresultaten op rentederivaten. Naar de mening van USG People sluit dit resultaat aan bij het cash genererend vermogen en de uitkeringsmogelijkheid in de vorm van dividend over 2011. Over 2011 bedroeg de onderliggende nettowinst voor amortisatie en gecorrigeerd voor de effecten van niet gerealiseerde waarderingresultaten op rentederivaten € 40,1 miljoen. Een derde daarvan is € 13,4 miljoen. Verdeeld over 78,4 miljoen aandelen komt dit neer op een dividenduitkering van € 0,17 per aandeel.

Het besluit is mede gebaseerd op de financiële positie die eind 2011 voldoet aan de strategische doelstellingen, in de vorm van de Leverage Ratio van 1,7. In de strategie wordt gericht op een Leverage Ratio (netto bankschulden en achtergestelde leningen / onderliggende EBITDA) van maximaal 2,0.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 mei 2012 zal de Raad van Bestuur ter goedkeuring aan de aandeelhouders voorstellen een dividend van € 0,17 per gewoon aandeel uit te keren naar keuze in contanten of in aandelen.

**Vooruitzichten**

Onze organisatorische optimalisaties van 2011 hebben de flexibiliteit en de winstgevendheid van onze organisatie verder verbeterd. De organisatieverbeteringen, die het kostenniveau met € 50 miljoen per jaar hebben verlaagd, hebben een positieve invloed op de toekomstige resultaten. Door de doorlopende positieve operationele kasstroom is de schuld in 2011 verder omlaag gebracht waardoor de Leverage Ratio zich positief is blijven ontwikkelen en eind 2011 binnen onze strategische doelstelling (maximaal 2,0) is uitgekomen. In combinatie met onze hernieuwde bankfaciliteiten, die in 2011 voor een periode van 5 jaar zijn afgesloten, is hiermee een gezonde financiële basis gelegd voor de komende jaren.

In 2012 zullen wij verder invulling geven aan de uitvoering van onze strategische plannen. Met een robuuste balans en een effectieve organisatie bouwen wij verder aan onze posities in de door ons geselecteerde markten. Op de middellange termijn streven wij naar een gemiddelde EBITA marge over de cyclus van 6,0% van de omzet.

De omzet van januari 2012 lag 6% onder die van vorig jaar. Gegeven de huidige onzekerheid in de markt onthouden wij ons van uitspraken over de ontwikkeling van de omzet en de winst over 2012.

**Voor meer informatie over dit persbericht:**

Leen Geirnaerd, CFO  
Telefoon: +31 (0)36 529 95 07  
E-mail: lgeirnaerd@usgpeople.com

Rob Zandbergen, CEO  
Telefoon: +31 (0)36 529 95 20  
E-mail: rzandbergen@usgpeople.com

**Aanvullende informatie**

Pagina 11 tot en met 13 van dit persbericht bevat aanvullende informatie ten opzichte van de segmentatie zoals gehanteerd in de jaarrekening 2011 van USG People. Deze aanvullende informatie is opgenomen ter vergroting van het inzicht in de kwartaalcijfers ten behoeve van de gebruikers van dit persbericht.

**Jaarverslag 2011**

De gerapporteerde jaarcijfers die zijn opgenomen op pagina 14 tot en met 18 van deze publicatie zijn ontleend aan de door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening van 2011 welke is voorzien van een goedgekeurende controleverklaring. De jaarrekening over 2011 wordt op de website van USG People gepubliceerd op 29 maart 2012 en is nog niet vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (10 mei 2012).

**Dividend data**

14 mei 2012	Ex-dividend notering
16 mei 2012	Record datum
17 mei 2012	Aanvang keuzeperiode
31 mei 2012	Einde keuzeperiode
6 juni 2012	Betaaldatum dividend c.q. levering van aandelen

**Financiële kalender**

2 maart 2012	Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten
28 maart 2012	Analisten dag
29 maart 2012	Publicatie jaarverslag (online)
27 april 2012	Publicatie eerste kwartaalresultaten
10 mei 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
27 juli 2012	Publicatie tweede kwartaalresultaten
26 oktober 2012	Publicatie derde kwartaalresultaten
1 maart 2013	Publicatie vierde kwartaal- en jaarresultaten



**Presentatie analisten en pers**

Vandaag zal USG People haar resultaten presenteren voor analisten en de pers via bijeenkomsten in het Okura Hotel te Amsterdam. De analistenbijeenkomst is tevens te volgen via een webcast.

