telegraaf media groep

JAARVERSLAG 2006

09 10 11



36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47

TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

Bezoekadres
Basisweg 30, Amsterdam

Postadres
Postbus 376, 1000 EB Amsterdam
020 - 585 9111

Het jaarverslag is digitaal beschikbaar via
www.tmg.nl

Voor meer informatie:
concerncommunicatie@tmg.nl

The annual report
is available in English at:
www.tmg.nl

For more information:
corporatecommunication@tmg.nl

INHOUD

4 JAARVERSLAG

4 Profiel
5 Missie, visie en kernwaarden
6 Strategie
7 Doelstellingen

Voorwoord voorzitter raad van bestuur
13 • Organisatie in beweging
18 • Vooruitzichten 2007

22 Samenstelling raad van bestuur
23 Samenstelling raad van commissarissen
24 Verslag van de raad van commissarissen aan aandeelhouders
29 Geconsolideerde kerncijfers Telegraaf Media Groep N.V.
30 Geconsolideerde gegevens
33 Groepszaken

Nederlandse activiteiten
36 • Kranten
44 • Magazines
48 • Broadcast
52 • Narrowcast
54 • Internet
56 • Events
58 • Crossmedia
62 Overige activiteiten
63 Facilitaire activiteiten
65 Deelnemingen

68 Internationaal

72 Specifieke risico's verbonden aan de onderneming
75 Code corporate governance

81 JAARREKENING

83 Geconsolideerde winst- en verliesrekening
84 Geconsolideerde balans
86 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
88 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen
89 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
141 Vennootschappelijke winst- en verliesrekening
142 Vennootschappelijke balans
144 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

153 OVERIGE GEGEVENS

154 Accountantsverklaring
156 Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst
157 Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.
158 Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
159 Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
163 Producten en activiteiten van Telegraaf Media Groep
166 Kengetallen per balansdatum

PROFIEL

Telegraaf Media Groep (TMG) is de grootste Nederlandse mediagroep met leidende marktposities in dagbladen, magazines, on- en offline media, radio en televisie.

TMG is de grootste krantenuitgever van Nederland met de leidende landelijke dagbladtitels De Telegraaf en Sp!ts, en heeft een sterke positie in de Randstad en omgeving, met regionale dagbladen en lokale nieuws-, en huis-aan-huis-bladen.

In tijdschriften heeft TMG in Nederland een sterke marktpositie, deels met titels voor een breed publiek, deels met titels voor specifieke doelgroepen.

In de Nederlandse radiomarkt heeft TMG een belang in Sky Radio Group, marktleider onder de commerciële radiozenders.

TMG is daarnaast in toenemende mate actief in nieuwe en veelal digitale mediavormen via internet, mobiele telefoon, narrowcasting en in combinaties van mediumtypen (crossmedia).

Via deelnemingen in SBS Broadcasting S.à.r.l. en Expomedia Group plc heeft TMG internationaal een positie verworven in radio en televisie én in beurzen en evenementen.

Buiten Nederland is TMG actief in België, Frankrijk, Denemarken, Zweden en Oekraïne: deels met multimediale uitgeverijen gericht op brede of specifieke doelgroepen, deels in gespecialiseerde nichemarkten als puzzelbladen.

TMG heeft bijna 4.000 medewerkers en behaalde over 2006 een opbrengst van circa € 800 miljoen.

De aandelen van Telegraaf Media Groep N.V. zijn genoteerd aan de effectenbeurs van Euronext Amsterdam.

MISSIE EN VISIE

TMG wil brede of specifieke publieksgroepen informeren en entertainen (infotainment) met actuele, betrouwbare, toonaangevende, onafhankelijke, verrassende, verstrooiende, onderhoudende en toegankelijke multimediale producten.

TMG wil breed levende opinies, interesses en emoties in de samenleving verwoorden, en faciliteert de uitwisseling daarvan. TMG wil een bindend effect creëren onder brede groepen consumenten met zowel algemene als special interest onderwerpen.
TMG wil aanbieders van diensten en producten de mogelijkheid bieden om optimaal te communiceren met brede of zeer specifieke doelgroepen en desgewenst met inzet van uiteenlopende mediumtypen (crossmedia).

Om de continuïteit van de organisatie in het belang van alle stakeholders op langetermijn te waarborgen, wil TMG vooroplopen in nieuwe ontwikkelingen om de vooraanstaande posities in de markten waarin de onderneming actief is te behouden en waar mogelijk te versterken.

KERNWAARDEN

TMG is een zelfbewuste onderneming met een sterke eigen identiteit. Het ondernemerschap richt zich op de langetermijn met multimediaproducten voor consumentenmarkten. TMG is solide, financieel krachtig en beursgenoteerd. Het beleid van de onderneming kenmerkt zich door zakelijk pragmatisme en doelgericht ondernemerschap. Gericht op wensen en behoeften van klanten. Flexibel, inventief en nuchter.

TMG is een betrouwbare en betrokken werkgever met een sociaal gezicht. De medewerkers worden ruime ontplooiingsmogelijkheden geboden en een goed inkomen. In ruil daarvoor verwacht TMG van haar medewerkers dat zij proactief bijdragen aan de ontwikkeling van de onderneming.
Naar aanbieders van producten en diensten toe stelt TMG zich klantgericht, ondernemend en doelbewust op. TMG wil hen ondersteunen door optimalisering en flexibilisering van de contacten met hun (potentiële) klanten via uiteenlopende mediavormen.
Aan consumenten wil TMG ongebonden en onafhankelijke informatie en entertainment bieden in verschillende uitingsvormen, waardoor informatie altijd en overal verkrijgbaar of bereikbaar is. Eigenzinnig, gericht op de interesses van een breed publiek of nauwkeurig gedefinieerde lezersgroepen, informatief en onderhoudend.

In de relatie met aandeelhouders staan winstgevendheid, voorspelbaarheid en betrouwbaarheid voorop. TMG is solide en is, voor een belangrijk deel van het resultaat, nauw verbonden met de Nederlandse economie. TMG wil haar aandeelhouders een goed rendement op geïnvesteerd vermogen bieden. De wortels van de onderneming gaan terug tot de 19e eeuw. Er bestaat een sterke binding met de aandeelhouders en certificaathouders die in het algemeen een langetermijnbeleggingsfocus hebben. Deze hechte aandeelhoudersbasis stelt het bestuur in staat zich te richten op de continuïteit en winstgevendheid van de onderneming op langetermijn.

STRATEGIE

TMG is internationaal actief op het gebied van verzamelen, creëren, uitgeven en rendabel exploiteren van informatie en entertainment (infotainment) op relevante mediaplatformen. De strategie is gericht op het proactief volgen en uitbreiden van het aandeel in de media-(tijd)besteding van consumenten en in de mediabesteding van bedrijven.

Dit realiseert TMG door te optimaliseren, vernieuwen en internationaliseren op basis van de volgende strategische beleidslijnen:

1. Investeren in bestaande merken en producten.
2. Benutten synergiemogelijkheden.
3. Kostenbesparingen.
4. Investeren in multimediale, niet-printproducten/bedrijven om het portfolio te verbreden.
5. Exporteren en exploiteren van uitgeefkennis naar andere landen.

Optimaliseren gebeurt door middel van kosten besparen, investeren in bestaande merken en producten, en benutten en maximaliseren van de synergiemogelijkheden.
Uitgangspunt is daarbij een model waarin het onderscheid ligt aan 'de voorkant', bij de merken en producten, en waar aan 'de achterkant' (backoffice) door samenwerking effectief en efficiënt wordt gewerkt.

Vernieuwen gebeurt door middel van het verbreden dan wel verschuiven van de product-portfolio en het verschuiven van printproducten naar multimediale en crossmediale concepten, een en ander met een duidelijke focus op digitaal.

Internationaliseren vindt plaats door middel van het exporteren van TMG's uitgeefexpertise naar andere landen met behulp van specifieke product/marktcombinaties.

DOELSTELLINGEN

TMG heeft als ondernemingsdoelstelling het bereiken van een gemiddeld nettorendement op eigen vermogen van tenminste 12% door middel van exploitatie van mediaproducten.

DOELSTELLINGEN UITGEVERIJEN TMG 2007, 2008 EN 2009 IN NEDERLAND

Printmedia
Voor TMG's printmedia geldt als doelstelling het realiseren van een maximaal aandeel in de mediaconsumptie van consumenten met als doel een marktaandeel van 15% in de totale reclamebestedingen in Nederland in 2009 (huidig aandeel 12%; marktgrootte nu ruim € 4 miljard) en een structureel gemiddeld rendement (ROS, return on sales; ebita/sales) van 15%.

TMG wil in gedrukte media vitaal marktleiderschap realiseren met landelijke, regionale en lokale merken. Deze doelstelling wil TMG als volgt bereiken:

- de grootste businessunit en uitgever van dagblad De Telegraaf streeft naar maximale oplage en bereik in een brede landelijke doelgroep;
- BasisMedia wil met de uitgave Sp!ts een maximaal bereik in een landelijke doelgroep van 18 tot en met 34-jarigen door middel van een op de doelgroep gerichte inhoud;
- HDC Media legt een focus op sterke, renderende regionale titels in Noord- en Zuid-Holland;
- Holland Combinatie richt zich op lokaal marktleiderschap in Noord-, Zuid-Holland en Utrecht;
- De Telegraaf Tijdschriften Groep richt zich op portfolio-ontwikkeling voor specifieke kerndoelgroepen;
- door de noodzakelijke maximale samenwerking en synergie tot stand te brengen op de verschillende deelgebieden zowel binnen merken, marktbewerking als interne organisatie;
- door marktconformiteit in prijs en kwaliteit te realiseren van de facilitaire bedrijven en een verder verfijnde tariefstructuur.

Digitale media
TMG wil op basis van huidige assets (waaronder die van Classified Media en All Connected Media) en toekomstige assets een aandeel in de mediaconsumptie van digitale media van consumenten realiseren dat leidt naar een omzetaandeel van digitale media bij TMG in 2009 van 15% (huidig aandeel 3,5%) met een ROS van gemiddeld 30%.

TMG wil deze doelstelling alsvolgt bereiken:
- het realiseren van marktleiderschap in Nederland in relevante digitale markten door:
  - een scherpe focus op digitaal;
  - zelfstandige ontwikkeling, joint ventures of acquisities van producten en diensten in specifieke niches en/of voor specifieke communities;
  - het verder uitbouwen van de huidige positie via uitbreiding met bewegend beeld en geluid.

- een focus op een competitief kostenniveau door middel van maximale samenwerking en synergie op deelgebieden door:
  - het inrichten van een facilitair digitaal ontwikkelteam t.b.v. snelle (technische) realisatie van marktinitiatieven;
  - het inrichten van een centraal online salesteam dat het bereik van TMG-sites maximaal uitnut.

Voor Keesing Media Group, die het merendeel van het resultaat behaalt in het buitenland en Sky Radio Group gelden eigen, specifieke doelstellingen.

DOELSTELLINGEN UITGEVERIJEN TMG 2007, 2008 EN 2009 IN BUITENLAND

TMG Internationaal richt zich op het zelfstandig of in samenwerking met partners repliceren, in de volle breedte of in selectieve niches, van TMG's strategie in buitenlandse mediamarkten. Doel is het realiseren van een aandeel in de mediaconsumptie in het buitenland dat leidt naar een omzetaandeel bij TMG van circa 10% in 2009 (huidig aandeel bedraagt, bij een naar voljaar kenmerkende omzet Keesing Media Group, 5,8%) via:

- ontwikkeling multimediale landenorganisaties;
- expansie in nichemarkten;
- overnames of oprichting van partnerships met 'accelerators'.



Media

Het vergroten van het aandeel in de mediaconsumptie gaat verder dan er simpelweg voor zorgen dat consumenten de uitingen van TMG in alle vormen zien en kennen. Het doel is consumenten te helpen vinden wat ze willen en laten weten wat ze er over moeten vinden. En dat in een medialandschap dat meer en sneller in beweging is dan ooit tevoren.





Frank Volmer vergelijkt de keuzemogelijkheden in het medialandschap met een groot raderwerk waarin bewegingen elkaar in gang zetten. Thema's die mensen bezighouden, doelgroepen die voor mediumtypen interessant zijn, producten en merken die als drager van die informatie kunnen dienen, uiteenlopende mediadragers om mensen waar en wanneer dan ook te bereiken en tenslotte trends in de samenleving die het momentum voor media bepalen. Allemaal vormen ze factoren in de keuze voor het juiste medium met de juiste informatie voor de juiste mensen op de juiste plaats.

Trends en doelgroepen

De keuze wordt sterk beïnvloed door de wijze waarop de samenleving en het gedrag van de samenleving verandert. Trends als de groei van het aantal 50-plussers en daarmee het groeiende belang van deze groep als doelgroep voor media. De culturele diversiteit die een nieuwe mediadiversiteit vraagt. De sterke groei van éénpersoonshuishoudens die leidt tot een ander patroon van mediaconsumptie.

De groeiende behoefte aan virtueel contact in de samenleving, ook op momenten en plaatsen waar fysiek contact op zich mogelijk zou zijn. De groei van interactieve media die voorzien in een groeiende behoefte te participeren in het nieuws. Groeiende keuzestress bij consumenten en de toenemende

'Gevoel, data, mensen en merken combineren tot succesvolle producten'

consumptie





behoefte aan sturing als gevolg van de overdaad aan informatie. De groei van narrowcasting: op specifieke locaties en doelgroepen afgestemde media. Maar ook toenemende druk op vrije tijd door files en hogere werkdruk, en dalende bereidheid om moeite te doen voor het betalen van content. Deze trends zijn leidend voor de wijze waarop wij merken en producten in de toekomst inzetten om het gesprek van de dag te bepalen en mensen te helpen bij de belangrijkste beslissingen in hun leven.

Gevoel en ervaring

'Kern van de benadering is dat je kijkt naar thema's, platforms, trends, doelgroepen en producten en vervolgens bekijkt hoe je dat in de onderneming kunt omzetten in een medium dat waarde genereert. Je moet daarvoor heel diep kunnen kijken in wat mensen bezighoudt en dat vertalen naar iets dat mensen willen.

Mensen zoeken gidsen: merken en producten die ze sterken in het vertrouwen dat ze vinden wat ze zoeken. Maar die ze ook ondersteunen in wat ze ergens van moeten vinden. Het kunnen aanvullen wat mensen willen, het vinden van een balans tussen keuzes laten en sturing geven, en het vinden van de juiste drager om dat aan te bieden, vraagt een enorm gevoel voor wat mensen aantrekt. Heel lang was dat vooral gebaseerd op journalistieke ervaring en intuïtie. In toenemende mate beschikken we over feitelijke informatie die ons in staat stelt dat gevoel ook te onderbouwen.'

Techniek verlaagt drempels

'Technologie stelt ons in staat drempels te verlagen en consumenten met uiteenlopende vormen van media te bereiken. Thuis met de kranten en tijdschriften, onderweg in de auto via de radio, achter je bureau via internet, waar dan ook ter wereld via de mobiele telefoon. Daarbij is timing van nieuwe producten essentieel: niet te vroeg maar zeker ook niet te laat. De kern van wat we doen is en blijft het vermogen informatie te verzamelen die mensen aanspreekt.

We kunnen dat met de merken die we hebben en op basis van de kennis en ervaring die we hebben op het gebied van het gedrag van mensen. Dus gevoel en data, mensen en merken vertalen naar succesvolle producten.'



Frank Volmer
Algemeen Directeur
Uitgeversmaatschappij De Telegraaf

VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

ORGANISATIE IN BEWEGING

Na jaren van kostenbesparingen en het optimaliseren van bestaande activiteiten, is in 2006 ook een flinke stap voorwaarts gezet in de vernieuwing en internationalisering van activiteiten. Daarmee is de basis gelegd voor een beleid dat in 2007 verder zal worden ingevuld.

Belangrijke stappen in 2006 waren de verkoop van de Limburgse bedrijven en de aankoop van onder andere Sky Radio Group en Keesing Media Group. Daarmee is een aanzet gegeven tot verbreding van de portfolio en uitbouw van de positie buiten Nederland.
Naast verdergaande kostenbesparingen is wederom geïnvesteerd in bestaande printproducten en merken, en zijn verdere stappen gezet in een systematische benutting van mogelijkheden tot synergie binnen TMG.

Over 2006 werd een netto resultaat behaald van € 49,6 miljoen, in 2005 bedroeg het netto resultaat € 65,4 miljoen. De opbrengsten stegen ten opzichte van 2005 met € 47,8 miljoen tot € 784,5 miljoen in 2006. Het bedrijfsresultaat daalde van € 53,2 miljoen in 2005 tot negatief € 16,8 miljoen in 2006. Genormaliseerd voor bijzondere invloeden en amortisaties steeg het bedrijfsresultaat echter van € 39,2 miljoen over 2005 tot € 50,0 miljoen in 2006. Een lichte stijging van de advertentieopbrengsten, kostenreducties en een andere samenstelling van de portfolio waren hierop van invloed.

De stijging van het genormaliseerde bedrijfsresultaat zien wij als verheugend en hoopvol maar een bedrijfsresultaat van zo'n 6% van de opbrengsten is nog steeds een veel te laag percentage. Ten behoeve van de langetermijncontinuïteit en om aantrekkelijk te blijven voor aandeelhouders én medewerkers, moet dat getal omhoog. Veel van de veranderingen die de komende jaren zullen worden doorgevoerd, zijn ingegeven door de noodzaak de rendementen van de activiteiten structureel naar een hoger niveau te brengen. Het feit dat TMG in 2006 nauwelijks heeft geprofiteerd van de aantrekkende economische groei benadrukt nog eens hoe belangrijk het is dat het ingezette beleid verscherpt en versneld wordt doorgezet.

Focus in beleid
Het beleid van TMG is gebaseerd op de hoofdlijnen: kosten besparen, investeren in bestaande printproducten en merken, benutten van synergiemogelijkheden, verbreden van de portfolio door te investeren in multimedia en niet-printproducten en exploiteren van kennis buiten Nederland. Op al deze punten is in 2006 flinke terreinwinst geboekt.

Er is het afgelopen jaar opnieuw fors ingezet op reorganisatie. Ultimo 2006 bedroeg het aantal fte 3.782, ofwel 580 minder dan het jaar ervoor. Deze daling is het saldo van de portfoliowijzigingen, reorganisaties en nieuw personeel aangetrokken voor nieuwe initiatieven. De kosten zijn lager, flexibeler en transparanter. Zowel bij de uitgeverijen als bij de facilitaire bedrijven zijn en worden grote stappen gezet op het gebied van kostenverlagingen en het samenvoegen en/of outsourcen van activiteiten.

Er is geïnvesteerd in bestaande printproducten, maar ook in nieuwe activiteiten. We hebben beloofd nog meer in de huid van de consument te kruipen met betrekking tot het zich wijzigende

mediaconsumptiegedrag. Dat heeft geleid tot aangepaste en nieuwe initiatieven als woonkrant.nl (met het complete woningaanbod van Nederland), autotelegraaf.nl (nu inclusief het aanbod van nieuwe auto's) en met lokale initiatieven als alphen.cc.

De portfolio is nadrukkelijk verbreed met twee bedrijven die beide marktleider zijn in hun segment. Met Sky Radio Group is een sterke positie verworven in de radiomarkt. Door de overname van Keesing Media Group hebben we een goed renderende activiteit verworven in een interessante nichemarkt in Nederland, België, Denemarken en Frankrijk. Puzzelproducten lenen zich bovendien uitstekend voor verdere internationale expansie. Daarnaast hebben we deelnames gerealiseerd in onder meer Relatieplanet.nl, GeenStijl.nl en Yourfuture.tv. Daartegenover werden in 2006 de activiteiten in Limburg afgestoten.

Ook aan de organisatorische kant is veel gebeurd. Er is een President International benoemd, die onze ambities over de grenzen van strategische fundamenten voorziet, en een Chief Synergy Officer, die de synergieën tussen TMG-onderdelen in Nederland maximaliseert. Verder zijn bij de uitgeverijen wisselingen aangebracht in de directies van BasisMedia en Uitgeversmaatschappij De Telegraaf.

Wisselende resultaten

Bij dagblad De Telegraaf stonden advertentie- en oplagevolume van de printuitgaven in 2006 nog onder druk, maar het marktaandeel is verder gestegen. De digitale omzet nam opnieuw toe, deels door eigen groei, deels door acquisitie. De totale omzet bleef daarmee op een gelijk niveau.

Er zijn concrete, structurele bezuinigingen gerealiseerd, die ook dit jaar en de komende jaren een positief effect zullen hebben op het rendement. Dankzij deze bezuinigingsmaatregelen en de lagere aanloopverliezen van nieuwe activiteiten nam het Ebita-resultaat, genormaliseerd voor bijzondere invloeden in beide jaren, waaronder boekwinsten en reorganisatielasten, ten opzichte van 2005 sterk toe.

Ook Sp!ts, het merk met een uniek bereik onder 18 tot 34-jarigen, had in eerste instantie last van de druk op de advertentiemarkt. Maar door scherp te sturen op kosten en een aantrekkende omzet in de laatste maanden van het jaar werd een resultaat bereikt dat praktisch gelijk was aan 2005. Het advertentievolume steeg in 2006 en Sp!ts heeft verder geïnvesteerd in de toekomst door aanscherping van de organisatie, acquisities en digitale projecten.

De ontwikkelingen rond aangekondigde initiatieven voor nieuwe gratis dagbladen op de Nederlandse markt volgen we op de voet. Als uitgever van de meest succesvolle titels en de grootste diversiteit aan dagbladconcepten van Nederland (landelijk, regionaal én lokaal, en zowel gratis als betaald) hebben we alle mogelijkheden in huis.

HDC Media en Holland Combinatie (regionale dagbladen en huis-aan-huisbladen) hebben een goed jaar achter de rug. Het Ebita-resultaat van beide bedrijven verbeterde fors ten opzichte van 2005. Dat was het gevolg van effecten van kostenmaatregelen en een aantrekkende advertentiemarkt, vooral op het gebied van personeelsadvertenties. De oplage van de HDC-kranten daalde slechts beperkt.

De Telegraaf Tijdschriften Groep had een moeilijk jaar. De omzet stabiliseerde dankzij het succes van Habbo Hotel, maar door hogere introductiekosten van nieuwe titels was het Ebita-resultaat fors lager. Het blad JAN ontwikkelt zich buitengewoon positief, maar in totaliteit stonden zowel advertentie- als oplagemarkt voor TTG onder druk.

Zowel bij Telegraaf Media ICT als bij DistriQ en Telegraaf Drukkerij Groep heeft 2006 in het teken gestaan van maatregelen op het gebied van kosten, portfolio en kwaliteit. Dit alles om te voldoen aan de doelstellingen van marktconformiteit, transparantie en flexibiliteit. Reorganisaties, efficiencyslagen, verdere automatisering, maar ook versobering van processen zijn aanhoudende punten van aandacht. Tegelijkertijd moeten we ook de kwaliteit bewaken. Naast de absoluut noodzakelijke kostenslagen, moeten zowel uitgevers als facilitaire bedrijven concreet en continu het kwaliteitsniveau meten en evalueren.

De nieuwe aanwinsten Keesing Media Group en Sky Radio Group zijn beide marktleider op hun terrein, hebben een grote kennis van zaken en werken met relatief kleine, enthousiaste teams aan de dagelijkse resultaten, maar ook aan de (veelal digitale) toekomst. We zijn er trots op de beide bedrijven in de Groep te hebben.

In All Connected Media (voortgekomen uit Mobillion) zijn de niet direct aan de TMG-titels gebonden activiteiten gebundeld op het gebied van internet en mobiele telefonie.
Voorbeelden van activiteiten van deze 'nieuwe wereld'-specialisten zijn call tv-services, web-tv en Sugababes.nl. Het rendement ervan is nog beperkt, maar de verwachtingen voor de toekomst zijn hoog gespannen.

Ook buiten Nederland is een belangrijke vooruitgang geboekt in de uitvoering van de kernpunten van het beleid. TTG Zweden gaat voort op de ingeslagen weg; de exploitatie van tijdschriften en bijbehorende websites.
In Oekraïne wordt stap voor stap een modern multimediabedrijf neergezet. Keesing Media Group die het grootste deel van haar omzet in het buitenland realiseert, ontwikkelt plannen voor verdere internationale expansie, onder andere in landen waar TMG al actief is.