Het event voor analisten begint om 9:30 uur CET waaraan extern kan worden deelgenomen via de link: <https://www.livemeeting.com/cc/kpnpro/join?id=JF654S&role=attend&pw=PART002nj22>

Het inbelnummer voor de conference call is +31 (0)10 2944 215

Het event voor de pers begint om 11:30 uur CET in het Okura Hotel te Amsterdam.

Een replay van de presentatie en de vraag en antwoord sessie is beschikbaar op onze website vanaf vandaag 18:00 CET. De link is: <http://investor.usgpeople.com/phoenix.zhtml?c=139415&p=irol-presentations>

**Disclaimer**

De in dit persbericht gegeven voorspellingen en verwachtingen worden verstrekt zonder enige vorm van garantie ten aanzien van de toekomstige verwerkelijkheid ervan. Dit persbericht bevat of verwijst naar op de toekomst gerichte uitspraken betreffende de voornemens, meningen of huidige verwachtingen van USG People en haar directie of overige leidinggevenden ten aanzien van USG People en haar bedrijfsvoering. In het algemeen wijzen termen en begrippen als "mogen", "zullen", "verwachten", "voornemen", "schatten", "voorzien", "geloven", "van plan zijn", "pogen", "voortzetten" en dergelijke op uitspraken die op de toekomst zijn gericht. Dergelijke op de toekomst gerichte uitspraken zijn geen garantie terzake van toekomstige prestaties. Ze zijn gebaseerd op huidige opvattingen en aannames en zijn onderhevig aan bekende en onbekende risico's, onzekerheden en overige factoren die zich veelal buiten de invloedssfeer van USG People bevinden, ten gevolge waarvan de daadwerkelijke resultaten of ontwikkelingen wezenlijk kunnen afwijken van de toekomstige resultaten of ontwikkelingen zoals die impliciet of expliciet zijn neergelegd in de op de toekomst gerichte verklaringen. USG People aanvaardt geen enkele verplichting ten aanzien van het actualiseren of wijzigen van op de toekomst gerichte verklaringen op grond van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of om welke andere reden ook, behoudens voorzover vereist krachtens toepasselijke wet- en regelgeving of op gezag van een terzake bevoegd regelgevend orgaan.

Dit persbericht is beschikbaar in het Nederlands en Engels. Bij onduidelijkheden is de Nederlandse tekst doorslaggevend.

**Profiel USG People**

USG People is met een omzet van € 3,2 miljard in 2011 een van de grootste leverancier van HR-diensten in Europa en biedt deze dienstverlening aan vanuit gerenommeerde, herkenbare (internationale) merken. USG People is actief in de landen België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Luxemburg, Nederland, Oostenrijk, Polen, Spanje en Zwitserland. Het hoofdkantoor van USG People is gevestigd in Almere, Nederland.

De merkenportfolio van USG People bevat de merken Start People (General Staffing) – Unique, Technicum, Secretary Plus, ASA, Creyf's, All4Students, Vakcollege Groep (Specialist Staffing) – Legal Forces, USG Capacity, USG Energy, USG Financial Forces, USG HR Forces, USG Innoviv, USG Juristen, ikki (Professional Solutions).

USG People is genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en is opgenomen in de Amsterdam Midcap Index (AMX).

Bezoek voor meer informatie over USG People of haar werkmaatschappijen onze website [www.usgpeople.com](http://www.usgpeople.com).