Bij TE2, TMG's joint venture in de Nederlandse evenementen- en beurzenmarkt vindt een heroriëntatie plaats op de portfolio. TE2 richt zich vooral op de auto- en modemarkt.

Sinds november 2005 heeft TMG een 40%-belang in Media Librium, dat zich als producent en exploitant richt op 'narrowcasting'-producten in een markt die zich snel ontwikkelt.
In samenwerking met andere onderdelen van TMG zijn inmiddels de eerste producten in de markt gezet.

Voor wat betreft onze deelneming in het internationaal opererende SBS Broadcasting S.à.r.l. is van belang de in december aangekondigde acquisitie van een meerderheidaandeel in het Duitse televisieconglomeraat ProSiebenSat1 door Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) en Permira en de mogelijke gevolgen van de intentie om dat bedrijf in een later stadium samen te voegen met SBS. In het laatstgenoemde internationale radio- en televisiebedrijf houden de private equitypartijen KKR/Permira een belang

van 80%, en TMG een 20%-belang. Na inventarisatie van de mogelijke gevolgen van deze ontwikkeling vindt thans, op basis van bepaalde rechten die TMG toekomen in geval van een verkoop van SBS, een bepaling plaats van onze positie.

Versnelling noodzakelijk
Met al deze veranderingen hebben we in 2006 de grens bereikt van wat een organisatie in een jaar tijd aan kan. Maar de veranderingen in de markt gaan in hoog tempo door. Dus moet ook TMG mee veranderen. Sneller, soms dieper en vooral proactiever en met meer focus. Aan de kosten- en opbrengstenkant, maar ook in de transformatie van het bedrijf.

We hebben opnieuw een analyse gemaakt van de mediaconsumptie in de toekomst.
De uitkomst is dat de toekomst van de mediaconsumptiemarkt op zich veelbelovend is, maar ook aan snelle verandering onderhevig. Het is dus vooral een kwestie van het vinden van een nieuwe sterke plek. Vandaar ook de investeringen o.a. in internet (internetomzet in 2006 ruim € 27 miljoen, een verdubbeling ten opzichte van 2005), narrowcasting en ontwikkeling van crossmediale concepten: een zoektocht naar de juiste plek in de veranderende waardeketen.
Wanneer we daarbij terugkijken naar onze bewegingen in de afgelopen jaren, blijkt dat we niet alleen sneller moeten zijn in de aanpak van kosten, maar vooral de onderneming sneller en meer proactief naar de digitale wereld moeten draaien. Een draai naar een versneld groeiende, digitale multimediale mediaconsumptie.
We maken die beweging vanuit eigen kracht, en wel op basis van onze eigen kennis, onze eigen unieke kwaliteiten, onze eigen passie.

Ook uit de concernbrede strategische risicoinventarisatie komt de zorg over het sneller en concreter (SMART) realiseren van de omwenteling naar digitaal als een belangrijk punt naar voren. Een omwenteling die gebaseerd moet zijn op businessplannen, maar die ook door de organisatie gedragen moet worden.
Daarom is na (en naast) de wijzigingen in de portfolio, de aanpak van de kostenstructuur en een aangescherpte buitenlandstrategie, nu de organisatie zelf aan de beurt. Het is de hoogste tijd de organisatie aan te passen aan de veranderde en veranderende wereld.

Aanpassing organisatiestructuur
In het Nederlandse deel van de organisatie, specifiek op het gebied van print en digitaal, is recent het programma Focus gestart. Het motto van het programma luidt: 'Zelfstandig waar nodig, samen waar mogelijk.' Focus bundelt een aantal van TMG's uitgeverijen in een nieuwe entiteit. Het betreft hier Uitgeversmaatschappij De Telegraaf, HDC Media, Holland Combinatie, BasisMedia, Telegraaf Tijdschriften Groep en All Connected Media.

Focus heeft als doel de aansturing van print- en digitale activiteiten te scheiden, waardoor deze ieder voor zich beter kunnen worden gecoördineerd. De nieuwe directie van Focus blijft daarbij verantwoordelijk voor beide onderdelen. Resultaat van Focus is een meer gecoördineerde aansturing van de printactiviteiten: geografisch, naar afzetmarkt maar ook in kosten en opbrengsten en tegelijkertijd een meer gecoördineerde aanpak van het vergroten van het omzetaandeel van digitale media door proactiever, beter gecoördineerd en sneller te opereren in dit marktsegment. De betrokken

werkmaatschappijen en de daaronder vallende merken zullen zelfstandig blijven werken waar nodig en gezamenlijk waar mogelijk.

Dit alles vanuit een positie waarin het belangrijkste deel van de inkomsten nog altijd uit gedrukte media komt maar TMG tegelijkertijd, als één van de grootste spelers in digitale mediaconsumptie in Nederland, een steeds belangrijker deel van de inkomsten uit de digitale markt haalt (in 2006 3,5%). Zonder de 'oude wereld' te verlaten is daarmee een gestructureerde beweging naar de nieuwe, digitale wereld in gang gezet.

Potentie beter benutten

TMG is in een groot aantal Nederlandse mediumtypen vertegenwoordigd met leidende en succesvolle merken en heeft zich daarmee een brede, sterke positie met veel potentie, ook voor de toekomst, verworven. Naast een verdere versterking van die positie door verbetering van de synergie en de daarmee samenhangende verbetering in het rendement, ontstaan door de breedte van de portfolio ook mogelijkheden die er voorheen niet waren.

Meer dan ooit zijn we in staat om met eigen merken de communicatiedoelstellingen van derde partijen te verwezenlijken. We zijn dan ook gestart met het actief benaderen van adverteerders en andere opdrachtgevers met zelfontwikkelde multimediaconcepten en programmaformats. We kunnen daarbij gebruik maken van de specifieke kracht van de verschillende mediumtypen als print, digitaal en broadcast. Het onderscheidt ons van anderen dat we daar 'in huis' de regie over kunnen voeren. We noemen dit dan ook: crossmediaal programmeren.

De uitgeefexpertise van TMG leent zich uitstekend voor export naar opkomende markten buiten Nederland, zoals Oekraïne en andere landen. Een inventarisatie van de landen die zich daarvoor lenen is gemaakt. Daarnaast doen zich kansen voor in het betreden van nichemarkten buiten Nederland, zoals Keesing Media Group al jaren met succes doet.

Ook op het gebied van operational excellence valt nog veel winst te behalen. Tot nu toe is de aandacht vooral gericht geweest op kostenverlagingen, waarbij aanzienlijke resultaten zijn geboekt. Als volgende stap moet nu worden gekeken naar de juiste focus, en moeten keuzes worden gemaakt (wat doen we zelf, wat besteden we uit?) en moet verdergaande standaardisering schaalvoordelen opleveren. Op deze gebieden valt nog veel winst te behalen.

Aan onze medewerkers

We bezuinigen, we digitaliseren, we veranderen. Steeds zijn daarbij mensen betrokken. Mensen die de kennis en ervaring hebben waardoor onze onderneming zich onderscheidt. In onze relatie met die mensen, onze medewerkers, hebben we te maken met keuzes en dilemma's: enerzijds hebben we doorlopend meer dan vijftig commerciële vacatures, anderzijds zijn er minstens zoveel boventalligen. We moeten steeds dieper snijden, maar willen ook een aantrekkelijke werkgever zijn; de economische groei roept om mensen en wij moeten een soberder sociaal plan invoeren. Wij zijn ons bewust van dit enorme spanningsveld en willen een goede werkgever blijven, ook naar mensen toe die de organisatie moeten verlaten.

Wij maken als bedrijf de omslag van een informele familiecultuur naar een innovatieve zakelijke cultuur, een SMART-cultuur.
Dat laatste plus een versnelde draaiing naar de digitale wereld is nodig voor de toekomstbestendigheid en slagvaardigheid van ons bedrijf. Maar we verliezen het belang van saamhorigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid, de waarden die in onze cultuur altijd hoog in het vaandel hebben gestaan, zeker niet uit het oog. We zijn onze medewerkers erkentelijk voor de belangrijke rol die zij spelen in dit veranderingsproces en zijn trots op de mensen die tijdens het proces gewoon hun werk blijven doen en onze producten de leidende rol in de markt laten behouden.

VOORUITZICHTEN 2007

Van invloed op de ontwikkeling van het resultaat van TMG in 2007 zijn onder meer:

- De advertentie-inkomsten.
  De laatste twee maanden van 2006 en de eerste twee maanden van 2007 laten in het algemeen een stijgende lijn zien bij de regionale dagbladen, de huis-aan-huisbladen en Sp!ts, met name dankzij de groei in de personeelsadvertenties. Bij dagblad De Telegraaf is er sprake van een wisselvallig beeld: een lichte toename bij de personeelsadvertenties, de rubriekseadvertenties staan onder druk, terwijl er bij de nationale merken en diensten nog geen invloed merkbaar is van het aantrekken van de economie. De omzet uit internetactiviteiten vertoont daarentegen een opgaande lijn.
- Het positieve effect van de gewijzigde samenstelling van de portefeuille.
- De effecten van de in 2006 en eerder genomen reorganisatiemaatregelen en de centralisatie van de inkoop waarmee in totaal een kostenreductie van minimaal € 10 miljoen wordt voorzien.
- De verkoop van de deelneming in Wegener (boekwinst van ruim € 42 miljoen).
- De invloed van aanloopverliezen nieuwe projecten.
- Fors hogere amortisatielasten.

De (normale) investeringen voor 2007 worden geraamd op circa € 25 miljoen, terwijl voor circa € 14 miljoen gedesinvesteerd zal worden (onroerend goed en outsourcingactiviteiten).

Dit alles resulteert in optimisme over TMG's huidige en toekomstige positie in de veranderende mediawereld.
Voor het doen van concrete uitspraken over het resultaat van 2007 is het nog te vroeg; wel verwacht TMG een beter bedrijfsresultaat vóór amortisatie te realiseren dan in 2006.

Raad van Bestuur
Telegraaf Media Groep N.V.
Drs A.J. Swartjes, voorzitter

Amsterdam, 15 maart 2007



Synergie

Synergie is de zoektocht naar optimalisering en vernieuwing door betere samenwerking binnen de organisatie. 'We hebben binnen TMG als organisatie de kracht en de merken om héél veel te bereiken. Om dat te realiseren moet je onderling het vertrouwen hebben dat je samen het beste kunt bereiken. Het zoeken van die verbinding is de kern van synergie.'

Rob Eijkelenkamp: 'Zoals in zoveel organisaties zochten ook binnen TMG mensen elkaar niet van nature op om samen te werken. Producten stonden zelfstandig in de markt, er was geen scherpe strategie om dubbeltellingen te voorkomen. Pas toen het financieel minder ging, ontstond de noodzaak anders naar de eigen organisatie te kijken. Het beleid is er nu juist op gericht om onderlinge concurrentie te voorkomen, overlap in producten te vermijden en samen naar nieuwe te zoeken.'



Breder kijken

'Het bereiken van die samenwerking is deels een kwestie van andere aansturing, deels van een andere verdeling van verantwoordelijkheden. Dat betekent aan de ene kant verantwoordelijkheden op een lager niveau in de organisatie leggen. Begrip kweken voor elkaars activiteiten en bevorderen dat er breder wordt gekeken dan de eigen business. Aan de andere kant vraagt de groeiende complexiteit van de TMG-organisatie meer en strakkere aansturing. Centraal en op afstand. We zitten in de omslag van een informele familiecultuur naar een innovatieve zakelijke cultuur. Een SMART-cultuur waarin we mensen kunnen afrekenen op hun verantwoordelijkheden.'

Slimmer vernieuwen

'Wat we vast moeten houden is de ondernemingszin. Ruimte geven aan vernieuwing, maar dan wel een stuk 'smarter'. Meer met elkaar naar morgen kijken. Overleggen over hoe en wanneer je iets doet. Onderling begrip kweken voor keuzes. Elkaar dingen uitleggen en kennis delen. Verbinding en vertrouwen kweken om de toekomst samen beter aan te kunnen. Iedereen worstelt met de groeiende dynamiek van de omgeving. Er gebeurt veel meer in de markt. Toetredingsdrempels voor nieuwe marktpartijen zijn veel lager geworden. De concurrentie is daardoor veel breder geworden. Dus moeten we verantwoordelijkheden afbakenen. Mensen duidelijk maken waarin ze moeten excelleren.

Ervoor zorgen dat verschillende mensen op verschillende plaatsen in de organisatie niet dezelfde dingen gaan bedenken. En ze helpen de juiste mensen in de organisatie te vinden om het samen uit te voeren. Groepen mensen inzetten op kansrijke projecten. Daar vernieuwen waar het tot de beste resultaten leidt. En geen nieuwe onderwerpen bedenken op



Rob Eijkelenkamp
Chief Synergy Officer

dezelfde plek als bestaande activiteiten nog voldoende ruimte bieden voor verbetering.'

Afstemming en taakverdeling

De projecten die moeten leiden tot meer synergie vallen onder te verdelen naar geografische projecten (vooral in printproducten), marktgebieden (bijvoorbeeld de personeelsmarkt) en naar mediumtypen (bijvoorbeeld print en online).

'Er zijn voorbeelden van geografische projecten in print waarin verschillende uitingen binnen TMG elkaar niet optimaal beconcurreerden en daardoor het gezamenlijk rendement op de activiteiten drukten. Door een duidelijke interne afstemming en taakverdeling is het rendement verbeterd. Door een betere afstemming op een hoger niveau in de organisatie willen we landelijk een versnelling gaan realiseren in verbetering van rendementen in gedrukte media.'

In de markt voor gedrukte media gaat dit met kleine stappen tegelijk. Synergie zit uiteindelijk in kleine dingen. 'Het is een markt die we door en door kennen en waar we weten wat er werkt en niet werkt. In digitale media zijn de onzekerheden groter en voltrekken veranderingen zich sneller. Daar moet je meer durven, maar tegelijk ook gestructureerd werken door op rationele gronden beslissingen te nemen met mensen die de markt kennen. Leren van elkaars fouten en ervaringen. En niet vanuit het eigen perspectief, maar vanuit een visie op de totale markt werken.'

Vertrouwen winnen

'Het uiteindelijke doel in dit hele proces is het winnen van het vertrouwen in de organisatie dat je gezamenlijk het beste bereikt. Het zoeken van verbinding. We hebben als TMG de kracht en de merken om héél veel te bereiken. Het onvermogen daarbij samen te werken zou één van de belangrijkste belemmeringen zijn. Als je elkaar kunt vertrouwen, kun je naar buiten kijken. Iedere minuut die wordt besteed aan interne strijd is een verloren minuut.'



'Verbinding zoeken om het beste te bereiken'

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

PER 31 DECEMBER 2006

drs. A. J. Swartjes (1949)
Voorzitter – CEO

Sinds 1 januari 2005 bekleedt de heer A.J. Swartjes de functie van voorzitter van de raad van bestuur – Chief Executive Officer. In de periode tussen 1991 en 2005 was hij lid van de holdingdirectie, een bestuursvorm die per 2005 is verlaten.

Vanaf 1978 bekleedde hij diverse functies binnen het Telegraafconcern. In de periode 1974 tot en met 1978 werkte hij bij Reader's Digest en Colgate/Palmolive.
De heer Swartjes studeerde economie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

drs. F. Th. J. Arp RA (1954)
Lid raad van bestuur – CFO

Sinds 1 januari 2005 is de heer F.Th.J. Arp lid van de raad van bestuur – Chief Financial Officer. De heer drs. F.Th.J. Arp RA was van 1 juli 1997 tot januari 2005 in dienst als holdingdirecteur.

In de periode 1991 tot en met 30 juni 1997 is hij als partner verbonden geweest aan de maatschap Deloitte & Touche Registeraccountants. Daarvoor was hij ook in die accountantspraktijk werkzaam. De heer Arp heeft bedrijfseconomie en accountancy gestudeerd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

PER 31 DECEMBER 2006

A.J. van Puijenbroek **voorzitter**	Leeftijd	59 jaar
	Nationaliteit	Nederlandse
	Beroep/hoofdfunctie	Directeur N.V. Exploitatiemaatschappij Van Puijenbroek
	Nevenfuncties	Voorzitter Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. Secretaris Stichting Preferente Aandelen TMG N.V. Lid Raad van Commissarissen B.V. Textielfabrieken H. van Puijenbroek
	Eerste benoeming	15 - 05 - 1975
	Lopende termijn	2003 – 2007
Prof. dr. W. van Voorden **vice-voorzitter**	Leeftijd	64 jaar
	Nationaliteit	Nederlandse
	Beroep/hoofdfunctie	Oud-voorzitter CTZ (College Toezicht Zorgverzekeringen) Emeritus Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam Emeritus Hoogleraar Universiteit van Tilburg
	Nevenfuncties	Commissariaten bij Batenburg Beheer N.V., Panteia B.V. Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Ballast Nedam N.V.
	Eerste benoeming	04 - 06 - 1997
	Lopende termijn	2005 – 2009
ir. H.L. Weenen **secretaris**	Leeftijd	62 jaar
	Nationaliteit	Nederlandse
	Eerste benoeming	26 - 06 - 1980
	Lopende termijn	2004 – 2008
Mevrouw ir. M. Tiemstra	Leeftijd	52 jaar
	Nationaliteit	Nederlandse
	Beroep/hoofdfunctie	Lid Executive Board Eureko B.V. tot 1 oktober 2006
	Eerste benoeming	05 - 06 - 2003
	Lopende termijn	2003 – 2007
L.G. van Aken	Leeftijd	65 jaar
	Nationaliteit	Nederlandse
	Nevenfuncties	Bestuurslid Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Boekanier Bestuurslid Stichting Administratiekantoor van aandelen in H.J. Wols Holding B.V. Voorzitter Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959
	Eerste benoeming	30 - 05 - 2002
	Lopende termijn	2006 – 2010

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN AAN AANDEELHOUDERS

Hierbij bieden wij u aan het verslag, de balans per 31 december 2006 en de winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichtingen, zoals deze door de raad van bestuur zijn samengesteld.

De jaarrekening is gecontroleerd en akkoord bevonden door Deloitte Accountants B.V. te Amsterdam, zoals blijkt uit de in dit verslag opgenomen verklaring. De jaarrekening is door ons besproken met de accountant in de jaarlijkse bijeenkomst en vervolgens door ons vastgesteld.

Ons college heeft in het afgelopen jaar achtmaal met de raad van bestuur vergaderd en onder meer aandacht besteed aan de strategie, de risico's verbonden aan de onderneming en de financiële zaken, waaronder de inkoop eigen aandelen. In het verslagjaar is in het bijzonder aandacht besteed aan de uitwerking van de onderdelen van de strategie, waaronder acquisities zoals Keesing Media Group en Sky Radio Group, de verkoop van de Limburgse activiteiten en de structuur van de interne organisatie. Evenals vorig jaar is de nodige aandacht besteed aan kostenbeheersing bij de drukkerijen, de distributieorganisatie en de uitgeverijen.

In twee vergaderingen hebben wij overleg gevoerd met de externe accountant. In deze vergaderingen zijn onder meer het verslag van bevindingen naar aanleiding van de controle op de jaarrekening 2005 en de managementletter 2006 besproken.

Buiten aanwezigheid van de raad van bestuur hebben wij ons eigen functioneren en onze relatie tot de raad van bestuur besproken alsmede het besturingsmodel, de samenstelling en het functioneren van de leden van de raad van bestuur. De centrale ondernemingsraad en onze raad hebben gezamenlijk besloten om met behulp van een extern bureau de vacature voor een zesde commissaris in te vullen. In overleg met de raad van bestuur zijn wij op zoek naar een kandidaat voor de vacature van COO binnen de raad van bestuur. Ook in dit traject laten wij ons adviseren door een extern bureau. Thans wordt deze functie tijdelijk vervuld door de heer ir. J.W.S. Eyssen.

De raad van commissarissen heeft aan de hand van zijn bezoldigingsbeleid de beloning van de raad van bestuur vastgesteld. De individuele beloning van de leden van de raad van bestuur is opgenomen in het jaarverslag 2006.

In het verslagjaar hebben wij, wegens het bereiken van de VUT-gerechtigde leeftijd, afscheid genomen van de heer mr. J. Olde Kalter, lid van de raad van bestuur en hoofdredacteur van dagblad De Telegraaf. Wij zijn de heer Olde Kalter erkentelijk voor zijn inzet voor Telegraaf Media Groep N.V. en dagblad De Telegraaf gedurende de vele jaren die hij verbonden is geweest aan het concern.

In het verslagjaar nam één van onze leden deel aan een overlegvergadering met de centrale ondernemingsraad.

Graag willen wij onze erkentelijkheid betuigen aan de raad van bestuur en medewerkers voor de wijze waarop zij in 2006 hun taak hebben verricht.

Wij stellen u voor:

1. De jaarrekening over 2006 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. De raad van bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2006.
3. De commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2006.
4. Het dividend over het boekjaar 2006 per aandeel van € 0,25 nominaal vast te stellen op € 0,50 in contanten (2005: € 0,44 in contanten per aandeel van € 0,25 nominaal).

Wij delen u mee dat de betaalbaarstelling van het dividend plaatsvindt op 26 april 2007 bij de ABN AMRO Bank N.V. te Amsterdam.

Namens de raad van commissarissen
A.J. van Puijenbroek, voorzitter

Amsterdam, 15 maart 2007

Doel

Kernactiviteit van Telegraaf Tijdschriften Groep (TTG) is het vervullen van de specifieke behoefte van gesegmenteerde mediagroepen. Hoe ver die segmentatie gaat, hangt af van het mediumtype. Voor tijdschriften wordt de segmentatie begrensd door de noodzaak een zekere oplage te realiseren. In digitale media komt één-op-éénmarketing in zicht. De behoefte bij consumenten is onbegrensd.

Roeland Mackloet, directeur TTG: 'We vervullen als TTG de behoefte van gesegmenteerde doelgroepen. Door het grote veld en de sterke concurrentie ontstaan steeds meer op zeer specifieke doelgroepen gerichte media.
Consumenten staan er open voor en door de technische ontwikkelingen gaan de kosten omlaag. Tijdschriften zijn een afspiegeling van de maatschappij en daarmee verandert de segmentatie continu. Bijvoorbeeld in de vrouwenbladenmarkt is de groeiende arbeidsmarktparticipatie van vrouwen van grote invloed op de manier waarop wij tegen de markt aan kijken.'

Hoe ver de segmentatie strekt, verschilt per mediumtype. Bij gespecialiseerde media op internet zijn enkele honderden gebruikers al voldoende en is één-op-éénmarketing bijna mogelijk. Bij tijdschriften is een oplage van 20.000 tot 40.000 exemplaren nodig om een winstgevende titel op de markt te brengen. 'Voor tijdschriften redeneren we vanuit een businessmodel waarin we een bepaalde dekking willen voor loonkosten en technische kosten. Die kostenstructuur beperkt de ruimte







groepen

voor segmentatie in gedrukte media. Het is een economische realiteit waar we niet omheen kunnen. We hebben een zekere massa nodig in de markt.
Bij digitale media geldt dat niet. Iedereen kan uitgever zijn. Aan iedere behoefte, hoe klein ook, kan tegemoet worden gekomen. Dat maakt de mediawereld spannend, maar ook erg onrustig. De digitale media geven ons de mogelijkheid om nieuwe markten te zoeken. We hebben heel veel ideeën die zich daar voor lenen.'

Merken belangrijk
Merken spelen daarbij overigens nog steeds een belangrijke rol. 'Media zijn voor consumenten de leidraad in het beoordelen van de betrouwbaarheid van informatie. Merken zijn daarbij net zo belangrijk als inhoud. Bladen zijn merken op zich. Dat betekent dat je intensief moet blijven investeren in merken. Met tijdschriften die zich richten op uiteenlopende doelgroepen, is het ook nodig over een organisatie te beschikken die in staat is die uiteenlopende doelgroepen te bedienen. Dat lukt wanneer die uiteenlopende culturen en subculturen intern goed vertegenwoordigd zijn. Alleen dan zijn we in staat de doelgroepen te begrijpen.'

Nice to know
'We zijn als TTG onderdeel van de entertainmentindustrie. We hebben redacteuren in huis die over de kennis en vaardigheden beschikken om tegemoet te komen aan de wensen van de doelgroepen die ze bedienen. Escapisme is de belangrijkste reden voor mensen om tijdschriften te lezen. Even weg kunnen uit de dagelijkse werkelijkheid. Dat verkopen we. Het is 'nice to know' informatie. Daar zijn we goed in.'

Opkomende markten
'Tijdschriften vervullen een maatschappelijke rol. Vanaf de jaren vijftig hebben vrouwenbladen in Nederland een rol gespeeld in de emancipatie en het bespreekbaar maken van vragen die vrouwen bezighielden. Die rol spelen tijdschriften nu in opkomende markten. Dat is ook de reden dat TMG vooral in deze doelgroep met tijdschriften actief is in Oekraïne. Het is ook interessant te zien hoe wereldmerken, global brands, in tijdschriften een rol spelen. Cosmopolitan en FHM bijvoorbeeld hebben de laatste jaren een enorm succes. Het zijn bladen die segmentatie op mondiaal vlak doorvoeren.'



Roeland Mackloet
Directeur TTG

"Wij zijn onderdeel van de entertainment industrie"

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

Bedragen in duizenden euro's	**2006**	2005
Opbrengsten	**784.460**	736.686
Bedrijfsresultaat	**-16.824**	53.235
Financiële baten en lasten	**9.003**	31.730
Resultaat vóór belastingen	**-7.821**	84.965
Vennootschapsbelasting	**-6.065**	19.876
Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	**50.937**	–
Netto resultaat	**49.181**	65.089
Aandeel derden	**-418**	-339
Netto resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.	**49.599**	65.428
Voorstel resultaatbestemming (niet verwerkt in de jaarrekening)		
Ten gunste/laste van reserves	**24.599**	42.328
Dividenduitkering (uit het resultaat)	**25.000**	23.100
Uitkeringspercentage	**50%**	35%
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**60.195**	46.833
Per aandeel:		
Resultaat	**0,99**	1,25
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**1,20**	0,89
Dividend	**0,50**	0,44
Aantal personeelsleden ultimo (fte)	**3.782**	4.362

GECONSOLIDEERDE GEGEVENS

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

RESULTATEN

De jaarcijfers van 2006 en 2005 zijn opgesteld volgens de thans geldende IFRS richtlijnen.

Als gevolg van een aantal wijzigingen in de samenstelling van de portfolio in de loop van 2006, zijn de resultaten van beide jaren niet zonder meer vergelijkbaar. Zo werden in juni 2006 de activiteiten in Limburg verkocht (regionale dagbladen, huis-aan-huisbladen en een drukkerij). In januari 2006 werd een belang van 70% genomen in Relatieplanet.nl, terwijl in april respectievelijk juli 2006 de aandelen van Sky Radio Group (28%) en de Keesing Media Group werden aangekocht. Daarnaast is Mobillion vanaf juni 2005 volledig meegeconsolideerd (2005 30% deelneming). Tenslotte werd in december 2005 het 27%-belang in SBS Nederland B.V. omgeruild voor een 20%-belang in SBS Broadcasting S.à.r.l.

Over 2006 werd in totaal een netto resultaat behaald van € 49,6 miljoen tegenover een netto resultaat van € 65,4 miljoen over 2005. Het bedrijfsresultaat daalde daarbij van € 53,2 miljoen in 2005 tot negatief € 16,8 miljoen in 2006. Genormaliseerd voor bijzondere invloeden en amortisaties steeg het bedrijfsresultaat echter van € 39,2 miljoen over 2005 tot € 50,0 miljoen in 2006. Een lichte stijging van de advertentieopbrengst, kostenreducties en een andere samenstelling van de portfolio waren hierop van invloed.

In de geconsolideerde winst- en verliesrekening is een onderscheid gemaakt naar het resultaat op voortgezette en op beëindigde activiteiten.

Het bedrijfsresultaat op voortgezette activiteiten nam af van € 41,4 miljoen over 2005 tot negatief € 21,8 miljoen over 2006. Genormaliseerd voor bijzondere invloeden en amortisaties steeg het bedrijfsresultaat op deze activiteiten echter fors, namelijk van € 27,4 miljoen tot € 45,0 miljoen met name dankzij de aankoop van nieuwe activiteiten in de loop van 2006 waaronder Sky Radio Group, Keesing Media Group en Relatieplanet.

De opbrengsten stegen met € 47,8 miljoen tot € 784,5 miljoen in 2006, waarvan € 35,7 miljoen hogere overige omzet (vooral Mobillion), € 16,4 miljoen hogere advertentieomzet (incl. aankoop Sky Radio Group en verkoop Limburgse dagbladen en huis-aan-huisbladen), per saldo € 7,5 miljoen lagere oplage-inkomsten (incl. verkoop Limburgse dagbladen en aankoop puzzelbladen Keesing Media Group), en per saldo € 3,2 miljoen hogere omzet uit productie en distributie.

De totale bedrijfskosten namen per saldo met € 121 miljoen toe van € 686,3 miljoen tot € 807,3 miljoen, waaronder € 35 miljoen hogere bijzondere kosten (reorganisaties e.d.), ruim € 25 miljoen hogere amortisatielasten (acquisities), circa € 23 miljoen hogere personeelskosten (in 2005 was er sprake van een vrijval van € 27 miljoen betreffende inperking en beëindiging van pensioen- en vutregelingen) en ruim € 9 miljoen hogere overige bedrijfskosten. Hiertegenover stonden onder meer ruim € 7 miljoen lagere kosten van grond- en hulpstoffen (saldo van hogere papierprijs en verkoop Limburgse activiteiten) en circa € 4 miljoen lagere afschrijvingen materiële vaste activa.

Het resultaat uit geassocieerde deelnemingen daalde per saldo met € 21,1 miljoen, voor-

namelijk door een € 16,3 miljoen lager resultaat uit de deelneming in SBS (deels vervangen door rente-inkomsten uit aan SBS Broadcasting S.à.r.l. verstrekte aandeelhoudersleningen zoals hierna toegelicht) en een aandeel van circa € 3,0 miljoen in het verlies van Expomedia.

De financiële baten namen met € 6,4 miljoen toe onder invloed van enerzijds hogere rente op de hiervoor genoemde aandeelhoudersleningen aan SBS Broadcasting S.à.r.l. (€ 11,3 miljoen) en anderzijds lagere rentebaten vanwege acquisities en de inkoop van eigen aandelen. De financiële lasten stegen met ruim € 8 miljoen ingevolge de financiering van de in 2006 aangekochte Sky Radio Group en Keesing Media Group.

Onder de herwaardering financiële vaste activa is ingevolge de toepassing van IFRS (fair value) de waardestijging van de deelneming in Wegener verantwoord.

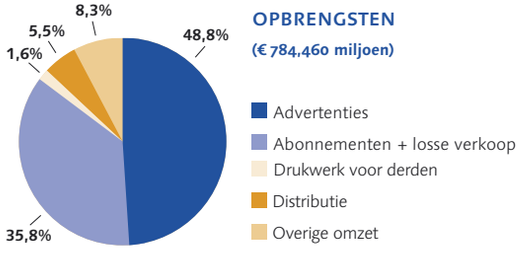
De boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten betreft de gerealiseerde boekwinst bij de verkoop van de Limburgse activiteiten.

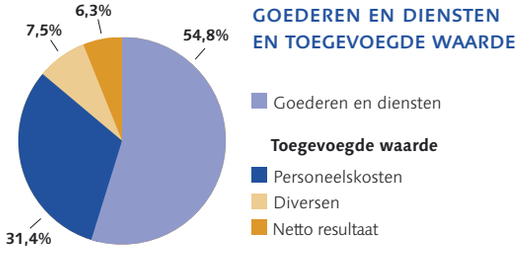
De belastingen daalden met € 25,9 miljoen, te weten een bate van € 6,8 miljoen over 2006 ten opzichte van een last van € 19,9 miljoen over 2005. Een en ander is onder meer het gevolg van de in het resultaat begrepen belastingvrije boekwinst bij de verkoop van de Limburgse belangen en een vrijval van de latente belastingverplichtingen als gevolg van de belastingtariefsverlaging van 29,6% tot 25,5%.

De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten 2005 heeft in de financiële jaarrekening een herclassificatie ondergaan v.w.b. dividend SBS, Wegener en boekwinsten verkoop materiële vaste activa van 'cashflow operationeel' naar 'cashflow uit investeringen'. Het gecorrigeerde cijfer 2005 komt daarmee uit op € 46,8 miljoen tegenover € 60,2 miljoen over 2006.

OPBRENGSTEN

De opbrengsten zijn met 6,5% gestegen van € 736,7 miljoen over 2005 tot € 784,5 miljoen over 2006. Belangrijke factoren hierbij waren gestegen advertentie-inkomsten (€ 16,4 miljoen) en overige omzet (€ 35,7 miljoen), tegenover een daling van de oplage-omzet ad € 7,5 miljoen.





Van de concernomzet is in 2006 € 27,6 miljoen (3,5%) in het buitenland gerealiseerd, tegen € 10,5 miljoen in 2005.
De omzet per werknemer (fte) nam toe met 10,5% van € 171.000 in 2005 tot € 189.000 in 2006.

De afgelopen vijf jaar ontwikkelden de opbrengst, het gemiddeld aantal mensjaren en de opbrengst per werknemer zich als volgt:

	Concernopbrengst (x € 1 miljoen)	Gemiddeld aantal mensjaren	Gemiddelde opbrengst per werknemer (x € 1.000)
2002*	704,5	4.690	150
2003*	683,6	4.459	153
2004	694,3	4.354	159
2005	736,7	4.317	171
2006	**784,5**	**4.151**	**189**

*(Dutch GAAP)

Bij dagblad De Telegraaf daalde het advertentievolume met 8% ten opzichte van 2005, voornamelijk in de sector rubrieksadvertenties. Bij Sp!ts werd een volumestijging van 1% gerealiseerd. Bij de regionale dagbladen (HDC Media) was er sprake van een volumedaling van 2%, met name in de categorie nationale merken en diensten. Bij de huis-aan-huisbladen van Holland Combinatie steeg het advertentievolume met 3,1% ten opzichte van vorig jaar.

Opbrengsten naar sectoren

x € 1 miljoen	**2006**		2005	
Landelijke dagbladen	**339,1**	**43%**	346,4	47%
Regionale dagbladen	**143,9**	**18%**	179,8	24%
Huis-aan-huisbladen	**65,4**	**8%**	80,6	11%
Tijdschriften	**55,2**	**7%**	51,9	7%
Radio	**44,3**	**6%**	–	–
Distributie	**43,2**	**6%**	34,6	5%
Puzzelbladen	**17,9**	**2%**	–	–
Drukorders	**12,6**	**2%**	16,7	2%
Overige activiteiten	**62,9**	**8%**	26,7	4%
	784,5	**100%**	736,7	100%

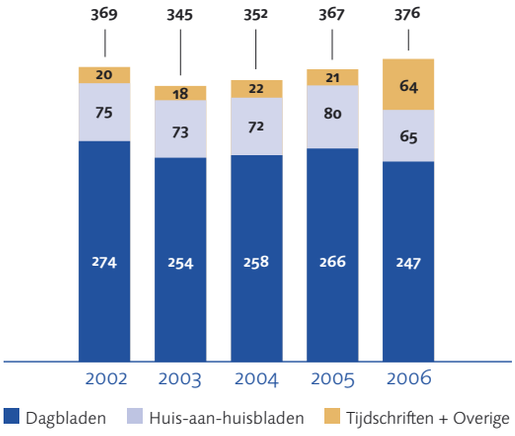
TOEGEVOEGDE WAARDE

De totale toegevoegde waarde van het concern en het gemiddelde per werknemer hebben zich in de afgelopen vijf jaar als volgt ontwikkeld:

	Toegevoegde waarde (x € 1 miljoen)	Per werknemer (x € 1.000)
2002*	339	73
2003*	333	75
2004	387	89
2005	396	91
2006	**355**	**85**

*(Dutch GAAP)

ADVERTENTIEOPBRENGST CONCERN
in miljoenen euro's



Cijfers 2002 t/m 2003 zijn niet aangepast voor IFRS-grondslagen.

EIGEN VERMOGEN

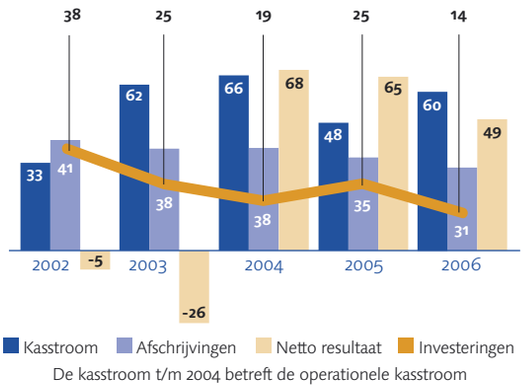
Inclusief het over 2006 behaalde resultaat, het over 2005 uitgekeerde dividend en de in 2006 ingekochte eigen aandelen, is het eigen vermogen afgenomen van € 530,5 miljoen ultimo 2005 tot € 498 miljoen ultimo 2006. In het vermogen is

nog geen rekening gehouden met het over 2006 uit te keren dividend.
Per aandeel betekent dit een afname van € 10,10 tot € 9,49. Het aantal aandelen is nog ongewijzigd en is samengesteld uit 52.499.200 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen van € 0,25 nominaal. Van het aantal gewone aandelen zijn in 2006 2.499.200 aandelen ingekocht maar nog niet ingetrokken. Van de gewone aandelen zijn 32.941.184 stuks gecertificeerd per 31 december 2006, zijnde 62,7%, tegen ultimo 2005 62,7%.

INVESTERINGEN

Het totaalbedrag aan investeringen in 2006 voor zowel materiële als immateriële vaste activa (niet zijnde goodwill) komt uit op € 29,5 miljoen. Dit betreft investeringen in uitgaverechten en software (€ 15,2 miljoen) alsmede overige materiële vaste activa (wagenpark, kantoorinventaris en investeringen in hardware): € 14,3 miljoen.

ONTWIKKELING INVESTERINGEN IN MATERIËLE VASTE ACTIVA IN RELATIE TOT DE NETTOKASSTROOM UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN
in miljoenen euro's



De kasstroom t/m 2004 betreft de operationele kasstroom

DIVIDEND

Dividendbeleid
Het dividend wordt vastgesteld binnen een bandbreedte van 15% tot 30% cashflow, waarbij cashflow is gedefinieerd als de optelsom van netto resultaat en afschrijvingen, gecorrigeerd voor de in het netto resultaat begrepen effecten van herwaarderingen en impairment.
Voorgesteld wordt het dividend over 2006 vast te stellen op € 0,50 per aandeel. Daarmee wordt € 25 miljoen, ofwel ruim 41% van de cashflow uitgekeerd. Vorig jaar werd € 0,44 per aandeel uitgekeerd.

GROEPSZAKEN

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)

Voor de HRM-organisatie heeft 2006 vooral in het teken gestaan van het uitrollen van diverse reorganisaties binnen de werkmaatschappijen. Nadat de raad van bestuur eind 2005 een personeelsreductie had aangekondigd van ruim 200 fte is de eerste reorganisatie in april van het verslagjaar van start gegaan bij Uitgeversmaatschappij De Telegraaf.

Werkgelegenheid
In 2006 waren gemiddeld 4.151 fte in dienst van het concern. In 2005 waren dat gemiddeld 4.317 fte. De afname van het aantal fte is veroorzaakt door de verkoop van de Limburgse bedrijven, de aankoop van Keesing Media Group en deelnemingen in onder andere Sky Radio Group, Relatieplanet.nl, GeenStijl.nl, reorganisaties en de start van nieuwe activiteiten. Toename van

het aantal fte heeft vooral plaatsgevonden bij digitale producten, afname vooral bij printproducten en de facilitaire bedrijven.
Ten behoeve van de begeleiding van boventallige medewerkers is in april 2006 het TMG Loopbaancentrum opgericht. Er zijn in 2006 295 fte boventalligen bijgekomen en 148 fte herplaatst c.q. uit dienst gegaan. Ultimo 2006 bedraagt het aantal boventalligen 211 fte.

Arbeidsvoorwaarden
In het verslagjaar hebben geen onderhandelingen plaatsgevonden voor nieuwe CAO's. Wel zijn nadere uitwerkingsafspraken gemaakt voor de overgangsregelingen VUT- en prepensioen van de diverse CAO's. De zes CAO's die binnen het concern gelden lopen alle in 2007 af.
In december van het verslagjaar hebben de eerste verkennende gesprekken plaatsgevonden tussen de werkgevers- en werknemersdelegaties over de CAO Grafimedia 2007.

Het nieuwe functie- en loongebouw voor de dagbladjournalisten is grotendeels geïmplementeerd en een regeling 'onbetaald verlof' is ingevoerd. Verder is in september 2006 uiteindelijk een CAO-akkoord bereikt betreffende de minimum pensioenvoorwaarden voor dagbladjournalisten.

De COR heeft in 2006 de volgende TMG-regelingen in haar overlegvergaderingen behandeld: het reglement onbetaald verlof, hierin zijn alle vormen van onbetaald verlof geregeld, en de winstdelingsregeling. De regeling onbetaald verlof is in 2006 ingevoerd.

In maart 2006 bereikten vakorganisaties en de werkgever een akkoord over een Ouderenregeling. Deze Ouderenregeling maakt integraal onderdeel uit van het Sociaal Plan 2004-2006. De regeling kent een vrijwillig deel voor 60-plussers en 55-plussers en een regeling voor boventallige 55-plussers met en zonder recht op Vut en/of prepensioen. In september is het overleg van start gegaan over een nieuw groepsbreed Sociaal Plan dat vanaf 29 november 2006 zou moeten gelden. Bij het opmaken van deze jaarrekening zijn partijen nog niet tot een akkoord gekomen.

Management Development
In 2006 is het beleid op het gebied van Management Development geactualiseerd en verder geprofessionaliseerd. Ten behoeve van het beter inzichtelijk krijgen van de potentiële populatie worden Management Reviews gehouden.
De inhoud van het ontwikkelingsprogramma is kritisch onder de loep genomen en wordt aangepast.

Gezondheidsbeleid
In 2005 is een intern gezondheidsmanagementproject gestart. Naast een TMG-brede optimalisering van het gezondheidsbeleid wordt actief en preventief aandacht besteed aan de gezondheid van de medewerkers. In het verslagjaar zijn de campagnes Bewegen en Voeding gevoerd. Ook wordt strakker gestuurd op een daling van het ziekteverzuimpercentage.

MEDEZEGGENSCHAP

De Centrale Ondernemingsraad (COR) streeft ernaar, zich maximaal te ontwikkelen tot een professioneel medezeggenschapsorgaan. Daarmee wordt bedoeld medezeggenschap

waarin kwaliteit en inzet van de COR-leden en een positief beeld van medezeggenschap bij de raad van bestuur hand in hand gaan.

De COR-leden hebben zich als doel gesteld niet uitsluitend als belangenbehartigers van werknemers te fungeren maar als gekozen vertegenwoordigers die de opdracht van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) maximaal serieus nemen; een belangrijk uitgangspunt gezien het veranderingsproces binnen TMG. De inzet en professionaliteit van de COR draagt bij aan de kwaliteit van de besluitvorming en aan de betrokkenheid en het vertrouwen van de werknemers. De raad van bestuur hecht waarde aan het oordeel van de COR, het onderlinge overleg verloopt dan ook in een constructieve sfeer.
De belangrijkste onderwerpen waarbij de COR-leden in 2006 betrokken waren zijn: verkoop Limburgse activiteiten, aankoop van Keesing Media Group, deelname in Sky Radio Group, uitbreiding van deelname in Expomedia plc, levensloopreglement en reglement onbetaald verlof. Alle advies- en instemmingaanvragen zijn getoetst aan de strategie van TMG maar ook aan de eigen missie van de COR.

De Centrale Ondernemingsraad bestaat uit vijftien leden. In juli 2006 heeft, in verband met de portfoliowijzigingen, een nieuwe indeling plaatsgevonden en is een ambtelijk secretaris aangesteld.

ARBO

De in 2005 aangestelde preventiemedewerkers bewaken ten behoeve van de verschillende werkmaatschappijen het werkomstandighedenbeleid. Bij alle werkmaatschappijen is een risico-inventarisatie uitgevoerd. De risico's die mogelijk tot verzuim leiden liggen schriftelijk vast. Het jaarlijks bijwerken van deze risico-inventarisatie waarborgt aandacht voor optimale werkomstandigheden. De rol van de preventiemedewerkers bestaat uit het signaleren van (nieuwe) risico's, het daaromtrent informeren van directies en ondernemingsraden, het coördineren van voorlichting en de training van medewerkers.
In 2006 is een onderzoek afgerond naar het werkomstandighedenbeleid bij de verschillende werkmaatschappijen met gunstige resultaten.

MILIEU

In het kader van milieubeleid is in 2006 gewerkt aan meerdere structurele verbeteringen. Keuringen en diverse correctieve en preventieve werkzaamheden aan installaties zijn uitgevoerd.

In Alkmaar en Amsterdam is gestart met het opstellen van een nieuw Energie Besparingsprogramma. In de loop van 2007 zal dit project worden afgerond. Het besparingspotentieel is dan duidelijk, daarna volgt uitvoering van de programma's.

CONCERN INKOOP

Centrale inkoop heeft in 2006 verder gestalte gekregen. De diverse inkoopportefeuilles zijn doorgelicht, besparingsmogelijkheden vastgesteld en inkooptrajecten ter realisatie van besparingen ingezet en afgerond.

KRANTEN


DONDERDAG
SP!TS
WETEN WAT JIJ WILT
Jan Smit verlengt contract met C&A


Hotels.nl
De Telegraaf
Makaay scoort snelste goal ooit in Champions League
PSV DOOR NA SPEKTAKEL
Weer klappen PvdA, SP grote winnaar


ALKMAARSCHE COURANT
Noordhollands Dagblad
Blind neemt afscheid met prijs


Nieuwsblad
De Zaankanter
DE ECHO VAN ZAANSTREEK & WORMERLAND
Ger Copper's echte magie


Haarlems Dagblad
Pakistaanse advocaat eist doodstraf journalisten
'Nederland uit Uruzgan als missie niet lukt'


De Gooi- en Eemlander
Nederlandse baby van negen maanden dreigt het land te worden uitgezet
Eigenaar


Weekblad
De Echo
Jesse op zoek naar stemmen


газета
ОБЗОР
В КИЕВЕ ТРАУР: СЕРДЮЧКА ПОЕДЕТ НА «ЕВРОВИДЕНИЕ»


ZONDAG
OCHTENDBLAD
HOEK STUK
Theater voor senioren en

KRANTEN

In de consumentenmarkt zijn de Nederlandse dagbladen vertegenwoordigd met producten die verschillen in aard, omvang en verschijningsfrequentie én zijn in te delen naar regio en naar gratis of betaald. De totale dagbladmarkt besloeg in 2006 dagelijks bijna 4,7 miljoen exemplaren, dat is nagenoeg gelijk aan het jaar ervoor.

Bij het beoordelen van de prestatie van de Nederlandse dagbladen in de consumentenmarkt kan tegenwoordig niet alleen meer worden volstaan met het beoordelen van de oplagebewegingen van de papieren producten, ook de ontwikkelingen bij de digitale verschijningsvormen moeten daar bij betrokken worden. Recent is bekend geworden dat in de maand januari 2007 ruim 4,7 miljoen Nederlanders één of meerdere krantenwebsites heeft bezocht. De bezoekers hebben gemiddeld twee favoriete nieuwssites die ze maandelijks dertien maal bezoeken.

De totale Nederlandse netto-advertentiemarkt bedroeg in 2005 € 4,3 miljard. In de eerste helft van 2006 was dat (exclusief rechtstreekse reclame en adresboeken) € 1,8 miljard, een stijging van 4,6% t.o.v. dezelfde periode in het jaar ervoor. Voor het hele jaar wordt een stijging verwacht van bijna 4%. Binnen deze markt van mediabestedingen bedroeg het gedeelte met betrekking tot dagbladen in 2005 € 844 miljoen. In het eerste halfjaar 2006 daalde de dagbladmarkt met ruim 3% t.o.v. het jaar ervoor tot € 436 miljoen.

BETAALDE DAGBLADEN

De totale verspreide oplage van de betaalde Nederlandse dagbladen daalde tussen 1 oktober 2005 en 30 september 2006 met 2,1% naar 3.831.072 exemplaren. In het voorgaande jaar bedroeg de daling 3,7%. Het buitenlandse deel van de oplage daalde met 1,9% naar 39.864 exemplaren.