<b>Financiële overzichten</b>	<b>Pagina</b>
<b>Onderliggende resultaten</b>	
Aanvullende informatie per activiteit	11
Aanvullende informatie per land	12
<b>Gerapporteerde resultaten</b>	
Winst- en verliesrekening	14
Overzicht van het totaalresultaat	15
Balans	16
Mutatieoverzicht van het eigen vermogen	17
Kasstroomoverzicht	18

**Aanvullende informatie per activiteit**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

**3 maanden geëindigd op 31 december**

in miljoenen euro's	2011	2010	Groei	Orga- nische groei	EBITA marge 2011	EBITA marge 2010
<b>Omzet</b>						
General Staffing	538,5	560,8	-4%	-4%		
Specialist Staffing	175,7	194,2	-10%	-10%		
Professionals	74,4	73,4	1%	1%		
Other	6,7	6,3	6%	6%		
<b>Totaal groep</b>	<b>795,3</b>	<b>834,7</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>		
<b>Onderliggende EBITA</b>						
General Staffing	11,3	15,7	-28%	-29%	2,1%	2,8%
Specialist Staffing	13,9	15,6	-11%	-11%	7,9%	8,0%
Professionals	7,3	6,1	20%	20%	9,8%	8,3%
Other	0,4	0,4	-	-	6,0%	6,3%
Corporate	-6,9	-6,2	-11%	-11%	-	-
<b>Totaal groep</b>	<b>26,0</b>	<b>31,6</b>	<b>-18%</b>	<b>-19%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>

**12 maanden geëindigd op 31 december**

in miljoenen euro's	2011	2010	Groei	Orga- nische groei	EBITA marge 2011	EBITA marge 2010
<b>Omzet</b>						
General Staffing	2.218,8	2.032,4	9%	9%		
Specialist Staffing	718,5	755,8	-5%	-5%		
Professionals	283,9	286,7	-1%	-1%		
Other	23,6	23,8	-1%	-1%		
<b>Totaal groep</b>	<b>3.244,8</b>	<b>3.098,7</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>		
<b>Onderliggende EBITA</b>						
General Staffing	54,4	52,1	4%	2%	2,5%	2,6%
Specialist Staffing	45,2	44,0	3%	3%	6,3%	5,8%
Professionals	21,2	19,4	9%	9%	7,5%	6,8%
Other	0,6	0,8	-25%	-25%	2,5%	3,4%
Corporate	-25,4	-23,2	-9%	-9%	-	-
<b>Totaal groep</b>	<b>96,0</b>	<b>93,1</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>

**Aanvullende informatie per land**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

in miljoenen euro's	3 maanden geëindigd op 31 december				EBITA marge 2011	EBITA marge 2010
	2011	2010	Groei	Orga- nische groei		
<b>Omzet</b>						
<b>Nederland</b>	305,3	324,1	-6%	-6%		
General Staffing	146,0	152,2	-4%	-4%		
Specialist Staffing	103,2	118,0	-13%	-13%		
Professionals	49,5	47,7	4%	4%		
Other	6,6	6,2	6%	6%		
<b>België / Luxemburg</b>	172,7	182,4	-5%	-5%		
General Staffing	100,5	108,1	-7%	-7%		
Specialist Staffing	57,2	59,2	-3%	-3%		
Professionals	15,0	15,1	-1%	-1%		
<b>Frankrijk</b>	131,0	132,8	-1%	-1%		
General Staffing	127,5	129,3	-1%	-1%		
Specialist Staffing	0,7	0,6	17%	17%		
Professionals	2,8	2,9	-3%	-3%		
<b>Duitsland</b>	72,2	76,6	-6%	-6%		
General Staffing	58,0	60,6	-4%	-4%		
Specialist Staffing	14,2	16,0	-11%	-11%		
<b>Spanje</b>	48,8	48,6	-	-1%		
General Staffing	41,3	40,7	1%	-		
Professionals	7,5	7,9	-5%	-5%		
<b>Italië</b>	33,5	36,7	-9%	-9%		
<b>Overige landen</b>	31,9	33,3	-4%	-11%		
<b>Totaal groep</b>	<b>795,3</b>	<b>834,7</b>	<b>-5%</b>	<b>-5%</b>		
<b>Onderliggende EBITA</b>						
Nederland	16,2	15,7	3%	3%	5,3%	4,8%
België / Luxemburg	13,5	16,8	-20%	-20%	7,8%	9,2%
Frankrijk	2,1	4,0	-48%	-48%	1,6%	3,0%
Duitsland	1,3	1,4	-7%	-7%	1,8%	1,8%
Spanje	-0,7	-1,4	50%	36%	-1,4%	-2,9%
Italië	0,6	1,2	-50%	-50%	1,8%	3,3%
Overige landen	-0,1	-0,1	-	-	-0,3%	-0,3%
Corporate	-6,9	-6,0	-15%	-15%	-	-
<b>Totaal groep</b>	<b>26,0</b>	<b>31,6</b>	<b>-18%</b>	<b>-19%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>