Binnen de groep betaalde dagbladen daalden de landelijke dagbladen met 1% (2005: 3,3%) en de regionale dagbladen met 3,3% (2005: 4,1%). De samenstelling van de oplagen met 90,1% abonnementen, 8,1% losse verkoop en 1,8% overige verspreiding wijzigde nauwelijks.

Het totale advertentievolume uitgedrukt in millimeters van betaalde dagbladen daalde in 2006 met 4%. Hierin zijn de zondagedities buiten beschouwing gelaten. Alleen de categorie personeelsadvertenties steeg met 23%, in de overige categorieën daalden merken en diensten met 6%, gerubriceerde advertenties met 12% en familieberichten met 2%. De laatste maanden van het jaar lieten een verbetering zien. De landelijke dagbladen presteerden op de advertentiemarkt slechter dan de regionale dagbladen. Daalde het volume van de landelijke dagbladen met 8%, de regionale dagbladen zagen 3% volume verloren gaan.

In januari 2007 hebben de nieuwssites van landelijke dagbladen bijna 3,9 miljoen unieke bezoekers getrokken, zo blijkt uit onafhankelijk onderzoek.

DAGBLAD DE TELEGRAAF

Dagblad De Telegraaf had in 2006 opnieuw een lastig jaar. De aantrekkende economie leverde, behalve bij de personeelsadvertenties, nog geen structurele bijdrage aan verbetering van de inkomsten.

De digitale omzet nam opnieuw toe, deels door autonome groei en deels door acquisities. Daarmee bleef de totale omzet op het niveau van het jaar ervoor. Dankzij de genomen bezuinigingsmaatregelen en de lagere aanloopverliezen van nieuwe activiteiten nam het Ebita-resultaat, genormaliseerd voor bijzondere invloeden in beide jaren, ten opzichte van 2005 sterk toe.

Het jaar stond vooral in het teken van programma's die leiden tot verdere verbetering van de efficiency. Hierbij zijn alle disciplines in de bedrijfsvoering betrokken.
Begin 2006 werden de afdelingen Oplage en Advertenties volledig geïntegreerd om het rendement per consument te optimaliseren.
Op basis van het meerjarenplan zullen ook in 2007 verdergaande bezuinigingen worden doorgevoerd.

De vraag neemt toe naar realisatie van communicatiedoelstellingen van derde partijen via de inzet van meerdere mediumtypen. Om hieraan te voldoen werd een aparte afdeling Exploratie ingericht. Exploratie heeft de opdracht deze markt te verkennen en crossmediale, multimediale proposities te realiseren voor opdrachtgevers. De inrichting van Exploratie draagt daarmee bij aan de zoektocht naar invulling van de nieuwe markteisen.

Oplage
Ook dankzij een aantal evenementen bleef de daling in de verspreide oplage van dagblad De Telegraaf in 2006 (4e kwartaal 2005 t/m 3e kwartaal 2006) beperkt tot 1,2%, tegenover een daling van 2,7% in het jaar ervoor.
Daarmee realiseerde De Telegraaf een oplage van 722.965 exemplaren per dag.
Het aantal weekendabonnementen steeg met 13.069 stuks naar 61.162, een stijging van 27,1%.
De oplage van de zondagkrant daalde met 2,2% tot 673.323 exemplaren.

De losse verkoop binnenland daalde in het verslagjaar met 6,5% naar 89.417 exemplaren per dag. De buitenlandse losse verkoopoplage deed het beter en bleef vrijwel gelijk op 20.759 exemplaren.

Hiermee steeg het marktaandeel van De Telegraaf licht. Exclusief haar zondageditie heeft De Telegraaf nu een marktaandeel van 18,9% in de markt van betaalde dagbladen (in 2005: 18,7%).

Per 1 juli 2006 is een prijsverhoging in de losse verkoop gerealiseerd van 9,1% voor de doordeweekse kranten en 11,1% voor de zaterdagkrant. Dit werd per 1 oktober gevolgd door een prijsverhoging bij de abonnementen van 3,4%.

Het handhaven van een zo hoog mogelijke oplage is één van de hoogste prioriteiten. De structurele ontwikkeling op de lezersmarkt zal mogelijk nog verder onder druk komen door de uitgave van een aantal nieuwe gratis dagbladen.

Advertenties
Het totale advertentievolume in De Telegraaf daalde, exclusief de zondageditie met 8%.

De in 2006 aantrekkende economie vertaalde zich niet in een hoger advertentievolume. Alleen de personeelsmarkt wist van die aantrekkende economie te profiteren met een stijging van 5%. De categorieën merken en diensten en familieberichten daalden met 5%. De categorie classified zag ook dit jaar veel omzet naar internet vloeien en daalde in volume met 17%. Het advertentievolume van de zondageditie steeg met 5%.

In de advertentiemarkt werd geen prijsverhoging doorgevoerd. In welke mate de aantrekkende economie haar weerslag zal vinden in een betere advertentiemarkt is met het enorme aanbod van (nieuwe) media niet te voorspellen.

Redactie

De hoofdredactie van de krant heeft in 2006 een langetermijnbeleid ingezet dat inmiddels al heeft geleid tot het structureel verlagen van de redactiekosten, en daarmee past bij de te verwachten terugloop van inkomsten uit krantenexploitatie. De balans tussen structurele kostenreductie en het blijven leveren van de onderscheidende kwaliteit van dagblad De Telegraaf wordt daarbij zorgvuldig in evenwicht gehouden.

Redactionele hoogtepunten in 2006 waren de verslaggeving rond het Wereldkampioenschap voetbal, de redactionele versterking van de rubriek 'Wat u zegt' en de restyling van Telesport. Personal finance kreeg redactioneel een aparte plaats door introductie van de pagina 'Over Geld'. Tevens zijn de voorbereidingen gestart voor het in 2007 te lanceren magazine 'Vrouw', dat zal worden gemaakt in samenwerking met de Telegraaf Tijdschriften Groep.

Een redactioneel dieptepunt was de gijzeling van twee verslaggevers, die hun journalistieke bronnen, tegen de zin van het Openbaar Ministerie, bleven beschermen. Gelukkig bleef de gijzeling tot enkele dagen beperkt.

In het voorjaar werd uitgebreid aandacht besteed aan het afscheid, vanwege het bereiken van de VUT-gerechtigde leeftijd, van Johan Olde Kalter, hoofdredacteur van De Telegraaf en lid van de raad van bestuur van TMG.

Internet

Telegraaf.nl zag haar aantal unieke bezoekers stijgen met 6% tot een gemiddelde van 1.770.000 per maand. Tevens bezoekt de consument meer pagina's: het aantal pageviews steeg met bijna 10% naar gemiddeld 89 miljoen per maand. De advertentieomzet op het nieuwsportal steeg aanzienlijk. De combinatie van papieren krant en de site Telegraaf.nl blijkt wat betreft bereik complementair. Veel bezoekers van de site lezen de krant niet en veel krantenlezers bezoeken de site niet. Wekelijks bereikt de combinatie van de twee netto 46% van de bevolking van Nederland van 13 jaar en ouder. Dit is gelijk aan 6,2 miljoen Nederlanders. (Bron internetcijfers: STIR)

Er is ook een toenemende belangstelling voor de elektronische editie van de krant, die voor abonnees gratis beschikbaar is. Het aantal geregistreerde gebruikers dat te kennen heeft gegeven van deze service gebruik te willen maken nadert de 140.000. Dit aantal wordt niet door het HOI, instituut voor oplage auditing gecertificeerd.

In 2006 werd doorgevoerd dat de algemene eindredactie bepaalt welke inhoud op welk platform wordt gepubliceerd. Die platformen zijn op dit moment print, internet, mobiel en web-tv.

In 2006 werden de internetactiviteiten uitgebreid met onder meer Onderweg.nl (mobiliteitsportal in samenwerking met Route Mobiel) Overgeld.nl (de digitale tegenhanger van de krantenrubriek) en Nieuwsbeeld.nl (de foto- en videosite waaraan consumenten hun bijdrage kunnen leveren). De bestaande sites Telesport.nl en DFT.nl (De Financiële Telegraaf online) werden substantieel verbeterd.

De producten Woonkrant.nl en Autotelegraaf.nl breidden hun databases spectaculair uit. Woonkrant.nl bestrijkt nu vrijwel het gehele aanbod van koopwoningen, terwijl Autotelegraaf.nl naast de tweedehandsautomarkt nu ook het gehele aanbod van nieuwe auto's heeft opgenomen.

Binnen Classified Media introduceerde Speurders.nl voor enkele belangrijke rubrieken een 'listing fee'. In deze rubrieken kon voorheen gratis geadverteerd worden. Het leidde tot een forse terugloop van het aantal gerubriceerde advertenties. Hiertegenover stond een hogere omzet uit niet-gerubriceerde advertenties. De omzet via internet verdubbelde: waarbij de omzet in 'buttons en banners' aanzienlijk toenam en de omzet uit Classified Media, mede door de aankoop van het belang in Relatieplanet.nl, fors steeg.

Mobiele service
De redactionele inhoud van de mobiele service van De Telegraaf werd aanmerkelijk uitgebreid. Deze nieuws- en informatieservice van De Telegraaf, speciaal aangepast voor mobiele telefoons, mocht zich in 2006 als een van de eerste partijen verheugen in de komst van adverteerders. Informatie over deze en andere diensten is op te vragen via www.kiosk.telegraaf.nl

GRATIS DAGBLADEN

De totaal verspreide dagelijkse oplage van de gratis landelijke dagbladen was in 2006 (4e kwartaal 2005 t/m 3de kwartaal 2006) ruim 865.000 exemplaren. In de vergelijkbare periode van 2005 was dit bijna 770.000 exemplaren per dag.

SP!TS

De oplage van Sp!ts steeg in 2006 tot 401.300 exemplaren per dag, een stijging van 5% ten opzichte van 2005. De actuele oplage van Sp!ts in januari 2007 was 460.000 exemplaren. De verhoging van de oplage, in combinatie met efficiënte distributie heeft in 2006 geresulteerd in een stijging van het dagbereik van gemiddeld 1.688.000 personen van 13 jaar en ouder naar 1.721.000 personen. Hiermee handhaaft Sp!ts haar positie als tweede krant van Nederland, na dagblad De Telegraaf.

Ondanks de groei van de economie had Sp!ts in 2006 een matige start voor wat betreft de advertentie-inkomsten. Door een aantrekkende advertentieomzet in de laatste maanden is de totale omzet van Sp!ts, tegen de ontwikkelingen

van de markt in, gering gestegen. Tegenover deze omzetstijging stond een gelijke kostenstijging en daarmee was het resultaat van Sp!ts in 2006 vrijwel gelijk aan dat van 2005.

Vooral in de personeelsmarkt heeft Sp!ts haar positie het afgelopen jaar aanzienlijk verbeterd.

In 2006 is onder leiding van een nieuwe hoofdredacteur de redactie opnieuw gestructureerd. Centraal staan de zes pijlers: nieuws (incl. sport), carrière, entertainment, home media, lifestyle en reizen. Per pijler zijn redacteuren verantwoordelijk voor zowel het schrijven voor de krant als het realiseren van inhoud van andere mediumtypes zoals internet, mobiel en narrowcasting. Het zijn vooral deze mediumtypen waarin Sp!ts de komende jaren haar positie zal versterken.

Onder het label '¡Qué Pasó!' produceert Sp!ts in samenwerking met studenten van de Hogeschool InHolland elke dag nieuwsitems die via Spitsnet.nl uitgezonden worden. Daarnaast is vanuit de ambitie steeds meer crossmediale concepten te ontwikkelen een minderheidsaandeel verworven in 6Pack TV. 6Pack TV is een multimediaal concept voor en door jongeren bestaande uit een televisieprogramma, een website, speciale evenementen en pagina's in Sp!ts.

De aankondigingen van nieuwe gratis dagbladen in Nederland zijn aangegrepen om de organisatie van Sp!ts op alle onderdelen opnieuw kritisch door te lichten en te verbeteren. Deze operatie is in het laatste kwartaal van 2006 ingezet en zal in het eerste kwartaal van 2007 worden afgerond. Verbetering in de samenwerking met andere onderdelen van TMG is één van de doelstellingen. Het effect van nieuwe toetreders op de omzet en het resultaat van Sp!ts zal op de voet gevolgd worden.

Daar waar nodig, of waar kansen ontstaan om de doelgroep 18 tot en met 34-jarigen beter te bereiken binnen de genoemde zes redactionele pijlers, of om adverteerders beter van dienst te zijn, wordt samenwerking met externe partijen of deelneming in bedrijven overwogen.

REGIONALE DAGBLADEN

In het algemeen waren de marktomstandigheden voor regionale dagbladen niet rooskleurig. Oplagen en inkomsten stonden onder druk door het toenemende aanbod van gratis informatie, waaronder internet, televisie en huis-aan-huisbladen.

In januari 2007 kenden de nieuwssites van regionale dagbladen in totaal ruim 2,2 miljoen unieke bezoekers.

HDC MEDIA

In vergelijking met andere regionale en landelijke dagbladen waren de ontwikkelingen bij HDC Media gunstig. De dagbladen van HDC Media verschijnen in een gebied met een grote krapte op de arbeidsmarkt (Noord- en Zuid-Holland). Daardoor was het volume van personeelsadvertenties in 2006 ruim een derde hoger dan in 2005.

De totale door HDC Media gegenereerde advertentieomzet was belangrijk hoger dan vorig jaar, maar kwam onder druk van de lagere omzet van de Nationale Regiopers (joint venture voor verkoop- en marketingactiviteiten van zes regionale uitgevers op de landelijke adverteerdermarkt) uit op een lichte stijging. Ook de ontwikkeling van de oplagen van de HDC Media-uitgaven stak gunstig af bij die van andere dagbladuitgeverijen. Het aantal abonnees bleef nagenoeg gelijk. De uitgeverij werd wel geconfronteerd met een lagere losse verkoop.

De totale omzet van HDC Media was gering hoger dan in 2005. De kostenreductie als gevolg van de reorganisaties resulteerde in lagere indirecte kosten, waardoor het Ebita-resultaat van HDC Media een fors stijgende lijn te zien gaf.

HDC Media heeft sinds 2003 diverse reorganisaties doorgevoerd. Als gevolg hiervan is ruim een derde van de arbeidsplaatsen verloren gegaan en zijn de personeelskosten belangrijk afgenomen. Daarnaast zijn ook de indirecte kosten duidelijk gedaald.

Een van de belangrijkste wijzigingen in 2006 was de integratie naar één centrale redactie en de overgang op één redactioneel systeem. De centrale redactie verzorgt het eerste katern van alle dagbladen van HDC Media (met uitzondering van de voorpagina's) en een groot aantal specials en bijlagen.

Bij Nationale Regiopers zijn maatregelen getroffen waardoor de omzet van landelijke adverteerders, die het eerste halfjaar een stuk lager was dan begroot, sinds het derde kwartaal 2006 weer toenam.

In 2006 heeft outsourcing van de advertentieopmaak plaatsgevonden. Deze ontwikkeling heeft geleid tot een substantiële vermindering van arbeidsplaatsen bij het technisch advertentiebedrijf en verplaatsing van reeds uitbesteed werk. Naast reducties in het personeelsbestand via outsourcing werden reducties gerealiseerd door procesoptimalisatie en aanpassing van de organisatie.

De in 2005 geïntroduceerde uitgave alphen.cc is in 2006 verder uitgerold. De verschijningsfrequentie van Almere Vandaag is verhoogd. Aan de andere kant werd de bijlage Zondags bij een aantal titels beëindigd, evenals een aantal special interestuitgaven.

HUIS-AAN-HUISBLADEN

De Nederlandse advertentiemarkt van huis-aan-huisbladen was in 2005 € 588 miljoen. In het eerste halfjaar 2006 steeg deze markt met bijna 4% tot € 289 miljoen. Over het hele jaar 2006 wordt een stijging van ruim 3% verwacht.

HOLLAND COMBINATIE

Holland Combinatie heeft na een jaar van automatiseren, reorganiseren en centraliseren de organisatie in 2006 verder geoptimaliseerd. De personele bezetting is gedurende de afgelopen twee jaren afgenomen met ruim 60 fte naar 385 fte.

De advertentieomzet steeg in 2006 gering, hetgeen volledig is toe te schrijven aan een

stijging van het advertentievolume. Toenemende concurrentie geeft druk op het prijsniveau. De midweekse uitgaven kenden een lichte omzetstijging ten opzichte van het jaar ervoor, terwijl de weekenduitgaven op gelijk niveau bleven. De verhouding advertentiepagina's versus redactionele pagina's was in 2006 gunstig: dit leverde een besparing op in de directe kosten.

De in 2005 ingezette acties tot beperking van kosten en een scherper debiteurenbeleid leidden tot een structurele verlaging van het kostenniveau.

Het uiteindelijke Ebita-resultaat van Holland Combinatie verbeterde fors ten opzichte van 2005.

Op basis van lezersonderzoek is de vormgeving van de huis-aan-huisbladen grondig herzien. De 60 edities die wekelijks verschijnen zijn daarmee gebaseerd op een eenduidige formule en uitstraling, met behoud van de lokale invulling. Er is sprake van een goede balans tussen efficiënte productie en kwalitatief goede positionering in de markt. Alle titels verschijnen inmiddels op tabloidformaat. De voordelen van deze optimalisatie zijn reeds zichtbaar.
De reacties op de lezers- en adverteerdermarkt zijn positief en dit vertaalt zich in een stijging van het aantal advertenties.

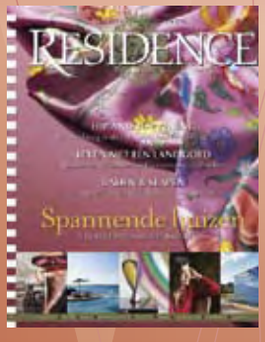
In 2006 heeft Holland Combinatie met twee pilots de eerste stappen gezet op internet om in de praktijk te onderzoeken hoe dit kanaal ook kleinschalig op lokaal niveau kan worden ingezet.

MAGAZINES


Flitkrant
Sharon
100% X-factor


Hitzanger mag kinderen niet mee
PRIVÉ
Huisvriend Beatrix vermoordde actrice!
Mies haalt uit naar Catherine Keyt
Zelfs Linda sme
voor Hilversum
Don Juan nr


Boten
HISWA SPECIAL 2007


RESIDENCE
Spannende luxer


COSMO girl!
JOUW HOTSTE LENTELOOK EVER!
200%
KIES VOOR HAPPY


JAN
RELATIE-APK


FHM
SYLVIA!


domus design
МИР НА ВЕСЬ МИР
СЧАСТЛИВЫЙ СЛУЧАЙ


Denksport
182
VARIA
BUNDEL


COSMOPOLITAN
SEX
Heiaste varmodet nagonsin!

MAGAZINES

De totale verspreide oplage van publiekstijdschriften in Nederland (exclusief sponsored-, en dagbladmagazines) bedroeg in het derde kwartaal van 2006 26,1 miljoen exemplaren. Ten opzichte van het derde kwartaal van 2005 is dat een daling van 2,9 procent. De markt is verdeeld over meerdere segmenten.

De Nederlandse advertentiemarkt van publieksbladen bedroeg in 2005 € 349 miljoen. In het eerste halfjaar steeg de markt met circa 3% tot € 183 miljoen. Voor het hele jaar wordt een plus verwacht van 3%.

TELEGRAAF TIJDSCHRIFTEN GROEP (TTG)

De TTG-omzet bleef praktisch op hetzelfde niveau als vorig jaar. Een deel van de omzet kwam voort uit nieuwe activiteiten die nog niet bijdragen aan het resultaat, dat daardoor verder onder druk kwam te staan.

De advertentiemarkt liet in 2006 voor het eerst sinds lange tijd herstel zien. Door een moeizame start in 2006 was de advertentieomzet bij TTG gering lager dan in 2005. In de lezersmarkt was sprake van een stabilisatie en waren er nog geen tekenen van toenemende consumentenbestedingen. Een veranderd mediumconsumptiegedrag speelt hier een steeds belangrijkere rol. Omdat vrijwel alle tijdschriftuitgeverijen geconfronteerd werden met bovenstaande ontwikkelingen was er op beide markten sprake van een toenemende prijsdruk.

Om formules beter te laten aansluiten bij een veranderd concurrentieveld én een veranderend mediaconsumptiegedrag zijn er voor diverse titels formuleaanpassingen doorgevoerd. De meest ingrijpende was de restyling van Residence. Aan de portfolio is in 2006 Motoplus toegevoegd. Het magazine JAN heeft zich na introductie per einde 2005 in 2006 succesvol verder ontwikkeld. De titel Esquire is afgestoten. Wel blijft TTG verantwoordelijk voor de advertentie-exploitatie van deze titel.

In 2006 is gewerkt aan twee nieuwe bladen in samenwerking met dagblad De Telegraaf. In maart zal een woonglossy, in eerste instantie eenmalig, verschijnen. Verder zal wekelijks een vrouwenmagazine aan dagblad De Telegraaf worden toegevoegd. TTG creëert hiermee een belangrijke bereikstitel binnen haar portfolio.

Wat betreft interne kostenbeheersing is in 2006 een start gemaakt met de introductie van een volledig digitale workflow. In het tweede kwartaal van 2007 zal dit project worden afgerond.

AM VAN GAAL MEDIA B.V. (20%)

TMG heeft sinds drie jaar een 20%-belang in AM van Gaal Media (AM Media). Doel van AM Media is uit te groeien tot een middelgrote uitgeverij van publieksbladen, vooral gericht op vrouwen. De uitgeverij geeft de titel AM magazine uit en is half maart 2007 gestart met het tweemaandelijks verschijnende blad Catherine.

PUZZELBLADEN

De traditionele puzzelmarkt, een van oorsprong zeer stabiele markt, is onder invloed van de introductie van logische puzzels als Sudoku flink uitgebreid maar daarmee tegelijkertijd ook minder stabiel geworden.

KEESING MEDIA GROUP

Sinds halverwege 2006 is Keesing Media Group (Keesing), voornamelijk uitgever van puzzelbladen, onderdeel van TMG. Voor TMG is dit een belangrijke stap in de verandering van de portfolio, terwijl er daarnaast talrijke mogelijkheden tot samenwerking zijn tussen Keesing en andere onderdelen van TMG. De dagelijkse Denksportpagina in dagblad De Telegraaf is daarvan een eerste uiting.

Begin 2005 waren er nog geen Sudoku-uitgaven, inmiddels geeft Keesing nu, naast de reguliere uitgaven, 72 Sudoku en 17 Hitori/Kakuro-titels uit, verspreid over Frankrijk, België, Nederland en Denemarken. Keesing heeft daarmee in de genoemde landen haar marktleiderschap verder bevestigd. Vooral in Nederland nam het marktaandeel toe.

Ook dankzij het succes van Sudoku behaalde Keesing op operationeel niveau een bevredigend resultaat. Het succes van Sudoku heeft echter ook vele niet-traditionele concurrenten aangetrokken, zowel in Nederland als in het buitenland.

De strategie van Keesing is gericht op verdere concentratie op puzzelactiviteiten. De verkoop aan het einde van het jaar 2006 van Keesing-dochter Noordervliet, een uitgever van vakbladen, past in dit kader.

De ontwikkelingen bij Keesing Reference Systems (uitgever van naslagwerken onder meer op het gebied van echte en valse bankbiljetten en identiteitsbewijzen) waren gunstig vergeleken bij 2005. De uitgegeven informatie wordt over de hele wereld verkocht, voornamelijk aan banken en overheidsinstellingen. Aangezien het hier gaat om een niet-strategische activiteit is Reference Systems verantwoord als 'asset held for sale'.



BROADCAST


Joeri Roov


Droomdag


VERONICA


'FEEL'
Nooit 2 keer
dezelfde plaat
SkyRadio
101 FM


TMF
RADIO
ALTIJD HITS
FREQUENTIECHECKER
JE LUISTERT NU NAAR


Uitslapen met Chopin...
CLASSIC fM

BROADCAST - RADIO

De Nederlandse radio-advertentiemarkt was in 2005 € 253 miljoen. In het eerste halfjaar 2006 bedroeg de markt € 132 miljoen, een stijging van circa 3%. Voor het hele jaar wordt een nagenoeg gelijke groei verwacht.

SKY RADIO GROUP

In april 2006 heeft een consortium onder leiding van TMG, met financiële ondersteuning van de investeringsmaatschappij ING Corporate Investments Participaties BV (ING CI), Sky Radio Group overgenomen. Omdat de Nederlandse Mediawet niet toestaat dat TMG een belang groter dan 33,33% houdt in een nationale commerciële omroepinstelling, verkreeg TMG een minderheidsbelang van ruim 28% in het consortium. TMG heeft een optie om het belang van ING CI in het consortium over te nemen zodra TMG's aandeel in de totale oplage van de Nederlandse dagbladen onder de 25% daalt of de huidige mediaregelgeving wordt versoepeld. Dit laatste is momenteel in een ver gevorderd stadium. Het wetsvoorstel dat leidt tot verruiming van mogelijkheden voor uitgevers is gereed. Zoals het er nu uitziet zal het in de komende maanden worden behandeld in de Tweede en Eerste Kamer. Aangenomen wordt, dat de totale procedure deze zomer afgerond zal zijn.

Gezien het economische risico van 90% worden de resultaten van Sky Radio Group volledig meegeconsolideerd met een 'aandeel derden' van 10%.

Met de overname van (voorlopig nog deelname in) Nederlands grootste radiobedrijf beschikt TMG over drie populaire radiozenders, met ieder hun eigen doelgroep, Sky Radio 101 FM, Radio Veronica en Classic FM. Gezamenlijk bereiken zij ruim 5 miljoen Nederlanders per week. Op de valreep van 2006 werd daar in samenwerking met MTV Networks een vierde radiostation aan toegevoegd, TMF Radio, dat vooralsnog alleen via de kabel en internet 24 uur per dag hits uitzendt speciaal voor jongeren.

In Duitsland is de groep eigenaar van Sky Radio Hessen. Uitdaging na het ingaan van de nieuwe wetgeving wordt het realiseren van maximale samenwerking tussen dit radiobedrijf, met zijn eigen creatieve cultuur, en de andere onderdelen van TMG.

Door de sterk toegenomen en agressieve concurrentie vertoonde de Nederlandse radiomarkt in 2006 een beeld waarin de prijs van de 'radioreclameseconde' onder druk stond. Onder meer door de opkomst van internet en de, vanuit adverteerders ontstane, grote vraag naar televisiereclame is de radioreclamemarkt grilliger en minder voorspelbaar geworden. Het resultaat van Sky Radio Group over 2006 was desalniettemin bevredigend. Met een gezamenlijk marktaandeel op de totale markt van radioluisteraars van 18% was Sky Radio Group goed voor 25% van alle radiobestedingen.

Gedurende de laatste maanden van 2006 lieten de luistercijfers van Sky Radio en Radio Veronica, dankzij aanscherping van de programmering een mooie stijging zien. Doelstelling van de Group is deze minimaal vast te houden en te vertalen in een hoger bestedingsaandeel.

SBS Broadcasting S.à.r.l. (20%) heeft in 2006 een bestaand Nederlands commercieel radiostation met een FM-etherfrequentie overgenomen. In de loop van 2006 is de naam veranderd in CAZ! en is het format gewijzigd in een combinatie van Urban Pop, Pop Dance en Pop Rock. De zender bevindt zich nog in de aanloopfase en heeft in de tweede helft van het jaar een aandeel op de totale markt van radioluisteraars van zo'n 2 tot 3% en zo'n 6 tot 7% in de doelgroep jongeren.

BROADCAST – TELEVISIE

De Nederlandse markt van televisiebestedingen was in 2005 € 779 miljoen. In het eerste halfjaar 2006 stegen de bestedingen duidelijk. De markt bedroeg € 400 miljoen, een stijging van 9% t.o.v. dezelfde periode in 2005. Voor het hele jaar 2006 wordt een stijging van zo'n 6% verwacht.

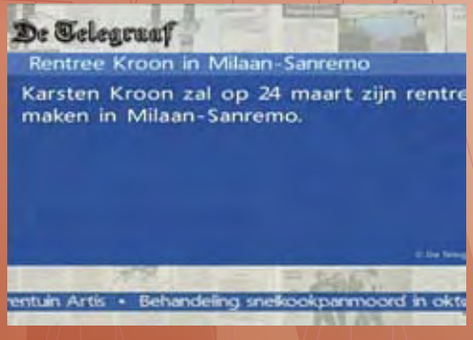
SBS NEDERLAND

SBS Broadcasting S.à.r.l. (20%) is in de Nederlandse markt vertegenwoordigd met drie commerciële televisiezenders: SBS 6, Net 5 en Veronica. De prestaties van de zenders op de kijkersmarkt waren in 2006 nagenoeg op het niveau van het jaar ervoor. De marktaandelen bedroegen: SBS 6 12,2% (2005: 12,7%), Net 5 6,5% (2005: 7,3%), Veronica 5,8% (2005: 5,3%). Op de advertentiemarkt haalde SBS Nederland een marktaandeel dat groter was dan het totale marktaandeel van ruim 25% op de kijkersmarkt.

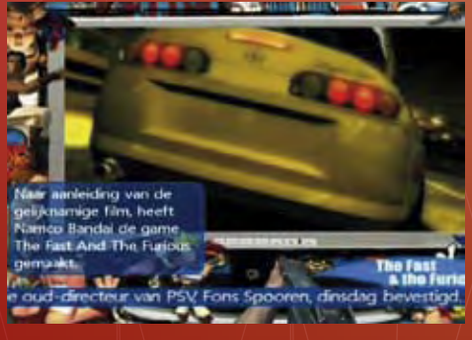


NARROWCAST


en Harry zijn professionele blokfotes.
en ook les!


De Telegraaf
Rentree Kroon in Milaan-Sanremo
Karsten Kroon zal op 24 maart zijn rentre
maken in Milaan-Sanremo.
Behandeling snelkookpanmoord in okt


De oude Egyptenaren hadden al boemerangs
Bij Toetanchamon lagen ze in zijn graftombe.
uw fractiebestuur PvdA De PvdA-fractie in de Tweed


Naar aanleiding van de
gelijknamige film, heeft
Namco Bandai de game
The Fast And The Furious
gemaakt.
The Fast
& the Furio
oud-directeur van PSV Frans Spooren, dinsdag bevestigd.


Vroeger droeg men het T-shirt als onderhemd.
Filmster James Dean bracht daar verandering in.
Boete hoofdconstructeur om beenkondrama De rec


TWEE JAAR GEËIST TEGEN CHEF PLAYBOY
SPELLETJESSITE SLUIT CHATBOX
HILVERSUM - Spelletjes.nl heeft haar chatgedeelte gesloten nadat er van een moeder een klacht was binnengekomen dat haar dochter was lastig gevallen.
Dat meldde een woordvoerster van de maker van de site, de Spill Group, dinsdag. Het kind was in een seksueel getint gesprek verzeild geraakt.
Bron: Spits
Kom langs bij de compleet vernieuwde winkel van Prénatal! Arena Boulevard 55
www.prenatal.nl
Prénatal

NARROWCAST

Narrowcasting is een digitale distributietechnologie voor het verzenden van data, dat zich kenmerkt door de mogelijkheid vanuit één punt (de studio) verschillende data gelijktijdig naar verschillende punten te verzenden. Dit in tegenstelling tot broadcasting. Het grote voordeel van narrowcasting is dat de programmering en de advertenties kunnen worden afgestemd op de bezoekers van een specifieke locatie op een specifiek moment.

MEDIA LIBRIUM

Sinds november 2005 heeft TMG een 40%-belang in Media Librium, producent en exploitant van digitale out-of-home media, ook wel 'narrowcasting' genoemd. Media Librium is één van de eerste bedrijven die zich hebben gespecialiseerd in het ontwikkelen van digitale tv-netwerken in openbare gelegenheden. Met de introductie in 2004 van LibriumTV binnen het netwerk van de McDonald's restaurants is de markt voor narrowcasting in Nederland als het ware geopend.

Verschillende TV netwerken

LibriumTV wordt inmiddels dagelijks uitgezonden op duizenden tv-schermen in o.a. 250 kapperszaken (w.o. Cosmo kappers, Team kapsalon en Hairmaxx), de ondergrondse metrostations van Amsterdam (via projecties op billboardformaat), in 40 winkelcentra (w.o. Hoog Catherijne), in zo'n 30 reclame- en mediabureaus, in 250 bussen en treinen van Veolia Transport (openbaar vervoer in het midden en zuiden van het land), in 130 tankstations van Total en in 200 restaurants van McDonald's. Daarnaast is Media Librium in onderhandeling met tal van partijen om op andere plekken uitzendingen te gaan verzorgen. Openbaar vervoer, retail en transport hebben daarbij de focus.

Samenwerking met TMG

In het openbaar vervoer wordt direct samengewerkt met Sp!ts. Voor Sp!ts is narrowcasting van belang. Met dagblad De Telegraaf wordt het nieuws verzorgd op LibriumTV in de McDonald's restaurants.
Ook wordt geprobeerd crossmediale concepten te definiëren. Zo wordt er voor het Automotive channel, dat draait bij de Total Tankstations en de wegrestaurants van McDonald's, onderzocht of er een gezamenlijke propositie voor adverteerders is te maken waaraan alle auto-gerelateerde titels en samenwerkingsverbanden binnen TMG deelnemen.

Content

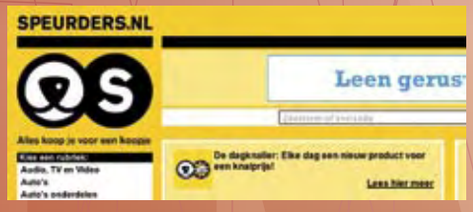
Media Librium heeft een eigen productieafdeling (Librium Productions). Daar wordt alle inhoud verzameld en geproduceerd voor alle tv-kanalen alsmede voor sommige externe opdrachtgevers (zoals bijvoorbeeld Rabobank).
Met het groeiende en meer gedifferentieerde aanbod van digitale media krijgt Librium steeds vaker de vraag om ook in opdracht van derden producties te leveren.

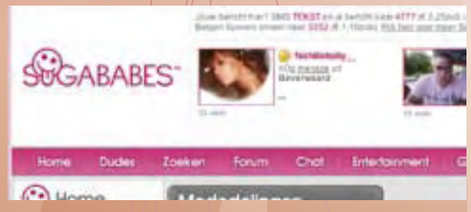
Toekomst

Media Librium is een startend bedrijf in een markt die nog in de kinderschoenen staat, zich snel ontwikkelt en wordt gekenmerkt door groei en nog veel ondoorzichtigheid.
Toch hebben adverteerders in 2006 al aardig de weg gevonden naar Media Librium.

INTERNET


HABBO

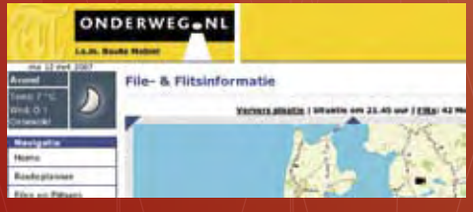

SPEURDERS.NL
Leen gerus
Alles koop je voor een koopje


SUGABABES
Home
Dudes
Zoeken
Forum
Chat
Entertainment


OverGeld.nl
DOE DE BELASTINGQUIZ
Belastingvragenu


relatieplanet.nl
Word Gratis Member!


De Telegraaf
Gebruikte
GeenStijl beste weblog


ONDERWEG.NL
File- & Flitsinformatie


marinan.com
Om båtar - mellan bå
Blogg:
Nervigt grovjobb


Vacaturekrant
Zoek in 9.044 banen

INTERNET

De Nederlandse markt voor online display advertenties (exclusief search engine marketing) bedroeg in 2005 € 97 miljoen.
In de eerste helft van 2006 werd een bedrag van € 65 miljoen besteed aan internetreclame, een aanzienlijke stijging van bijna 43% t.o.v. het jaar ervoor. Een stijging in dezelfde orde van grootte wordt ook verwacht voor het hele jaar 2006.

INTERNET BIJ TMG

De begin 2006 verworven datingsites Relatieplanet.nl en Iwannadate.nl (beide 70% deelnemingen) ontwikkelden zich overeenkomstig de bij acquisitie uitgesproken verwachtingen.

Hetzelfde geldt voor het door Bohil B.V. (100%) uitgegeven Botentekoop.nl, Nieuweboten.nl en CampersenCaravans.nl.

Habbohotel.nl heeft in 2006 een flinke groei laten zien. Zowel in het aantal unieke als, vooral ook, betalende bezoekers. Eind 2006 is Habbo Homes aan Habbohotel toegevoegd. Habbo Homes maakt het mogelijk profielen aan te maken. Voor de doelgroep is dit een belangrijke productinnovatie die de beleving van Habbohotel.nl sterker maakt.

In 2006 werd een belang verworven in Ticketplus B.V. van 15% (het betreft een online bestelldienst van toegangskaarten voor met name attractieparken en dierentuinen). In de succesvolle controversiële site GeenStijl.nl werd een belang genomen van 40%.

TMG houdt een meerderheidsdeelneming van 70% in Sugababes.nl B.V., uitgever van de zeer populaire Nederlandse websites voor jongeren in de leeftijd van 13-20 jaar: www.sugababes.nl en www.superdudes.nl.

In de 'Website van het jaar'-verkiezing 2006 werd www.sugababes.nl derde in de categorie 'communities en blogs'. Een plaats die werd ingenomen direct achter GeenStijl.nl (2e plaats) en voor Habbohotel.nl (4e plaats).

De totale internetomzet van TMG in 2006 bedroeg ruim € 27 miljoen, een verdubbeling ten opzichte van 2005.

EVENTS









EVENTS

In de Nederlandse evenementenmarkt bedroeg in 2006 de markt van vak- en publieksbeurzen naar verwachting € 335 miljoen.

TELEGRAAF EXPOMEDIA EVENTS (TE2) (50%)

Telegraaf Expomedia Events VOF is een joint venture van TMG en de Britse Expomedia Group Plc. Deze joint venture richt zich op het organiseren van special interestbeurzen en evenementen.

In 2006 heeft TE2 haar belang van 70% in de deelneming in TE2 Automotive B.V. uitgebreid tot 100%. TE2 Automotive richt zich op tuning-, racing- en special car-events. Deze TE2-dochter verwacht de activiteiten in 2007 belangrijk te kunnen uitbreiden. De 50%-deelnemingen van TE2 in Modefabriek B.V. en Ludique Events B.V. waren succesvol in 2006.

De focus zal in 2007 liggen op het versterken van de rendabele activiteiten. Vooruitlopend daarop is, in het kader van een herstructurering en stroomlijning van de portfolio, in 2006 een aantal onrendabele activiteiten met onvoldoende toekomstperspectief stopgezet.

CROSSMEDIA


SB TV
MEER BIBOP TV!
QUIZ
MAAK KANS OP EEN PRIJS. MEEDOEN?
VIDEO CHAT
LEKKER CAMMEN MET ANDERE SB-ERS?
POLL
GEEF JOUW MENING. MEEDOEN?
SHOUTOUT
0,25 psb/0,55pob
SMS
4777


Mitchell Donald
29


AUTOMAXX
GRS
performance special


BUREAU
Van den Heuvel
GASTENBOEK - PERSBERICHTEN - AUDIO VIDEO OVERZICHT - NIEUWSBERICHT


TeleVideo
Meer
Binnenland
Buitenland
Telesport

CROSSMEDIA

Onder multimediaal worden verstaan uitingen over onderwerpen waarbij in enigerlei combinatie bijeen zijn gebracht audio, bewegend of stilstaand beeld en tekst.
Er is sprake van crossmediaal wanneer de uitingen met betrekking tot een onderwerp via verschillende mediumtypen (krant, radio, internet, etc) worden versterkt doordat de mediumtypen precies voor dat gedeelte worden ingezet waarin ze excelleren.

Er is een in de markt steeds vaker voorkomende vraag naar crossmediale programma's. Vanuit TMG's vermogen tot het realiseren van toegankelijke content, de mogelijkheid tot realisatie van exploitatie en het kunnen combineren van veelal eigen merken en media is 'Het Telegraaf Productiehuis' in 2006 opgezet.
Het productiehuis heeft als taak te voldoen aan de crossmediale vraag door ontwikkeling van concepten en formats.

'Het Telegraaf Productiehuis' realiseerde een uitzending met het medium Char. Deze trok honderdduizenden kijkers via internet en kreeg de nodige aandacht via de krant.

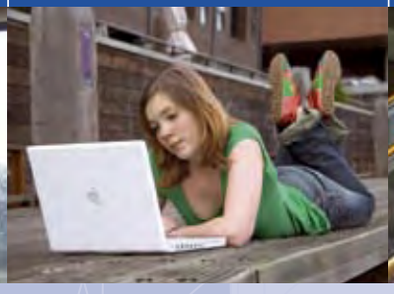
Andere producties werden voorbereid voor uitzending in 2007, zoals zes afleveringen van het TV programma 'Bureau Van den Heuvel' en 'Ajax, Missie Kaapstad': een documentaire over een reis van Ajax naar Zuid-Afrika voor uitzending op WEB TV en bij de TROS.
Andere initiatieven zullen volgen waarbij de feitelijke productie van bewegend beeld veelal in samenwerking met externe producenten zal worden uitgevoerd.

Crossmedia

Crossmedia is de basis van versnelling in de ontwikkeling van nieuwe concepten binnen TMG. Het biedt aanbieders van producten en diensten de gelegenheid hun boodschap op een veel fijnmaziger manier aan consumenten over te brengen. De ontwikkeling van concepten die klanten hierin optimaal kan ondersteunen is volop in ontwikkeling binnen TMG.

Charles de Vroede, binnen de hoofdredactie van Dagblad De Telegraaf belast met multimedia: 'We zijn 10 jaar geleden begonnen met telegraaf.nl. Toen met enige tienduizenden pageviews per dag, inmiddels zijn dat er miljoenen. Een ruime verhonderdvoudiging.
Internet heeft enorme veranderingen teweeggebracht in het medialandschap. Er kwamen nieuwe concurrenten, met een andere benadering van nieuwsvoorziening. Als krant waren we niet vanzelfsprekend meer de belangrijkste nieuwsbron. Als redactie hebben we ons moeten aanpassen. We communiceren op een andere manier en maken een beter gebruik van andere mediumtypen en platforms. De nieuwsvoorziening wordt vanuit een centraal punt aangestuurd en we zetten vervolgens het mediumtype in dat daar het beste bij past. Internet biedt ons dan ook heel veel kansen. Het voegt een dimensie toe waarover we vroeger niet beschikten. We kunnen de krant compacter houden en voor achtergronden of extra informatie doorverwijzen naar de website. We kunnen de verticale splitsing waar we als krant als eerste in Nederland mee zijn begonnen, op internet verder doorvoeren. Met websites als woonkrant.nl, dft.nl, speurders.nl. We kunnen op internet bewegend beeld en geluid inzetten. En we kunnen onze lezers op de website laten participeren. Vooral dat laatste is heel belangrijk. Informeren en entertainen is de basis van wat we doen.

Internet is een publiek domein en heeft media veranderd. Het publiek wil participeren in de emotie rond gebeurtenissen. Dat geeft een extra dimensie in de wederzijdse binding. Het maakt het mogelijk door te dringen tot het gevoelsleven van mensen en dat is waar we willen zijn. We willen mensen raken, in beweging brengen, de thermometer van de maatschappij zijn.'

KRANTEN	MAGAZINES	INTERNET	MOBILE
			



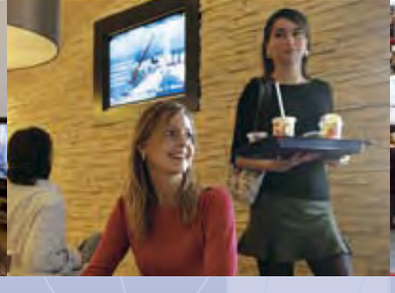
Van links naar rechts:
Charles de Vroede, Hoofdredacteur
Marianne Zwagerman, Directeur Exploratie
Ted Trimbach, Commercieel Directeur

Marketingpower verder ontwikkelen

Ted Trimbach, commercieel directeur Uitgeversmaatschappij De Telegraaf: 'Vanuit commercieel oogpunt schuilt de toegevoegde waarde van multimedia in de crossmediale mogelijkheden die adverteerders worden geboden. Het benutten van die marketingpower wordt volop verder ontwikkeld.

Een gecombineerde inschakeling van bijvoorbeeld krant en internet realiseert een enorm (doelgroep)bereik. Het bereik verdubbelt wanneer naast de krant ook telegraaf.nl wordt toegevoegd aan een mediaplan. En dat op ieder moment van de dag. Een groeiende groep adverteerders heeft in toenemende mate behoefte aan maatwerkconcepten: slimme, creatieve multimediapakketten.
Alle media binnen TMG staan daarbij ter beschikking. Zij versterken elkaar en vullen elkaar waar nodig aan. Het moet raar lopen willen wij niet in staat zijn de communicatiedoelstellingen van de adverteerder te verwezenlijken.
Afgelopen jaar hebben we onze eerste multimediabasispakketten geïntroduceerd. Die richten zich op Boodschappers, de business-to-business doelgroep en MKB. Crossmedia biedt ons volop nieuwe kansen.'

komen. We creëren mediaconcepten voor bedrijven die we vroeger adverteerders noemden. Dwars door alle mediumtypen heen. We noemen dit daarom "crossmediaal programmeren". We zitten daarmee veel dichter op de strategie van klanten, hoger in de waardeketen. Vanuit de positie dat het voor de klant toegevoegde waarde moet hebben, ontwikkelen we – in samenwerking met de klant – mediumonafhankelijke concepten. Daarbij is print niet meer automatisch ons uitgangspunt. Voorbeelden hiervan zijn de concepten voor TV programma's als "Bureau van den Heuvel" en "Van Rommelzolder tot droomhuis", die door ons zijn ontwikkeld en aan televisiezenders zijn aangeboden.
Maar ook een eigen crossmediacampagne met het medium Char, dat we ondermeer zelf via telegraaf.nl als live internet televisie hebben uitgezonden. Het zijn voorbeelden van concepten waarbij wij de regie voeren in plaats van dat aan anderen over te laten. Met ons eigen productiebedrijf en vanuit een eigen televisiestudio. Van passief naar actief, van het verkopen van advertentieruimte naar het actief ontwikkelen van concepten.'

BROADCAST	NARROWCAST	EVENTS
		

Eigen concepten creëren

Marianne Zwagerman is directeur van Exploratie, het crossmediahuis van De Telegraaf. 'Weten wat mensen beweegt zit in onze genen. Exploratie is het punt waar veel lijnen samen-

'Wij weten wat mensen beweegt'

OVERIGE ACTIVITEITEN

ALL CONNECTED MEDIA (ACM)

ACM is een volledige dochter van TMG en een holding voor bedrijven die zich bezighouden met de ontwikkeling, productie en exploitatie van online communicatie-, community- en entertainmentdiensten.

Op dit moment heeft ACM een 100%-belang in Mobillion BV, marktleider in Nederland op het gebied van value added mobile services en facilitaire dienstverlening voor exploitanten van SMS en 0900-voice response diensten, een 70%-belang in Sugababes.nl BV, uitgever van de populaire jongeren sites www.sugababes.nl en www.superdudes.nl, een 100%-belang in Bibop TV Nederland, producent en omroepbedrijf voor interactieve WEB TV producties en een 50%-belang in Bibop TV International S.r.l.

ACM richt zich op het realiseren of acquireren van initiatieven op het gebied van social networking, communities en user generated content.

DATAWIRE

DataWire heeft in 2006 haar syndication- (bewerken, opslaan, distribueren en verkopen van bestaande inhoud van redacties en andere bronnen) en archiefactiviteiten ten behoeve van TMG-uitgevers samengevoegd in het bedrijf MediaPact. Na balansdatum zijn de activiteiten van MediaPact verkocht aan het Algemeen Nederlands Persbureau (ANP).

PayperNews BV
De in 2005 door PayperNews ingezette uitbreiding van de verkooporganisatie heeft in 2006 geresulteerd in een netwerk van resellers in Nederland, België en binnenkort in Spanje voor haar DIGI-producten. Vooral het product ASP DIGI-magazine heeft een gestaag groeiend aantal klanten.