12 maanden geëindigd op 31 december

in miljoenen euro's	2011	2010	Groei	Orga- nische groei	EBITA marge 2011	EBITA marge 2010
<b>Omzet</b>						
<b>Nederland</b>	1.212,4	1.217,4	-	-		
General Staffing	584,2	536,1	9%	9%		
Specialist Staffing	419,8	466,6	-10%	-10%		
Professionals	184,9	190,9	-3%	-3%		
Other	23,6	23,8	-1%	-1%		
<b>België / Luxemburg</b>	694,6	675,6	3%	3%		
General Staffing	404,2	391,5	3%	3%		
Specialist Staffing	230,0	226,7	1%	1%		
Professionals	60,4	57,4	5%	5%		
<b>Frankrijk</b>	555,9	493,9	13%	13%		
General Staffing	542,5	480,4	13%	13%		
Specialist Staffing	2,7	2,5	8%	8%		
Professionals	10,7	11,0	-3%	-3%		
<b>Duitsland</b>	301,4	270,6	11%	11%		
General Staffing	237,2	212,1	12%	12%		
Specialist Staffing	64,2	58,5	10%	10%		
<b>Spanje</b>	205,7	194,6	6%	5%		
General Staffing	177,1	166,2	7%	5%		
Professionals	28,5	28,4	-	-		
<b>Italië</b>	137,2	131,5	4%	4%		
<b>Overige landen</b>	137,6	115,1	20%	12%		
<b>Totaal groep</b>	<b>3.244,8</b>	<b>3.098,7</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>		
<b>Onderliggende EBITA</b>						
Nederland	48,5	40,9	19%	19%	4,0%	3,4%
België / Luxemburg	49,6	52,8	-6%	-6%	7,1%	7,8%
Frankrijk	12,1	17,2	-30%	-30%	2,2%	3,5%
Duitsland	7,0	6,3	11%	11%	2,3%	2,3%
Spanje	-1,4	-4,5	69%	64%	-0,7%	-2,3%
Italië	3,7	2,3	61%	61%	2,7%	1,7%
Overige landen	1,9	1,3	46%	-15%	1,4%	1,1%
Corporate	-25,4	-23,2	-9%	-9%		
<b>Totaal groep</b>	<b>96,0</b>	<b>93,1</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>

**Geconsolideerde winst- en verliesrekening**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

Bedragen in duizenden euro's	3 maanden geëindigd op		12 maanden geëindigd op	
	31 december		31 december	
	2011	2010	2011	2010
Netto-omzet	795.286	834.681	3.244.772	3.098.630
Kostprijs van de omzet	-628.231	-654.482	-2.564.572	-2.422.289
<b>Brutoresultaat</b>	<b>167.055</b>	<b>180.199</b>	<b>680.200</b>	<b>676.341</b>
Verkoopkosten	-136.377	-137.692	-526.488	-491.092
Amortisatie en impairment acquisitiegerelateerde immateriële activa en goodwill	-21.579	-8.185	-36.196	-33.367
Totaal verkoopkosten	-157.956	-145.877	-562.684	-524.459
Algemene beheerskosten	-31.041	-24.469	-121.904	-109.294
Overige baten en lasten	-41	448	2	506
Totaal operationele kosten	-189.038	-169.898	-684.586	-633.247
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-21.983</b>	<b>10.301</b>	<b>-4.386</b>	<b>43.094</b>
Financieringslasten	-8.190	-8.479	-26.090	-32.197
Financieringsinkomsten	-	3.014	7.186	3.998
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>-30.173</b>	<b>4.836</b>	<b>-23.290</b>	<b>14.895</b>
Belastingen	-6.982	-1.636	-16.783	501
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-37.155</b>	<b>3.200</b>	<b>-40.073</b>	<b>15.396</b>
<b>Toerekenbaar aan:</b>				
Eigenaren van de vennootschap	-37.161	3.182	-40.159	15.293
Minderheidsbelangen	6	18	86	103
	-37.155	3.200	-40.073	15.396
<b>Resultaat per aandeel toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap</b> (in euro's, per aandeel van € 0,50 nominaal)				
<b>Gewoon</b>	<b>-€ 0,47</b>	<b>€ 0,04</b>	<b>€ -0,51</b>	<b>€ 0,20</b>
Verwaterd	-€0,47	€0.04	€-0,51	€0,20

**Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

Bedragen in duizenden euro's	3 maanden geëindigd op		12 maanden geëindigd op	
	31 december		31 december	
	2011	2010	2011	2010
Nettoresultaat	-37.155	3.200	-40.073	15.396
Overig totaalresultaat na belasting:				
Omrekeningsverschillen	25	119	-336	290
Overig totaalresultaat na belasting	25	119	-336	290
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-37.130</b>	<b>3.319</b>	<b>-40.409</b>	<b>15.686</b>
<b>Toerekenbaar aan:</b>				
Eigenaren van de vennootschap	-37.136	3.301	-40.495	15.583
Minderheidsbelangen	6	18	86	103
	-37.130	3.319	-40.409	15.686

**Geconsolideerde balans**

(geen accountantscontrole toegepast)

**Bedragen in duizenden euro's**

	31 december 2011	30 september 2011	31 december 2010
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	33.649	38.396	44.516
Goodwill	920.428	940.496	919.115
Overige immateriële vaste activa	81.584	90.627	100.918
Financiële vaste activa	12.354	11.936	8.645
Latente belastingvorderingen	74.183	74.834	69.117
Overige vaste activa	5.503	5.850	6.048
	<u>1.127.701</u>	<u>1.162.139</u>	<u>1.148.359</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Handelsvorderingen en overige vorderingen	465.782	512.728	477.875
Belastingvorderingen	5.565	10.495	8.187
Liquide middelen	55.865	50.213	42.140
	<u>527.212</u>	<u>573.436</u>	<u>528.202</u>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.654.913</b>	<b>1.735.575</b>	<b>1.676.561</b>
<b>Eigen vermogen toerekenbaar aan eigenaren van de vennootschap</b>			
Aandelenkapitaal	406.390	406.390	406.300
Benoemde reserves	14.877	14.800	16.332
Ingehouden winsten	273.986	311.147	317.612
	<u>695.253</u>	<u>732.337</u>	<u>740.244</u>
Minderheidsbelangen	542	536	554
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>695.795</b>	<b>732.873</b>	<b>740.798</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Leningen	121.675	240.898	229.532
Pensioengerelateerde voorzieningen	18	204	204
Overige voorzieningen	12.173	28.789	8.605
Latente belastingverplichtingen	26.595	30.352	31.248
	<u>160.461</u>	<u>300.243</u>	<u>269.589</u>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Bankkredieten en leningen	140.547	99.554	60.325
Crediteuren en overige schulden	556.632	539.683	548.618
Belastingverplichtingen	31.507	30.155	24.514
Financiële derivaten	13.170	13.921	17.795
Overige voorzieningen	56.801	19.146	14.922
	<u>798.657</u>	<u>702.459</u>	<u>666.174</u>
<b>Totaal verplichtingen</b>	<b>959.118</b>	<b>1.002.702</b>	<b>935.763</b>
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>1.654.913</b>	<b>1.735.575</b>	<b>1.676.561</b>



**Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

Bedragen in duizenden euro's	3 maanden geëindigd op			3 maanden geëindigd op		
	31 december 2011			31 december 2010		
	Eigen vermogen van aandeelhouders	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen	Eigen vermogen van aandeelhouders	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
<b>Waarde op 1 oktober</b>	<b>732.337</b>	<b>536</b>	<b>732.873</b>	<b>736.388</b>	<b>536</b>	<b>736.924</b>
Totaalresultaat	-37.136	6	-37.130	3.301	18	3.319
Aandelenplan	52		52	555		555
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan						
<b>Waarde op 31 december</b>	<b>695.253</b>	<b>542</b>	<b>695.795</b>	<b>740.244</b>	<b>554</b>	<b>740.798</b>