DataWire Sport BV
DataWire Sport BV, een joint venture tussen DataWire BV (70%) en ANP (30%), is leverancier van sportuitslagen en ander sportinformatie. Op het gebied van amateursportuitslagen bezit DataWire Sport BV een unieke positie in Nederland.

DataWire is op balansdatum verantwoord als 'activa aangehouden voor verkoop'.

FACILITAIRE ACTIVITEITEN

De afgelopen jaren hebben de facilitaire bedrijven sterk in het teken gestaan van kostenbesparingen. Dat is geen doel op zich maar een noodzakelijk middel. Uiteindelijk gaat het om het creëren van marktconform geprijsde, flexibele, value-for-money leverende en onderscheidende facilitaire diensten op basis van veelal gestandaardiseerde producten en diensten.

ICT

Telegraaf Media ICT (TMI) heeft een dynamisch jaar achter de rug. Om invulling te geven aan de doelstelling, marktconformiteit op het gebied van kosten, portfolio en kwaliteit van de dienstverlening, zijn twee veranderprogramma's gestart, die ingrijpende gevolgen hebben gehad voor de (uitvoering van de) primaire processen van de organisatie.

In de loop van 2006 is de uitbesteding van de generieke ICT en kantoorautomatisering voorbereid. Begin 2007 hebben zo'n 60 medewerkers van TMI hun werkzaamheden voor Telegraaf Media Groep (TMG) voortgezet onder verantwoordelijkheid van Atos Origin. Hiermee is TMG de komende vijf jaar verzekerd van een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en een moderne infrastructuur voor de diverse bedrijfsapplicaties, terwijl tegelijkertijd een kostenbesparing van 14% tot 18% wordt gerealiseerd.

Daarnaast is een aantal projecten uitgevoerd met als doel de effectiviteit en efficiëntie van het applicatieve beheer te verbeteren, zodat een verdere daling van de ICT-kosten kan worden gerealiseerd.

De belangrijkste ontwikkelingen die hebben bijgedragen aan het verder verlagen van de kosten zijn consolidatie, optimalisatie en betere inkoopvoorwaarden voor hard- en software, minder algemene- en huisvestingskosten door kostenbeheersing en een daling van de vaste bezetting.

De komende tijd zal in het teken staan van het realiseren van de afspraken die met de outsourcing partner zijn gemaakt, terwijl tegelijkertijd de nadruk zal komen te liggen op levering van flexibele, kwalitatief hoogwaardige beheer- en ontwikkeldiensten tegen een marktconform kostenniveau.

DRUKKERIJEN

Het jaar 2006 stond voor de Telegraaf Drukkerij Groep vooral in het teken van het verder flexibiliseren van de diensten, de gevolgen van de verkoop van Nieuwsdruk Limburg te Heerlen en de reorganisatie van Rotatie Drukkerij Voorburgwal te Amsterdam. Het aantal arbeidsplaatsen nam per november met 29% af naar 297 fte.

Daarnaast lag de nadruk op kostenbeheersing en het in samenspraak met opdrachtgevers zoeken naar meer efficiënte productiemethodes.

Druktechnisch werd 2006 gekenmerkt door een toename van het gebruik van fullcolour en het tabloidformaat door de uitgevers. Naar verwachting zal deze tendens zich in 2007 voortzetten.

Het extern vermarkten van de restcapaciteit is in 2006 met succes gecontinueerd.

DISTRIBUTIE

DistriQ vervoert en bezorgt de dag- en huis-aan-huisbladen voor een groot aantal uitgevers binnen en buiten TMG. Via een fijnmazig netwerk van 30.000 vervoerders, depothouders en bezorgers worden dagelijks, zeven dagen per week, dagbladen bezorgd bij abonnees en losse verkooppunten.

De problematiek in de fijndistributie neemt toe. Door het aantrekken van de economie groeit het aantal bijbanen, waardoor de aantrekkelijkheid van het bezorgersvak afneemt. Daarnaast neemt de complexiteit van de distributie toe door een groeiende diversiteit in abonnementsvormen, terwijl tegelijkertijd sprake is van een krimpend tijdsvenster voor transport en bezorging.

Het opnieuw stroomlijnen van processen heeft flinke besparingen opgeleverd en tevens geleid tot een reductie van 85 fte.
Verdere kostenbesparing is gerealiseerd door in de gebieden waar zowel titels van HDC Media als De Telegraaf worden bezorgd gezamenlijke bezorging in te voeren.

Het interne project 'Tariefkaart' heeft inmiddels geleid tot een meer transparante en marktconforme doorbelasting van kosten aan de klanten van DistriQ.

Bij de dagbladverspreiding hebben zowel DistriQ als PCM Distributiebedrijf te maken met een stijgend tekort aan bezorgers, strengere wet- en regelgeving voor wat betreft de inzet van freelance medewerkers en noodzakelijke bezuinigingen om de rendementen van de uitgevers te verbeteren. Daarom zijn beide bedrijven in 2006 een onderzoek gestart naar de mogelijkheden van samenwerking in distributie. De resultaten van het onderzoek hebben duidelijk gemaakt dat schaalvergroting weliswaar leidt tot veelal betere en efficiëntere benutting van de capaciteit, maar ook dat een fusie een operatie is die de nodige risico's met betrekking tot instandhouding van de kwaliteit van de bezorging met zich brengt. Die risico's kunnen dagbladuitgevers zich zeker nu niet permitteren. DistriQ en PCM Distributiebedrijf gaan daarom beide zelfstandig verder op de reeds ingeslagen weg van kostenoptimalisatie door aanpassing van diensten en processen. Wel zullen de distributiebedrijven door samenwerking op deelgebieden directe kostenbesparingen realiseren.

DEELNEMINGEN

KONINKLIJKE WEGENER N.V.

Het belang in Wegener bestond per 31 december 2006 uit 10.594.763 certificaten van gewone aandelen van € 0,30 nominaal (een belang van 23,8%). Inclusief 2.593.030 certificaten van cumulatief financierings-preferente aandelen van € 0,30 nominaal bedraagt het kapitaalbelang 25,0%. De koers per 31 december 2006 bedroeg € 10,99, tegenover een koers van € 10 per 31 december 2005. Overeenkomstig de IFRS-grondslagen is het belang in de certificaten van gewone aandelen gewaardeerd tegen fair value (beurswaarde) zijnde € 116,4 miljoen ultimo 2006, tegenover € 105,9 miljoen ultimo 2005. De waardestijging over 2006 ad € 10,5 miljoen is in de resultatenrekening verwerkt onder de financiële baten.
De financieringspreferente aandelen dragen vanaf 1 januari 2006 een rentevergoeding van 5,33% per jaar. Onder de financiële baten zijn zowel het in 2006 ontvangen gewone dividend als het preferente dividend van Wegener verantwoord. De gewone en financieringspreferente aandelen vertegenwoordigen vanaf 2007 tezamen een zeggenschap van 24,65%.

Op 9 maart jl. is aangekondigd dat TMG en Mecom Group plc overeenstemming hebben bereikt over de overname van het belang van TMG in Wegener voor een bedrag van € 158,9 miljoen.

ANP

TMG houdt een belang van 8,84% in ANP Holding B.V., het persbureau dat zich ontwikkelt van nieuwsleverancier tot informatieknooppunt.

Inter

TMG heeft nadrukkelijk ingezet op groei van de activiteiten buiten Nederland. Uitgangspunt is het opbouwen van een vooraanstaande positie in Europese groeimarkten die ruimte bieden voor de eigen marktbenadering van TMG. En daarnaast het op bouwen van posities in interessante marktniches in andere landen. Doel is op termijn een substantieel deel van de omzet buiten Nederland te realiseren, waarbij als intermediaire doelstelling circa 10% binnen enkele jaren wordt gehanteerd.

Rien van Lent, sinds januari 2006 President International van TMG: 'TMG heeft een prachtige positie in Nederland. De ruimte voor groei is hier echter beperkt, dus we moeten Europa in. De basis daarvoor was al gelegd met de tijdschriften in Zweden en Oekraïne, het belang in de internationale tak van SBS en het belang in Expomedia. De vraag was: hoe nu verder? Je hebt daarbij de keuze mee te gaan in de strategie van andere grote marktpartijen, een "me too" benadering, of op zoek te gaan naar de eigen, onderscheidende positie in de markt. We hebben voor het laatste gekozen.'

Focus op middenklasse

'TMG is vanaf de jaren vijftig groot geworden door zich te richten op de grote middengroep in Nederland en die groep een combinatie te bieden van nieuws en entertainment. Daarbij zijn we meegegroeid met de stijgende welvaart en het veranderende bestedingspatroon van de grote middengroep in Nederland. Dus zijn we informatie gaan bieden op het gebied van auto's, reizen, wonen en financiën.
In eerste aanleg vanuit één centraal platform, dagblad De Telegraaf. Inmiddels hebben we ons ontwikkeld tot een mediagroep die consumenten op uiteenlopende manieren kan bereiken. Met gedrukte producten, maar ook via radio, TV, internet, mobiele telefoon. We werken daar in toenemende mate efficiënt in samen. Het is een strategie die in Europa onderscheidend is. In de ontwikkelde markten in het westen van Europa, maar ook in de snelgroeiende markten in Midden- en Oost-Europa. In die laatste landen ontwikkelt zich, net als in het Nederland na de jaren vijftig, een middenklasse die het



Nederland



België



Frankrijk

"Met ons eigen verhaal Europa in"

nationaal

steeds beter wil hebben en het ook beter krijgt.In Oekraïne ontwikkelen we onze tijdschriftenuitgeverij naar een multimediabedrijf. Met een gratis dagblad dat is gebaseerd op de formule van Sp!ts. Met magazines die leidende posities hebben in onder meer de woonmarkt. Daarnaast testen we of we eigen Nederlandse online-producten als concept kunnen uitrollen. En kijken we naar acquisities op gebieden als wonen, auto's en entertainment. Zweden is een zeer concurrerende markt waar een aantal grote partijen actief is. TMG is daar actief met een uitgeverij die een aantal eigen titels en een aantal titels in licentie uitgeeft. We richten ons hier ook op een aantal specifieke marktsegmenten als golf, wonen en zeilen, die we verder willen uitbouwen.'

Landen met groeimogelijkheden

'Voor verdere expansie buiten Nederland is een landenanalyse uitgevoerd. Op basis van een aantal criteria zijn diverse attractieve landen geselecteerd. Landen met hoge economische groeicijfers, een zich ontwikkelende middenklasse en mediabedrijven die als lokale partner een startpunt kunnen vormen voor expansie. Landen waarin we door middel van acquisities een positie kunnen opbouwen om een multimediaal cluster op te zetten. Daarnaast kijken we in andere landen naar mogelijkheden om in marktniches te groeien. Met Keesing hebben we al een leidende positie in de markt voor puzzelmedia in België, Frankrijk en Denemarken. Dat zijn activiteiten die tegen relatief beperkte kosten te exporteren zijn naar andere markten. Keesing beheerst dat proces heel goed. Met andere nicheproducten willen we andere markten betreden.'

'Internationaliseren begint met het duidelijk vaststellen van doelstellingen en criteria om daarna op zoek te gaan naar mogelijke partners of acquisitiekandidaten. Uiteindelijk doel is het opbouwen van een Europese kernmarkt vanuit de Nederlandse thuismarkt. Een geïntegreerde benadering waarbij we een breed platform als basis gebruiken waaraan we instrumentele multimedia in marktniches willen koppelen. Het is een stap die aansluit op wat we in Nederland doen en gedaan hebben. Daar is TMG eerst omgebouwd tot een multimediabedrijf, vervolgens zijn we aan het werk gegaan om de onderlinge samenwerking te optimaliseren. Het al dan niet in samenwerking met partners internationaal uitrollen van dit concept is een logische volgende stap. Acquisities van partijen die al een platform ontwikkeld hebben, kunnen daarbij het proces versnellen. Het is een strategie die kansen biedt doordat we het juist anders willen doen dan anderen.
Zo kunnen we ook in ontwikkelde markten nieuwe dingen ontwikkelen. Uiteindelijk moet dat er toe leiden dat een belangrijk deel van de omzet buiten Nederland wordt gerealiseerd. En dat TMG transformeert van een Nederlands kranten-bedrijf naar een Europese multimedia uitgever.'



Denemarken



Zweden



Oekraïne



Rien van Lent
President Internationaal

INTERNATIONAAL

TMG heeft als doelstelling, door het repliceren van haar strategie in buitenlandse mediamarkten in 2009 een aandeel van circa 10% (huidig 5,8%) van de totale Groepsomzet te realiseren. Daartoe zullen, zelfstandig of in samenwerking met partners, multimediale uitgeverijen worden ontwikkeld, zal expansie in nichemarkten worden gezocht, en acquisities van en partnerships met 'accelerators' worden gerealiseerd.

BELGIË, DENEMARKEN EN FRANKRIJK

Keesing is met haar puzzelactiviteiten niet alleen op de Nederlandse markt actief maar ook in België, Denemarken en Frankrijk. Ook voor deze landen geldt dat de traditionele puzzelmarkt een van oorsprong stabiele markt is die onder invloed van de introductie van de logische puzzels als Sudoku flink is uitgebreid. Begin 2005 waren er nog geen Sudoku-uitgaven, inmiddels geeft Keesing, naast de reguliere uitgaven, 72 Sudoku en 17 Hitori/Kakuro-titels uit verspreid over Frankrijk, België, Nederland en Denemarken.

Keesing heeft daarmee in de genoemde landen haar marktleiderschap verder bevestigd.

Het succes van Sudoku heeft echter ook vele niet traditionele concurrenten aangetrokken, hetgeen in Frankrijk tot een groot aanbod heeft geleid met negatieve effecten op de verhouding tussen voor losse verkoop geleverde, en daadwerkelijk verkochte exemplaren. Dit zette de winstgevendheid van het bedrijf in Frankrijk onder druk. Verwacht wordt dat het concurrentieniveau in Frankrijk zich zal herstellen tot de situatie van voor de introductie van Sudoku, en dat daarmee ook de winstgevendheid zal terugkeren.

In Frankrijk is Keesing ook actief met uitgeverij Editions de Saxe (EDS), een uitgever van hobbybladen. De ontwikkelingen bij dit bedrijfsonderdeel stellen teleur, vooral als gevolg van dalende verkopen bij de grote Franse warenhuizen. Aan het eind van het jaar werd de titel Envie Créative gelanceerd. Tegelijk met een reorganisatie is de portfolio van EDS sterk aangepast.

DUITSLAND

In de Duitse deelstaat Hessen, economisch gezien een sterk gebied met ruim 6 miljoen inwoners en met als belangrijkste stad Frankfurt am Main, is SkyRadio Hessen, onderdeel van Sky Radio Group, gestart met uitzenden op 24 december 2001. Sinds januari 2005 is het toenmalige format verlaten en gewijzigd in 'Hot Adult Contemporary' met een sterke ochtendshow'. SkyRadio zendt uit via 23 FM-frequenties, kabel, internet en satelliet. Het relatief jonge station moet zich met het nieuwe format nog een positie verwerven op de markt.

ZWEDEN

In Zweden was in 2006 sprake van een duidelijke economische groei. Een groei die leidt tot onder meer een groeiende advertentiemarkt.

Vooral de bladen van TTG Zweden in het interieursegment hebben hiervan geprofiteerd. De oplagemarkt kent, zoals in Nederland, veel nieuwe magazine-introducties met als gevolg druk op de oplagen van bestaande titels. De titels van TTG Zweden zijn er desalniettemin in geslaagd de oplageomzet op het niveau van het jaar ervoor te houden.

Cosmopolitan heeft zich mede door de introductie van een laag geprijsd pocketformaat naast het bestaande formaat goed staande weten te houden op oplagegebied. Het sinds 2005, in een joint venture met SAS Media, gerealiseerde sponsored magazine Seasons is ook gelanceerd in Noorwegen en bereikt inmiddels 180.000 lezers in Scandinavië.

Zowel de bestaande titels op de botenmarkt als Golf Digest en Cosmopolitan lanceerden nieuwe en/of vernieuwde websites. Begin 2007 verstevigde TTG Zweden haar marktpositie op de botenmarkt door de acquisitie van het zeilmagazine Segling.

Het Ebita-resultaat in Zweden was in 2006 praktisch gelijk aan dat van 2005, als gevolg van aanloopverliezen en projectkosten verband houdend met nieuwe initiatieven. De bestaande titels behaalden een beter resultaat dan in het voorafgaande jaar.

OEKRAÏNE

De groei van de Oekraïense advertentiemarkt blijft onverminderd hoog, in 2006 een stijging van ruim 35%. De politieke turbulentie in het afgelopen jaar heeft vooralsnog geen nadelige gevolgen opgeleverd voor de economie. Gedurende de onzekere en politiek onstabiele periode na het einde van de revolutie was de economische groei teruggelopen tot 1 à 2%. Inmiddels is de groei weer terug op het oude niveau en laten de voorspellingen voor 2007 weer een plus van rond de 6% zien.

Eind 2005 heeft Telegraaf Media Ukraine LLC (TMU) vijf tijdschriften overgenomen. In 2006 heeft de integratie van deze tijdschriften in de internationale structuur van TMG plaatsgevonden. De overgenomen titels bevinden zich in de segmenten interieur/design (Domus Design), doe-het-zelf (Maister), vrije tijd (What's On, Engelstalig), uit eten (Gourmet Guide) en het in-flightmagazine van Ukrainian Airlines (Panorama). Daarmee bevinden al deze titels zich in gespecialiseerde marktsegmenten, met een sterke focus op de hoofdstad Kiev. In 2006 is de eerste massamarkttitel gelanceerd, Lubimaya. Lubimaya is een general interest vrouwentitel in het zgn. 'advisory' segment.

Ook in Oekraïne is de tijdschriftenmarkt volop in beweging. In 2006 is een groot aantal nieuwe titels gelanceerd in diverse segmenten. Daarnaast is er ook een groot aantal titels van de markt verdwenen. TMG heeft één van de aangekochte titels opgeheven, te weten Kiev City.

Begin 2006 heeft TMU de gratis krant Obzor overgenomen en na een restyling opnieuw gelanceerd. De potentie van de markt voor gratis kranten wordt mede geïllustreerd door de uitgifte van vier nieuwe kranten in dit segment (tabloid, financieel en gratis) door internationale uitgeefconcerns.

De ambitie van TMG is om TMU te laten uitgroeien tot een multimediale uitgeverij die zich richt op de zich snel ontwikkelende middenklasse van Oekraïne. Naast het nieuwsmerk Obzor, dat zich richt op de doelgroep van 20 tot 35-jarigen, zullen bestaande en nieuw te ontwikkelen of te acquireren magazinetitels zich richten op de interesses van de middenklassedoelgroep.

DEELNEMINGEN

SBS BROADCASTING S.À.R.L. (± 20%)

Het aandeel van TMG in SBS Broadcasting S.à.r.l., bedroeg ultimo 2006 circa 20%. Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) en Permira Advisers LLP (Permira) zijn meerderheidsaandeelhouder.

In 2006 heeft SBS Broadcasting S.à.r.l. (SBS) een sterke groei doorgemaakt en haar bedrijfsresultaat eveneens sterk zien groeien. De onderneming is onder meer actief in de televisiemarkt met 19 stations in 9 Europese landen en heeft een scala van radiostations in 8 verschillende Europese landen. In het afgelopen jaar is de onderneming sterk gegroeid door middel van organische groei en acquisities. Daarom heeft de waarde van TMG's aandeel in SBS zich positief ontwikkeld.

TMG beraadt zich op dit moment op de toekomst van deze participatie: fondsen geadviseerd door KKR en Permira hebben via Lavena Holding 4 GmbH, een koopovereenkomst getekend met German Media Partners L.P. aangaande het meerderheidsaandeel in ProSiebenSat.1 Media AG, een van Duitslands leidende televisiebedrijven. Lavena Holding 4 GmbH heeft tevens aangekondigd een openbaar bod te willen doen op de overige aandelen in ProSiebenSat.1 Media AG.

Nadat aan alle formele eisen is voldaan en na afronding van de overname van de overige aandelen overwegen de nieuwe investeerders om vervolgens een combinatie aan te gaan met SBS. Telegraaf Media Groep is in kennis gesteld van bovengenoemde voornemens van KKR en Permira, en beraadt zich op haar opties.

EXPOMEDIA GROUP PLC (20%)

TMG verkreeg haar belang in Expomedia in 2005. Doel van de transactie was de mogelijkheid, te profiteren van de groei in het segment beurzen, evenementen en conferenties en het krijgen van toegang tot nieuwe markten.

Expomedia is actief in ontwikkelde markten (United Kingdom en Duitsland), maar ook in attractief groeiende markten (Polen, Rusland en India).
Zij volgt een strategie van ontwikkeling en koop van internationale merken en tentoonstellingen met als doel deze in eerder genoemde markten te kunnen 'klonen'. In 2006 was dit het geval met merken als MacExpo, Adventure Travel Show en Surface Design Show.

De onderneming heeft in 2006 een sterke groei in omzet gerealiseerd binnen haar kernmarkten. Expomedia brengt momenteel verdere focus aan in het bedrijf en stoot daartoe kleinere onderdelen die niet tot de kern behoren af.

Het resultaat in 2006 bedroeg 15 miljoen negatief. Het resultaat is sterk negatief beïnvloed door bijzondere resultaten als gevolg van de tragische gebeurtenissen in Katowice.

SPECIFIEKE RISICO'S VERBONDEN AAN DE ONDERNEMING

De raad van bestuur van TMG is verantwoordelijk voor de interne risicobeheersings- en controlesystemen en het proactief managen van strategische en operationele risico's van de onderneming.

Sinds 2005 organiseert TMG jaarlijks, met als uitgangspunt de gestelde ondernemingsdoelen, op Groepsniveau en bij alle werkmaatschappijen strategische risicobeheersingworkshops om op gestructureerde wijze inzicht te verwerven en te behouden in huidige en toekomstige risico's. Op basis van de uitkomsten van de workshops worden acties uitgezet om de geïdentificeerde risico's te reduceren. TMG maakt onderscheid tussen strategische en operationele risico's waarvoor, in eerste aanleg, respectievelijk de CEO en de CFO verantwoordelijkheid dragen. Risicobeheersing wordt intern gefaciliteerd door Groep Internal Audit.

STRATEGISCHE RISICOBEHEERSING

In 2006 heeft strategische risicobeheersing een verdere bijdrage geleverd aan de verbetering van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van TMG. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het geformuleerde risicobeheersingbeleid en draagt dit uit naar de onderliggende werkmaatschappijen. Strategische risicobeheersing is geïntegreerd in de planning en controlcyclus van TMG. Risicobeheersing is onderdeel van het jaarplan, zowel van de Groep als van de tot de Groep behorende werkmaatschappijen. De raad van bestuur stelt samen met de Groepsstaf een risicoregister op Groepsniveau op; de directies van werkmaatschappijen doen dit voor het eigen bedrijfsonderdeel. De hieruit voortvloeiende acties worden via periodieke rapportages gevolgd. Risicobeheersing maakt onderdeel uit van de prestatiebeoordeling van de directieleden. Eind 2006 zijn voor de komende tijd de volgende vijf risico's als belangrijkste strategische risico's voor TMG geïdentificeerd:

- **Het niet hebben van een voldoende 'SMART-cultuur'.**
  Hiermee wordt bedoeld dat TMG in de omslag zit van een familiecultuur naar een zakelijk innovatieve cultuur. Een cultuur waarbinnen, met behoud van de goede zaken uit de familiecultuur, scherpe, specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden doelstellingen worden gesteld waaraan de verantwoordelijken gehouden worden. In 2006 is reeds een start gemaakt met de gewenste cultuuromslag.

- **De mate van afhankelijkheid van de inkomsten uit printproducten bij een sterke opkomst van digitale media.**
  In het elders in dit jaarverslag beschreven project Focus wordt aangegeven waarom en hoe Focus is gericht op een hoger rendement uit printproducten terwijl tegelijkertijd de ontwikkeling van TMG's positie op de digitale markt wordt versneld. Verder wordt ingezet op de ontwikkeling van concepten en formats waarin bewegend beeld een belangrijke rol speelt of kan spelen en die crossmediaal worden aangeboden. Een zoektocht naar de juiste plek in de veranderende waardeketen.

- **De juiste mensen op de juiste plek.**
  Hiermee wordt ook bedoeld het behoud van de juiste mensen, waar in deze snel verande-

rende mediamarkt een goede combinatie van competenties belangrijker is dan ooit. Instrumenten om dit risico te verkleinen zijn onder meer procedures voor de invulling van sleutelposities, strategische opleidingsplanning, invoering van een performancemanagement-structuur en het opzetten van een algeheel employabilitybeleid.

- **Flexibiliteit, time-to-market en kortere levensduur van producten.**
  Ook voor dit risico geldt dat het project Focus een belangrijke bijdrage moet leveren. Bij het Nederlandse gedeelte van de uitgeverijen zal waar nodig zelfstandig worden gewerkt en waar mogelijk samen met als uiteindelijk doel een hoger rendement, het voorkomen van op meerdere plekken hetzelfde 'digitale wiel' uitvinden, een gecoördineerde markt- en merkenaanpak, e.d.

- **Hoge vaste kosten bij stagnerende oplage- en advertentiemarkten.**
  De hoge vaste kosten van mensen en middelen zijn een gevolg van het feit, dat TMG tot voor kort vooral gericht was op groeiende volumes, en facilitaire diensten in principe in eigen beheer uitvoerde. In deze veranderende wereld worden processen voortdurend aangepast, en daarmee ook de facilitaire organisatie. Van geval tot geval zal daar moeten worden beoordeeld of activiteiten in eigen beheer, dan wel via outsourcing moet worden uitgevoerd.

OPERATIONELE RISICOBEHEERSING

In 2006 is TMG gestart met een beheersings-project 'Interne Zaken', dat als doel heeft de operationele en daarmee samenhangende financiële risico's binnen TMG op gestructureerde wijze verder zichtbaar te maken.

Daartoe worden per proces de risico's en interne beheersingsmaatregelen geanalyseerd en beoordeeld, en zonodig maatregelen opgesteld om de risico's verder te mitigeren. In 2006 is in het kader hiervan een start gemaakt met de advertentieprocessen binnen TMG. In 2007 zal dit worden voortgezet en zullen de overige primaire, faciliterende en ondersteunende processen worden doorgelicht.

TMG kent:
- een uniforme cyclus voor de jaarplanning en rapportagecyclus;
- uniforme financiële en niet-financiële procedures en richtlijnen voor de werkmaat-schappijen;
- sinds 2004 een Internal Auditafdeling om te zorgen voor naleving van het beleid en de procedures alsmede het opsporen en aanpakken van problemen over de interne controle. De Internal Auditafdeling rapporteert aan zowel de raad van bestuur als aan de raad van commissarissen.

VOORTGANG OP GEÏDENTIFICEERDE SPECIFIEKE RISICO'S IN HET JAARVERSLAG OVER 2005

- **TMG opereert in een conjunctuurgevoelige bedrijfstak.**
  Dit risico, hoewel nog altijd aanwezig, is afgenomen door de wijzigingen in de productportfolio en de verlaging van de afhankelijkheid van de Nederlandse economie.

- **TMG is nog steeds sterk afhankelijk van één product, dagblad De Telegraaf.**
  Een risico dat in 2006 verder is afgenomen door het aankopen van goed renderende bedrijven in andere mediumtypen (Keesing Media Group, Sky Radio Group) en verdere stijging van inkomsten uit digitale producten.

- **Vanwege de beperkte groeimogelijkheden in Nederland heeft TMG inmiddels nieuwe geografische markten betreden die op zich eveneens een risico kunnen vormen.**
  Deze risico's, die inmiddels per land gestructureerd in kaart zijn gebracht, zijn als gevolg van de noodzaak tot groei buiten Nederland onvermijdelijk.

- **TMG ervaart toegenomen concurrentie door nieuwe toetreders en nieuwe mediumtypen en de toegenomen snelheid van informatie-overdracht in de mediaconsumptiemarkt.**
  Ter vermindering van dit risico worden de nodige acties genomen, onder meer via het recent gestarte project Focus en de keten-aanpak.

- **De Nederlandse Mediawet beperkt TMG in haar groeimogelijkheden in radio en televisie in Nederland.**
  Invoering van het wetvoorstel 'Mediaconcentraties' lijkt nabij. Deze tijdelijke wet zal, zodra zij van kracht is, aanzienlijk meer groeimogelijkheden bieden op het gebied van radio en televisie in Nederland.

- **Grote delen van de bedrijfsprocessen van TMG berusten steeds meer op geautomatiseerde systemen en netwerken. Verstoringen hiervan kunnen een grote inbreuk op de bedrijfsprocessen veroorzaken.**
  Een risico dat onverkort geldt, en dat daarom de bijzondere aandacht heeft en in de toekomst ook zal krijgen van de nieuw te benoemen COO.

- **Een ander risico is de fluctuatie in de hoogte van de prijs voor papier, met name van het rotatie-offset papier voor het drukken van kranten.**
  TMG sluit jaarcontracten af met de papierleveranciers. Het risico van het niet (volledig) kunnen doorbelasten van een papierprijsstijging is aanwezig, doch loopt terug met de dalende afhankelijkheid van printproducten, door portfoliowijzigingen en hogere omzet uit digitale media.

Hoewel er adequate en effectieve risicobeheersings- en controlesystemen van toepassing zijn, kunnen deze echter noch voorzien in een absolute garantie voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen, noch kunnen deze wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving volledig voorkomen.

CODE CORPORATE GOVERNANCE

De raad van bestuur en de raad van commissarissen delen het uitgangspunt van de code corporate governance dat de vennootschap een langetermijnsamenwerkingsverband is van alle bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen, die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of erdoor worden beïnvloed zoals werknemers, aandeelhouders en andere kapitaalverschaffers, toeleveranciers, afnemers maar ook de overheid en maatschappelijke groeperingen.

De raad van bestuur en de raad van commissarissen hebben een integrale verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen, doorgaans gericht op de continuïteit van de onderneming.
De code is in werking getreden vanaf het boekjaar beginnend op of na 1 januari 2004.
In dit hoofdstuk geeft Telegraaf Media Groep N.V. aan op welke wijze zij invulling geeft aan de naleving van de code. De afwijkingen op de code zijn door de aandeelhouders in de algemene vergadering goedgekeurd.

BEST PRACTICE BEPALING II.1.1

Benoemingsperiode van maximaal vier jaar.
Het beleid van de onderneming is dat een bestuurder in dienst is van de onderneming en wordt benoemd voor onbepaalde tijd. Periodieke benoeming levert een risico voor belangenverstrengeling tussen de langetermijn voor de onderneming en de kortetermijn vanwege herbenoeming van de bestuurder. De aandeelhouders kunnen jaarlijks in hun vergadering hun invloed doen gelden bij het verlenen van decharge aan de raad van van bestuur. De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks het functioneren van de raad van bestuur.

PRINCIPE II.2. BEZOLDIGING II.2.7

Het beloningsbeleid kent een vast en variabel deel. Het variabele deel betreft een individuele bonus en de concernwinstdelingsregeling, die op iedere werknemer van toepassing is. Optieregelingen of beloning in de vorm van aandelen kent TMG niet.
De aandeelhouders zijn in de algemene vergadering akkoord gegaan met het beloningsbeleid van de raad van bestuur.

Maximale ontslagvergoeding bestuurders.
Slechts gedeeltelijk wordt dit principe gedeeld. Ieder lid van de raad van bestuur is als werknemer in dienst van de onderneming. Uit deze arbeidsrelatie vloeit ook de ontslagvergoeding voort, indien opportuun, al dan niet vast te stellen door de bevoegde rechter.

BEST PRACTICE BEPALING III.2.1

Onafhankelijkheid van commissarissen met uitzondering van maximaal 1 persoon.
Indien een meerderheid van de commissarissen onafhankelijk is, zoals bedoeld in III.2.2. (afhankelijkheidscriteria) geeft dat voldoende waarborg voor onafhankelijk toezicht. Vanwege de langetermijnvisie van de onderneming wordt veel belang gehecht aan het hebben van meer dan één commissaris die door ervaring of aandeelhouderschap een hoge mate van betrokkenheid bij de onderneming heeft.

BEST PRACTICE BEPALING III.3.5

Maximale zittingsperiode van commissarissen.
Onder verwijzing naar het gestelde bij III.2.1. wordt deze bepaling niet gedeeld en wordt opgemerkt dat er vele functies in de maatschappij zijn die voor een langere periode worden vervuld. Ervaring en deskundigheid zijn van groot belang. Verbondenheid met en kennis van de onderneming prevaleert.

BEST PRACTICE BEPALING III.5

Samenstelling en rol van de kerncommissies van de raad van commissarissen.
De code stelt dat bij de raad van commissarissen van meer dan vier leden er een audit-, remuneratie-, benoeming- en selectiecommissie ingesteld zou moeten worden. De huidige raad van commissarissen telt thans vijf leden. Vanwege de betrokkenheid en de verschillende expertise van de commissarissen en de aard en omvang van de onderneming, ziet men af van het instellen van deze commissies.

BEST PRACTICE BEPALING III.7.2

Eventueel aandelenbezit van de commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de langetermijn.
De wet biedt voldoende waarborg om oneigenlijk gebruik van (voor)kennis te voorkomen.

BEST PRACTICE BEPALING III.7.3

Reglement en opgave van het aandelenbezit van commissarissen in effecten anders dan die uitgegeven door de 'eigen' vennootschap.
Deze bepaling wordt niet onderschreven: zij is een te grote inbreuk op de privacy van commissarissen.

BEST PRACTICE BEPALING IV.2.2

De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor.
De huidige samenstelling van het bestuur voldoet aan deze best practicebepaling.
Opgemerkt wordt dat Stichting Beheer van prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. gerechtigd is om twee van de vijf bestuursleden voor te dragen als bestuurslid, na overleg met de raad van bestuur en raad van commissarissen. Een dergelijke voordracht is echter niet bindend.

BEST PRACTICE BEPALING IV.2.8

Stemvolmachten.
Het verlenen van een stemvolmacht, ook in oorlogstijd, door het bestuur van het administratiekantoor aan certificaathouders is mogelijk. De bindende steminstructie door een certificaathouder aan het bestuur wordt niet onderschreven omdat het bestuur het standpunt inneemt dat wie wil stemmen ook aanwezig dient te zijn op de aandeelhoudersvergadering.
Certificaathouders kunnen hun certificaten onbeperkt omzetten in aandelen ter verkrijging van stemrecht.

BEST PRACTICE BEPALING IV.3.1

Webcasting of anderszins van analisten-bijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties.
Deze bepaling wordt niet gedeeld wat betreft de zogenoemde 'one on one's'. Groepspresentaties zijn wel via webcasting (www.tmg.nl) te volgen. Presentaties zullen na afloop op de website van het concern worden geplaatst.

Operational excellence

Ondernemen en vernieuwen zit TMG van oudsher in het bloed. Het is de basis van het succes van de onderneming. Even leek de snelheid wat uit dit proces verdwenen. Maar inmiddels zit de vaart er weer flink in. Na een periode van nadruk op kostenbeperking breekt nu de tijd aan van focus, van keuzes maken, van optimale benutting van de schaalvoordelen en het mobiliseren van de kracht van merken, producten en organisatie.



Jan Willem Eyssen, Chief Operational Officer a.i.: 'De afgelopen jaren hebben zeer zeker ook in het teken gestaan van kostenbesparing. Kostenverlaging is echter een middel, geen doel op zich. Operational excellence gaat veel verder. We staan nog maar aan het begin van die ontwikkeling. Wat we daar mee willen bereiken is een onderscheidende marktpositie op basis van gestandaardiseerde producten en diensten die op optimale wijze aan de markt worden geleverd. De beste prestatie tegen de laagste kosten. Om dat te bereiken moet je keuzes maken. Scherp zijn op efficiency, kiezen voor een laag foutenpercentage, zorgen dat productiviteit en flexibiliteit bij iedereen in het bloed zit. Schaalvoordelen benutten waarmee we ons onderscheiden van kleinere organisaties in de markt. En werken met de beste systemen. Schaal maakt dat allemaal mogelijk.'

Verder vooruit kijken

'Dagblad De Telegraaf is de afgelopen ruim honderd jaar voortdurend bezig geweest met veranderen en zich aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Dat is altijd heel goed gegaan. Door het succes was de organisatie vooral ingericht op een marktgroei die er nu bij een aantal onderdelen niet meer is.

Er is nieuwe concurrentie opgekomen, veranderingen gaan sneller, toetredingsdrempels zijn lager. Je moet steeds verder vooruit kunnen kijken om succesvol te blijven. We staan nu op het punt dat we moeten beslissen hoe we zelf verder gaan. De basis daarvoor is zeer krachtig. TMG is een prachtig bedrijf. Samen kunnen we enorme slagen maken. Door de kennis en de ervaring in de organisatie te gebruiken. Door de energie in de organisatie te mobiliseren.'

Ruimte voor verbetering

'Er is voldoende ruimte voor verbetering. We hebben mooie en sterke onderdelen in huis om onze missie en visie in te



Jan Willem Eyssen
Chief Operational Officer a.i.

vullen. We moeten een aantal uitvoerende stappen nemen. En de consequenties daarvan nemen.
We moeten realistisch zijn over de ruimte die de markt ons laat; ons bewust zijn van de tucht van de markt. We onderscheiden ons als TMG in de markt met een aantal fantastische merken en producten. We moeten nu de achterkant, de backoffice, inrichten als een vechtmachine die de voorkant, de merken, faciliteert. Een levend organisme dat voortdurend blijft veranderen. Dat is geen last, maar een proces waar je lol in moet en kunt hebben. Veranderen is leuk. Het heeft in het verleden alleen een andere lading gekregen. Er kwam alleen maar bij en er ging nooit iets weg. We staan nu aan het begin van een nieuwe ontwikkeling.'





Nu keuzes maken
'We leven in een fantastische tijd. Gevestigde zaken gaan ondersteboven. We kunnen daar van gaan profiteren, maar zijn er nog niet helemaal op ingericht. Dat moeten we nu gaan doen. We hebben in de afgelopen jaren al een kostenslag gemaakt. Het is nu tijd voor stap twee: kiezen voor een serviceconcept en daar het ondersteunende bedrijfsmodel voor bepalen. Dat moet worden ingevuld. Dat betekent keuzes maken. Wat houden we in huis, wat besteden we uit? Alleen dat zelf willen doen wat uniek en/of schaars is. Naar een standaardisering gaan waar schaalvoordelen te behalen zijn, anders zijn de extra kosten ten opzichte van de standaardoplossing het niet waard.
Dus focus aanbrengen. Focus op gedrukte producten, op digitale producten en dat samenbrengen. Als we samen duwen kan het snel gaan. Die mentaliteit van samenwerken, de emotionele binding met het bedrijf is er altijd geweest. Dat moeten we vasthouden en versterken. De mensen moeten er in geloven. Betrokkenheid moeten we mobiliseren. Krachten bundelen en dat in denken en doen uitstralen.'

'Veranderen is leuk'



JAARREKENING 2006





GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	2006 Voortgezette activiteiten	2006 Beëindigde activiteiten	2006 Totaal	2005 Voortgezette activiteiten	2005 Beëindigde activiteiten	2005 Totaal
Opbrengsten	2, 4	**722.612**	**61.848**	**784.460**	615.505	121.181	736.686
Overige bedrijfsopbrengsten	5	**6.038**	**–**	**6.038**	2.335	471	2.806
Som der bedrijfsopbrengsten		**728.650**	**61.848**	**790.498**	617.840	121.652	739.492
Grond- en hulpstoffen	6	**61.478**	**7.657**	**69.135**	60.218	16.481	76.699
Personeelskosten	7	**302.403**	**24.957**	**327.360**	222.229	49.271	271.500
Afschrijving en amortisatie	8	**58.631**	**3.664**	**62.295**	34.521	6.988	41.509
Overige bedrijfskosten	9	**327.923**	**20.609**	**348.532**	259.419	37.130	296.549
Som der bedrijfslasten		**750.435**	**56.887**	**807.322**	576.387	109.870	686.257
Bedrijfsresultaat	2	**-21.785**	**4.961**	**-16.824**	41.453	11.782	53.235
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen		**-11.561**	**165**	**-11.396**	9.459	302	9.761
Financiële baten	10	**29.070**	**47**	**29.117**	18.663	4.046	22.709
Financiële lasten	10	**-7.958**	**-760**	**-8.718**	796	-1.536	-740
Financiële baten en lasten		**9.551**	**-548**	**9.003**	28.918	2.812	31.730
Resultaat vóór belastingen		**-12.234**	**4.413**	**-7.821**	70.371	14.594	84.965
Vennootschapsbelasting	11	**-7.226**	**1.161**	**-6.065**	16.150	3.726	19.876
Netto resultaat vóór boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten		**-5.008**	**3.252**	**-1.756**	54.221	10.868	65.089
Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting		**–**	**50.937**	**50.937**	–	–	–
Netto resultaat		**-5.008**	**54.189**	**49.181**	54.221	10.868	65.089
Toe te rekenen aan: Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		**-4.633**	**54.232**	**49.599**	54.564	10.864	65.428
Minderheidsbelang		**-375**	**-43**	**-418**	-343	4	-339
Netto resultaat	24	**-5.008**	**54.189**	**49.181**	54.221	10.868	65.089

Inhoudsopgave toelichtingen geconsolideerde jaarrekening zie pag 89.

GECONSOLIDEERDE BALANS

PER 31 DECEMBER 2006

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële activa	14	**423.095**	178.531
Materiële vaste activa	15	**126.937**	167.163
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	16	**89.078**	99.069
Overige beleggingen	17	**154.691**	132.382
Totaal vaste activa		**793.801**	577.145
Vlottende activa			
Voorraden	19	**11.069**	8.498
Effecten		**2.326**	2.361
Belastingvorderingen	12	**19.950**	29.995
Handels- en overige vorderingen	20	**130.786**	103.128
Geldmiddelen	21	**67.347**	43.334
Activa aangehouden voor verkoop	18	**17.294**	6.906
Totaal vlottende activa		**248.772**	194.222
Totaal activa	2	**1.042.573**	771.367

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		**13.125**	13.125
Overige reserves		**484.916**	517.343
Toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.	22, 24	**498.041**	530.468
Minderheidsbelang		**6.487**	688
		504.528	531.156
Verplichtingen			
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	25	**208.484**	3.078
Personeelsbeloningen	27	**24.980**	18.029
Reorganisatievoorziening	28	**21.595**	15.272
Latente belastingverplichtingen	29	**42.831**	11.213
Totaal langlopende verplichtingen		**297.890**	47.592
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen		**23.759**	432
Handelsschulden en overige te betalen posten	30	**213.110**	192.187
Passiva aangehouden voor verkoop		**3.286**	–
Totaal kortlopende verplichtingen		**240.155**	192.619
Totaal verplichtingen	2	**538.045**	240.211
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**1.042.573**	771.367

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		
Netto resultaat	**49.181**	65.089
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen materiële vaste activa	**30.761**	34.928
Amortisatie immateriële activa	**29.728**	6.582
Herwaardering financiële vaste activa	**-10.489**	-5.777
Bijzondere waardeverminderingsverliezen op immateriële activa	**1.806**	–
Netto financieringslasten	**-9.910**	-16.193
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity' methode	**11.396**	-9.761
Boekwinst op verkochte materiële vaste activa	**-4.976**	-2.806
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteit, na winstbelasting	**-50.937**	–
Vennootschapsbelasting	**-6.065**	19.876
	40.495	91.938
Mutatie voorraden	**-1.369**	6.228
Mutatie handels- en overige vorderingen	**-4.109**	-9.861
Mutatie vooruitbetalingen	**2.932**	5.156
Mutatie handelsschulden en overige te betalen posten	**1.326**	399
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	**23.368**	-43.316
	62.643	50.544
Betaalde (ontvangen) rente	**-2.596**	882
Betaalde vennootschapsbelasting	**148**	-4.593
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**60.195**	46.833

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**60.195**	46.833
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Ontvangen rente	**1.254**	2.596
Ontvangen dividend	**2.451**	20.812
Investeringen in immateriële activa	**-15.166**	-35.600
Investeringen materiële vaste activa	**-14.290**	-25.763
Verwerving van dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	**-286.690**	-54.139
Verwerving van minderheidsbelang	**-4.105**	-2.672
Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	**169.904**	5.501
Desinvesteringen materiële vaste activa	**6.735**	6.530
Mutatie overige beleggingen	**35**	4.114
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**-139.872**	-78.621
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend	**-23.100**	-15.750
Inkoop eigen aandelen	**-54.415**	–
Opname langlopende schulden	**190.332**	–
Aflossing langlopende schulden	**-7.809**	-1.144
Wijziging belang van derden	**24**	553
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**105.032**	-16.341
Netto-mutatie geldmiddelen	**25.355**	-48.129
Geldmiddelen per 1 januari	**43.334**	91.268
Koersverschillen op geldmiddelen	**-232**	195
Opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop	**-1.110**	–
Geldmiddelen per 31 december	**67.347**	43.334

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	Geplaatst kapitaal	Overige reserves	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2005		13.125	467.470	480.595
Netto resultaat		–	65.428	65.428
Valutaomrekenverschillen		–	195	195
Dividend aan aandeelhouders		–	-15.750	-15.750
Stand per 31 december 2005		13.125	517.343	530.468
Minderheidsbelang				688
				531.156
Stand per 1 januari 2006		**13.125**	**517.343**	**530.468**
Netto resultaat		**–**	**49.599**	**49.599**
Valutaomrekenverschillen		**–**	**-232**	**-232**
Dividend aan aandeelhouders	23	**–**	**-23.100**	**-23.100**
Inkoop eigen aandelen	22	**–**	**-54.415**	**-54.415**
Correctie openingsbalans IFRS	27	**–**	**-4.279**	**-4.279**
Stand per 31 december 2006		**13.125**	**484.916**	**498.041**
Minderheidsbelang				**6.487**
				504.528

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

INHOUD

pag.	Toelichting
90	1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling
104	2. Gesegmenteerde informatie
108	3. Overname van dochterondernemingen
112	4. Opbrengsten
112	5. Overige bedrijfsopbrengsten
112	6. Grond- en hulpstoffen
113	7. Personeelskosten
113	8. Afschrijving en amortisatie
113	9. Overige bedrijfskosten
114	10. Financiële baten en lasten
114	11. Vennootschapsbelasting
115	12. Belastingvorderingen en -verplichtingen
116	13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten
117	14. Immateriële activa
119	15. Materiële vaste activa
121	16. Investeringen in geassocieerde deelnemingen
123	17. Overige beleggingen
124	18. Activa aangehouden voor verkoop
124	19. Voorraden
124	20. Handels- en overige vorderingen
125	21. Geldmiddelen

pag.	Toelichting
125	22. Eigen vermogen
126	23. Dividend
127	24. Winst per aandeel
127	25. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen
129	26. Op aandelen gebaseerde beloning
130	27. Personeelsbeloningen
133	28. Reorganisatievoorziening
134	29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
135	30. Handelsschulden en overige te betalen posten
136	31. Financiële instrumenten
137	32. Niet uit de balans blijkende verplichtingen
138	33. Investeringsverplichtingen
138	34. Voorwaardelijke verplichtingen
138	35. Verbonden partijen
139	36. Belangen in joint ventures
140	37. Gebeurtenissen na de balansdatum

1. GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE, BALANSWAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Telegraaf Media Groep N.V. (de 'Vennootschap') is gevestigd in Amsterdam, Nederland en houdt zich voornamelijk bezig met het uitgeven van gedrukte media en exploitatie van en deelname in digitale media, radio en televisie. De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan EuroNext Amsterdam.

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2006 omvat de Vennootschap en haar dochterondernemingen (samen te noemen de 'Groep') en het belang van de Groep in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend.

Deze jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op 15 maart 2007.

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de door de International Accounting Standards Board (IASB) vastgestelde en door de Europese Commissie goedgekeurde International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan door de IASB.

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met dien verstande dat de volgende activa en verplichtingen zijn gewaardeerd tegen reële waarde: financiële instrumenten aangehouden voor handelsdoeleinden en financiële instrumenten geclassificeerd als beschikbaar voor verkoop.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van Telegraaf Media Groep N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. artkel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden 2006 en 2005 in deze geconsolideerde jaarrekening.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn

gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op een eenvoudige andere wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als de toekomstige perioden, wordt die schatting herzien in de periode van herziening en toekomstige perioden.