Bedragen in duizenden euro's	12 maanden geëindigd op			12 maanden geëindigd op		
	31 december 2011			31 december 2010		
	Eigen vermogen van aandeelhouders	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen	Eigen vermogen van aandeelhouders	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
<b>Waarde op 1 januari</b>	<b>740.244</b>	<b>554</b>	<b>740.798</b>	<b>638.812</b>	<b>529</b>	<b>639.341</b>
Totaalresultaat	-40.495	86	-40.409	15.583	103	15.686
Aandelenplan	1.056		1.056	1.064		1.064
Plaatsing nieuwe aandelen	-		-	84.785		84.785
Mutatie als gevolg van levering uit aandelenplan	90		90			
Dividend over 2010	-5.642		-5.642			
Dividend betaald aan houders van minderheidsbelangen		-98	-98		-78	-78
<b>Waarde op 31 december</b>	<b>695.253</b>	<b>542</b>	<b>695.795</b>	<b>740.244</b>	<b>554</b>	<b>740.798</b>

**Geconsolideerd kasstroomoverzicht**  
 (geen accountantscontrole toegepast)

Bedragen in duizenden euro's	3 maanden geëindigd op		12 maanden geëindigd op	
	31 december		31 december	
	2011	2010	2011	2010
Resultaat voor belasting	-30.173	4.836	-23.290	14.895
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële en immateriële vaste activa	32.560	16.257	67.805	60.084
Resultaat verkoop materiële en immateriële vaste activa en deelneming	370	-149	527	268
Financieringslasten	8.190	8.479	26.090	32.197
Financieringsinkomsten	-	-3.014	-7.186	-3.998
Kosten aandelenplan verwerkt via eigen vermogen	52	555	1.056	1.064
Koersverschillen	28	95	-326	205
Mutatie pensioenverplichtingen en overige voorzieningen	13.531	1.020	37.939	-9.581
Mutatie overige vaste activa	347	1.034	545	1.034
Mutaties werkkapitaal:				
- handelsvorderingen en overige vorderingen	47.073	15.317	14.204	-53.838
- crediteuren en overige schulden	19.692	40.219	5.278	106.084
Kasstroom uit operationele activiteiten	91.670	84.649	122.642	148.414
Betaalde/ontvangen winstbelasting	-3.835	-5.528	-18.033	-42.845
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>87.835</b>	<b>79.121</b>	<b>104.609</b>	<b>105.569</b>
Acquisities dochterondernemingen	-	-	-8.622	-
Netto-investeringen in materiële vaste activa	-1.562	-3.743	-7.270	-7.417
Netto-investeringen in immateriële vaste activa	-1.876	-6.169	-11.558	-22.463
Ontvangsten uit verkoop van deelnemingen	-	900	-	900
Betaald/terugontvangst leningen en waarborgsommen	-1.217	179	-948	-779
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-4.655</b>	<b>-8.833</b>	<b>-28.398</b>	<b>-29.759</b>
Ontvangsten uit uitgifte van aandelen	-	-	90	84.785
Betalingen op derivaten	-1.655	-2.283	-7.669	-10.512
Ontvangsten van leningen	113	-1.066	53.557	120
Aflossingen op leningen	-54.287	-37.838	-81.676	-146.646
Dividend betaald aan houders minderheidsbelangen	-	-	-98	-78
Betaalde interest	-5.624	-7.174	-11.107	-14.173
Ontvangen interest	461	358	810	1.357
Betaald dividend	-	-	-5.642	-
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-60.992</b>	<b>-48.003</b>	<b>-51.735</b>	<b>-85.147</b>
<b>Afname / toename liquide middelen</b>	<b>22.188</b>	<b>22.285</b>	<b>24.476</b>	<b>-9.337</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>				
Bankkrediet en liquide middelen begin periode	17.355	-7.218	15.067	24.404
Afname / toename liquide middelen	22.188	22.285	24.476	-9.337
<b>Bankkrediet en liquide middelen einde periode</b>	<b>39.543</b>	<b>15.067</b>	<b>39.543</b>	<b>15.067</b>
<b>Specificatie liquide middelen en bankkrediet</b>				
Liquide middelen per 31 december zoals in de balans getoond	55.865	42.140	55.865	42.140
Rekening courantschulden bij banken	-16.322	-27.073	-16.322	-27.073
	39.543	15.067	39.543	15.067