De belangrijkste posten waar schattingen een invloed van materiële betekenis op kunnen hebben zijn:
- materiële vaste activa (gebruiksduur – zie verder toelichting 15);
- immateriële activa (gebruiksduur en toetsing bijzondere waardeverminderingen – zie verder toelichting 14);
- pensioenen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen – zie verder toelichting 27);
- belastingen (tarief en looptijd belastinglatenties – zie verder toelichting 11).

Voor de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten bij het opstellen van de jaarrekening wordt bij de betreffende post verwezen naar de toelichting.

Herrubriceringen

De volgende herrubriceringen ten opzichte van 2005 hebben plaatsgevonden in de jaarrekening met aanpassing van de vergelijkende cijfers in 2005:
- de vergelijkende cijfers van afgestoten bedrijfsactiviteiten in 2006 zijn aangepast;
- de reorganisatiekosten zijn gepresenteerd onder personeelskosten (2005: overige bedrijfskosten);
- de overige personeelskosten zijn gepresenteerd onder personeelskosten (2005: overige bedrijfskosten);
- de financieringsresultaten zijn gepresenteerd als financieringsbaten en -lasten (2005 financieringsresultaten);
- de reorganisatievoorziening van 39.218 (2005: 27.699) is gesplitst in een korte termijn 17.623 (2005: 12.427) en een lange termijndeel;
- in het kasstroomoverzicht zijn ontvangen dividenden en boekwinsten op materiële vaste activa gepresenteerd onder kasstroom uit investeringsactiviteiten (2005: kasstroom uit bedrijfsactiviteiten).

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de moedermaatschappij Telegraaf Media Groep N.V., haar dochterondernemingen en joint ventures verwerkt. De consolidatie geschiedt met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de moedermaatschappij.

Dochterondernemingen
Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Vennootschap zeggenschap heeft. Er is sprake van zeggenschap indien de Vennoot-

schap de mogelijkheid heeft om, direct of indirect, het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap, tot aan het moment waarop deze eindigt.

Geassocieerde deelnemingen
Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Dochterondernemingen en joint ventures zijn geen geassocieerde deelnemingen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van de Groep in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop de Groep voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis. Het verschil tussen de acquisitiekosten van het Groepsaandeel en de fair value van de geïdentificeerde activa, schulden en voorwaardelijke verplichtingen van de geassocieerde deelneming is goodwill. De goodwill is opgenomen in de boekwaarde van de investering en is getoetst voor bijzondere waardevermindering als onderdeel van de investering. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddelijk in de winst- en verliesrekening verantwoord. Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de entiteit in de balans van de Groep afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen behalve voor zover de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een geassocieerde deelneming.

Joint ventures
Joint ventures zijn díe entiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft, waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen met unanieme instemming worden genomen.

De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredige aandeel van de Groep in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de entiteit waarbij de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard worden gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

Eliminatie van transacties bij consolidatie
Intragroepssaldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat de Groep in de entiteit heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is

voor een bijzondere waardevermindering. Het resultaat van de verworven of afgestoten dochterondernemingen gedurende het boekjaar zijn opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening vanaf de datum van aandelenoverdracht. Indien noodzakelijk zijn aanpassingen gemaakt aan de cijfers van dochterondernemingen om de waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van de Groep.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta
Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per de transactiedatum. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen reële waarde worden opgenomen, worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

Jaarrekening van buitenlandse activiteiten
De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële-waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van deze buitenlandse activiteiten, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum. Valutaomrekeningsverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

Netto-investering in buitenlandse activiteiten
Valutakoersverschillen als gevolg van de omrekening van de netto-investering in de buitenlandse activiteiten worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Zij worden bij afstoting overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Immateriële activa

Goodwill
Goodwill is het overschot van de verkrijgingsprijs van een acquisitie boven het Groepsaandeel in de netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen van de geacquireerde dochtermaatschappij, joint venture of geassocieerde deelneming.

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures. Met betrekking tot bedrijfsovernames komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere

waardevermindering (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 97). Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming. Bij afstoting van een belang in een dochteronderneming, geassocieerde deelneming of joint venture wordt de hiermee samenhangende goodwill meegenomen in de bepaling van de boekwinst of -verlies.
Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële activa
Overige immateriële activa betreffen licentierechten, (in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen voor eigen gebruik en tijdelijke uitgaverechten. De overige door de Groep verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 97).

Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen, worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, afzonderlijk identificeerbaar is, de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld en de Groep over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien. De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, directe arbeidskosten en het direct toerekenbare deel van de indirecte kosten. Voor het geactiveerde deel dat betrekking heeft op interne uren wordt een wettelijke reserve gevormd. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.
De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 97).

Uitgaven na eerste opname
Uitgaven na eerste opname voor geactiveerde immateriële activa worden als last in de winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij door de uitgave de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop zij betrekking hebben. In dat geval worden de kosten geactiveerd voor zover de economische voordelen hierdoor toenemen.

Amortisatie
De amortisatie geschiedt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, tenzij deze gebruiksduur onbepaald is. De amortisatie van de overige immateriële activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:
- uitgaverechten 8 – 20 jaar
- software 3 – 5 jaar

De geschatte gebruiksduur wordt jaarlijks beoordeeld.

Lease
Leaseovereenkomsten waarbij de groep vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en

voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleasde actief gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Na eerste opname geschiedt de verwerking in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag.
Overige leases betreffen operationele leaseovereenkomsten waarvan de geleasde activa niet in de balans van de Groep wordt opgenomen.
De vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat wordt gebaseerd op de beoordeling of naleving van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een of meer specifieke activa dan wel de overeenkomst een recht op het gebruik van het actief overdraagt.

Materiële vaste activa

Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen (zie hierna) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 97).
Vaste activa in uitvoering worden gewaardeerd tegen de bestede bedragen inzake nieuwbouw, machines en installaties.

Uitgaven na eerste opname

De Groep neemt in de boekwaarde van een materieel vast actief de kostprijs op van de vervanging van een deel van dat actief wanneer die kosten worden gemaakt, indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief aan de Groep zullen toekomen, en de kostprijs van het actief betrouwbaar kan worden bepaald. Alle andere kosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Alle overige uitgaven worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijving

Afschrijvingen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

• bedrijfsgebouwen	20 – 25 jaar
• machines en installaties	5 – 10 jaar
• andere vaste bedrijfsmiddelen	5 jaar

De afschrijvingsmethode, gebruiksduur en restwaarde wordt, tenzij niet significant, jaarlijks beoordeeld.

Overige beleggingen

Overige beleggingen bestaan uit deelnemingen, vooruitbetaalde operationele lease en langlopende vorderingen. Deze deelnemingen, waarin de groep geen invloed van betekenis uitoefent, zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

Vooruitbetaalde operationele lease omvat de afgekochte erfpachtcanon van de terreinen op de campus in Amsterdam. Deze wordt overeenkomstig de looptijd van de desbetreffende erfpachtcontracten lineair afgeschreven. Langlopende vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden

ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

Voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten.
De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan.

Effecten

Beleggingen in schuldbewijzen en aandelen
Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als vlottende activa en gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Wanneer de Groep de uitdrukkelijke bedoeling heeft om overheidsobligaties tot het einde van de looptijd aan te houden, worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingen
(zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 97).

Andere door de groep aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbaar, en worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt, behoudens bijzondere waardeverminderingen en, in geval van monetaire posten zoals schuldbewijzen, valutakoersverschillen. Wanneer deze beleggingen niet langer in de balans worden opgenomen, wordt de cumulatieve winst die, of het cumulatieve verlies dat, rechtstreeks in het eigen vermogen is verwerkt, opgenomen in de winsten verliesrekening. Voor zover zij rentedragende beleggingen betreffen, wordt de rente op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening opgenomen.

De reële waarde van de financiële instrumenten, geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden en beschikbaar voor verkoop, is de genoteerde biedprijs per balansdatum.

Financiële instrumenten geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden of als beschikbaar voor verkoop, worden door de Groep in de balans opgenomen respectievelijk niet langer in de balans opgenomen op het moment dat de verplichting tot aankoop respectievelijk verkoop van de beleggingen wordt aangegaan. Tot einde looptijd aangehouden beleggingen worden in de balans opgenomen respectievelijk niet langer in de balans opgenomen op het moment dat zij aan, respectievelijk door, de Groep worden overgedragen.

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pag 97).

Geldmiddelen

Geldmiddelen bestaan uit kas- en banksaldi en andere direct opvraagbare deposito's.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, uitgezonderd voorraden (zie hiervoor) en latente belastingvorderingen (zie pagina 101), wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief (zie aansluitend de grondslag berekening van de realiseerbare waarde).

Voor goodwill, activa met een onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel, aan kasstroom genererende eenheden (of groepen van eenheden) toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).
Indien een daling van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar financieel actief rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst- en verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingsverlies op dat financiële actief, dat eerder in de winst- en verliesrekening is opgenomen.

Berekening van de realiseerbare waarde
De realiseerbare waarde van de beleggingen van de Groep in tot einde looptijd aangehouden effecten en tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (dat wil zeggen de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt.
Voor de overige activa is de realiseerbare waarde gelijk aan de opbrengstwaarde, of de bedrijfs-

waarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Terugneming van bijzondere waardeverminderingen
Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een tot einde looptijd aangehouden effect of tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vordering wordt teruggenomen indien de stijging, na opname van dit verlies, van de realiseerbare waarde objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die zich heeft voorgedaan nadat dit bijzondere waardeverminderingsverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

Aandelenkapitaal

De gewone aandelen van de Groep worden aangemerkt als eigen vermogen van de Vennootschap. De aankoopprijs van ingekochte eigen aandelen wordt op het eigen vermogen in mindering gebracht todat de aandelen worden ingetrokken of herplaatst.

Opgenomen rentedragende leningen

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

Op aandelen gebaseerde beloningen

Op aandelen gebaseerde beloningen worden gewaardeerd op de contante (verwachte) waarde van de aandelen die in het bezit zijn van het management op eerste moment van uitoefening. Indien er zowel sprake is van een geschreven put en een call optie op de aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economisch belang van de Groep. Tegelijkertijd wordt een verplichting aan het management opgenomen. De waardering is de verdiscontering van de reële waarde van de aandelen op het moment van uitoefening van de opties.

Personeelsbeloningen

De Groep heeft verschillende pensioenregelingen ingesteld, die gedeeltelijk in eigen beheer zijn uitgevoerd en gedeeltelijk zijn ondergebracht bij externe partijen, zoals bedrijfstakpensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen.

Toegezegdpensioenregelingen
De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden berekend naar contante waarde, en de reële waarde van de fondsbeleggingen wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AAA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de 'projected unit credit'-methode.

Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die ontstaan bij het berekenen van de verplichting van de Groep uit hoofde van een pensioenregeling, voor zover eventuele niet-opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, dan wel 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, wordt dat gedeelte in de winst- en verliesrekening opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.
Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor de Groep, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers (past servicecost) lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winsten verliesrekening opgenomen.

Het uit de inperking of beëindiging van een toegezegdpensioenregeling voortvloeiende resultaat wordt verwerkt zodra de inperking of beëindiging plaatsvindt. Het resultaat bestaat uit de mutatie in de contante waarde van de toegezegdpensioenverplichtingen en de reële waarde van de fondsbeleggingen en eventuele voorheen nog niet verwerkte actuariële resultaten en past servicekosten. Van een inperking is sprake als een materiële vermindering plaatsvindt van het aantal medewerkers dat onder de pensioenregeling valt of de inhoud van de regeling zodanig wijzigt dat in de toekomstige dienstjaren substantieel lagere aanspraken zullen worden toegekend.

Toegezegde bijdrage regelingen
Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregeling op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer de Groep een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft 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 bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

Reorganisatievoorziening
Herstructureringsvoorzieningen worden opgenomen wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd, en een aanvang is gemaakt met de herstructurering of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten.

Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen kostprijs.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en eventuele kortingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van de in het boekjaar geleverde prestaties.

Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de overeengekomen vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren, en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende management-betrokkenheid bij de goederen.

Barter transacties
Indien zaken of diensten worden omgewisseld of geruild voor zaken of diensten die gelijksoortig zijn met betrekking tot aard en reële waarde, wordt deze ruil niet beschouwd als een transactie die een opbrengst genereert. Indien hieraan niet wordt voldaan wordt de ruil beschouwd als een transactie die een opbrengst genereert. De omvang van de opbrengst wordt bepaald op de reële waarde van de ontvangen zaken of diensten, vermeerderd of verminderd met eventuele ontvangen of betaalde liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.
Indien de reële waarde van de ontvangen zaken of diensten niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de opbrengst bepaald op de reële waarde van de geruilde zaken of diensten vermeerderd of verminderd met eventuele

betaalde of ontvangen liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

Overheidssubsidies
Overheidssubsidies worden initieel in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten en worden als opbrengst verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de Groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode waarin deze kosten worden gemaakt.

Lasten

Leasebetalingen
Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening opgenomen. Vergoedingen die zijn ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt als integraal deel van de totale leasekosten.

De minimale leasebetalingen uit hoofde van financiële lease worden deels als financieringskosten opgenomen en deels als aflossing van de uitstaande verplichting. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting. Voorwaardelijke leasebetalingen worden verwerkt door herziening van de minimale leasebetalingen over de resterende leasetermijn zodra de aanpassing van een leaseovereenkomst wordt bevestigd.

Financiële baten en lasten
Financiële baten en lasten omvatten de rentelasten op opgenomen gelden berekend met behulp van de effectieve-rentemethode, rentebaten op belegde middelen, dividendopbrengsten en valutakoerswinsten en -verliezen.

Rentebaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen volgens de effectieve-rentemethode. Dividendbaten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat dividend gedeclareerd wordt.

Belasting naar de winst

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare vennootschapsbelasting en latente belastingen. De vennootschapsbelasting wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum en correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

De voorziening voor latente belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de

boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten. Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet aftrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld. Het bedrag van de voorziening voor latente belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop de boekwaarde van de activa en verplichtingen naar verwachting zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de latente belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De latente belastingvorderingen en schulden worden gesaldeerd indien er een wettelijk recht is om de verschuldigde c.q. verrekenbare belasting te verrekenen. De vennootschapsbelasting wordt geheven door dezelfde belastingdienst en de Groep heeft de intentie om de bedragen met elkaar te salderen.

Gesegmenteerde informatie

Een segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van de Groep dat goederen levert of diensten verleent (bedrijfssegment), of dat die goederen levert of diensten verleent in bepaalde economische omgeving (geografisch segment), dat een van andere segmenten afwijkend risico- en rendementsprofiel heeft.

Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Vaste activa en groepen activa die worden afgestoten of aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten.

Bijzondere waardeverminderingen bij activa aangehouden voor verkoop worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, zelfs indien er sprake is van een herwaardering. Hetzelfde geldt voor winsten en verliezen bij latere herwaardering.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van de Groep dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.
Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven, kan hier ook aan voldoen.

Kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten. In de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten wordt de winst voor belastingen gecorrigeerd voor de posten in de winst- en verliesrekening en mutaties in balansposten, die geen effect hebben op de kasstroom in het verslagjaar.

Nog niet toegepaste ifrs standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2006 nog niet van kracht en zijn derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IFRS 7 Financial instruments: Disclosures
- IFRS 8 Operating segments
- IAS 1 Operating amendment - Capital disclosures
- IFRIC 7 Applying the restatement approach under IAS 29 Financial Reporting in Hyperinflationary Economies
- IFRIC 8 Scope of IFRS 2
- IFRIC 9 Reassessment of Embedded Derivatives
- IFRIC 10 Interim Financial Reporting and Impairment
- IFRIC 11 IFRS 2 - Group and Treasury share transactions
- IFRIC 12 Service Concession Arrangements

Naar verwachting zal de toepassing van deze standaarden, wijzigingen op standaarden en IFRIC interpretaties geen materiële gevolgen hebben op de jaarrekening van TMG.

2. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van de Groep. De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de bestuurlijke structuur en de interne rapportagestructuur van de Groep.
De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten en het verzorgen van ICT projecten en -infrastructuur, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald.
De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit posten die op concernniveau moeten worden toegewezen.
De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

Bedrijfssegmenten

De Groep is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:
- **Uitgeven:** Het uitgeven van landelijke, regionale dagbladen, tijdschriften, puzzelbladen en huis-aan-huisbladen.
- **Radio:** De exploitatie van diverse radiostations in Nederland en Duitsland.
- **Overige:** Overige activiteiten omvatten onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantoorruimte en bijbehorende faciliteiten, leveren van (interne) ICT diensten, het organiseren van beurzen en het exploiteren van mobiele-telefoondiensten.

De in juni 2006 verkochte activiteiten betreffen:
- in het segment uitgeven de activiteiten van Media Groep Limburg, De Trompetter;
- in het segment overige de activiteiten van Nieuwsdruk Limburg.

2006

Bedragen in duizenden euro's	Uitgeven	Radio[1)]	Overige activiteiten	Beëindigde activiteiten[2)]	Eliminaties	Totaal
Opbrengsten transacties derden	**586.980**	**43.353**	**94.649**	**59.478**	**–**	**784.460**
Opbrengsten transacties van andere segmenten	**3.531**	**910**	**248.823**	**2.370**	**-255.634**	**–**
Opbrengsten	**590.511**	**44.263**	**343.472**	**61.848**	**-255.634**	**784.460**
Resultaat van het segment	**31.289**	**-1.688**	**-25.086**	**4.961**	**–**	**9.476**
Niet toegerekende opbrengsten en kosten						**- 26.300**
Bedrijfsresultaat						**- 16.824**

[1)] *Deze activiteiten hebben vanaf 12 april 2006 deel uitgemaakt van de groep; het betreft Sky Radio Group dat op die datum is aangekocht.*

[2)] *Dit betreft in hoofdzaak de activiteiten in Limburg die op 13 juni 2006 zijn vervreemd.*

2006 (vervolg)

Bedragen in duizenden euro's	Uitgeven	Radio[1]	Overige activiteiten	Beëindigde activiteiten[2]	Eliminaties	Totaal
Bedrijfsresultaat						**- 16.824**
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen						**-11.396**
Financiële baten en lasten						**20.399**
Vennootschapsbelasting						**6.065**
Boekwinst op verkochte bedrijfsactiviteiten						**50.937**
Winst over het boekjaar						**49.181**
Activa van het segment	**360.022**	**275.263**	**300.207**	**–**	**-661.279**	**274.213**
Investeringen in geassocieerde deelnemingen						**89.078**
Niet-toegerekende activa						**679.282**
Totaal activa						**1.042.573**
Equity van het segment	**88.078**	**58.751**	**-19.103**	**–**	**-127.607**	**119**
Niet toegerekende equity						**497.922**
Verplichtingen van het segment	**271.945**	**216.512**	**319.311**	**–**	**-533.671**	**274.097**
Niet-toegerekende verplichtingen						**270.435**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen						**1.042.573**
Niet-toegerekende afschrijving en amortisatie						**41**
Afschrijvingen en amortisatie	**13.776**	**18.960**	**25.854**	**3.664**	**–**	**62.254**
Totaal afschrijvingen en amortisatie						**62.295**
Gemiddeld aantal fte	**2.425**	**76**	**1.222**	**325**	**–**	**4.048**
Niet-toegerekende fte						**103**
Totaal fte						**4.151**

[1] *Deze activiteiten hebben vanaf 12 april 2006 deel uitgemaakt van de groep; het betreft Sky Radio Group dat op die datum is aangekocht.*

[2] *Dit betreft in hoofdzaak de activiteiten in Limburg die op 13 juni 2006 zijn vervreemd.*

2005[1)]

Bedragen in duizenden euro's	Uitgeven	Radio	Overige activiteiten	Beëindigde activiteiten	Eliminaties	Totaal
Opbrengsten transacties derden	555.797	–	64.122	116.767	–	736.686
Opbrengsten transacties andere segmenten	4.135	–	267.162	4.414	-275.711	–
Opbrengsten	559.932	–	331.284	121.181	-275.711	736.686
Resultaat van het segment	27.649	–	5.212	12.040	–	44.901
Niet toegerekende opbrengsten en kosten						8.334
Bedrijfsresultaat						53.235
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen						9.761
Financiële baten en lasten						21.969
Vennootschapsbelasting						-19.876
Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten						–
Winst over het boekjaar						65.089
Activa van het segment	344.741	–	360.539	–	-511.953	193.327
Investeringen in geassocieerde deelnemingen						99.069
Niet-toegerekende activa						478.971
Totaal activa						771.367
Equity van het segment	54.366	–	-27.032	–	-27.208	126
Niet toegerekende equity						530.342
Verplichtingen van het segment	290.375	–	387.571	–	-484.744	193.202
Niet-toegerekende verplichtingen						47.697
Totaal eigen vermogen en verplichtingen						771.367

[1)] *De specificatie, zoals opgenomen in de jaarrekening 2005, is ten behoeve van de vergelijkbaarheid aangepast.*

2005 (vervolg)

Bedragen in duizenden euro's	Uitgeven	Radio	Overige activiteiten	Beëindigde activiteiten	Eliminaties	Totaal
Totaal eigen vermogen en verplichtingen						771.367
Niet-toegerekende afschrijving en amortisatie						85
Afschrijvingen en amortisatie	8.517	–	26.063	6.844	–	41.424
Totaal afschrijvingen en amortisatie						41.509
Gemiddeld aantal fte	2.297	–	1.279	681	–	4.257
Niet-toegerekende fte						60
Totaal fte						4.317

Onder de opbrengsten is voor een bedrag van 13.413 (2005: 9.376) aan opbrengsten uit ruiltransacties opgenomen.

Geografische segmenten

Bij de presentatie van informatie op basis van geografische segmenten wordt voor de opbrengsten van het segment uitgegaan van de geografische locatie van de afnemers. Voor de activa van de segmenten wordt uitgegaan van de geografische locatie van de activa.

Het segment Uitgeven is hoofdzakelijk actief in Nederland. De Groep geeft tijdschriften uit in Nederland, Zweden en Oekraïne. Gezien de omvang hiervan zijn deze niet als afzonderlijk segment aangemerkt. Om deze reden zijn de activa die samenhangen met deze activiteiten niet apart gepresenteerd.

De verdeling in opbrengsten, activa en investeringen naar geografisch gebied:

2006 *Bedragen in duizenden euro's.*	**Opbrengsten**	**Activa**	**Investeringen**
Nederland	**748.575**	**994.881**	**394.895**
Overige landen	**35.885**	**47.692**	**18.346**
Totaal	**784.460**	**1.042.573**	**413.241**

2005 *Bedragen in duizenden euro's.*	Opbrengsten	Activa	Investeringen
Nederland	715.128	748.794	70.161
Overige landen	21.558	22.573	929
Totaal	736.686	771.367	71.090

3. OVERNAME VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

De voornaamste verworven belangen in 2006 zijn: Sky Radio Group, Relatieplanet Nederland B.V., IWD Nederland B.V. en Keesing Media Group B.V.

Bedragen in duizenden euro's.	Acquisitie-datum	Koopsom[1])	Resultaat vanaf acquisitie-datum	Saldo verworven activa	Overige immateriële activa	Goodwill
Sky Radio Group	12-4-2006	189.100	-1.434	-27.855	119.528	97.427
Relatieplanet/Iwannadate	1-1-2006	20.526	1.768	-2.347	6.571	16.302
Keesing Beheer Group	30-6-2006	83.235	250	1.819	27.504	53.912
		292.861	**584**	**-28.383**	**153.603**	**167.641**

Indien de overnames van Sky Radio Group en de Keesing Media Group al op 1 januari zouden hebben plaatsgevonden, zouden de opbrengsten en netto resultaat respectievelijk 60.183 méér en 3.547 minder zijn geweest.
Het netto resultaat van Sky Radio Group en Keesing Media Group zijn hierin negatief beïnvloed door de amortisatie van immateriële activa (uitgavenrechten, merknamen en FM-licenties). De naar aanleiding van de overnames opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en technische kwaliteiten van de medewerkers van de overgenomen ondernemingen en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van de ondernemingen met de bestaande uitgave-activiteiten van de Groep.

[1]) *Bestaande uit aankoopprijs plus kosten voor financiëel- en juridisch advies bij de acquisitie.*

Sky Radio Group

In februari 2006 heeft een consortium onder leiding van de Vennootschap overeenstemming bereikt over de overname van Sky Radio Group van News International Group. De onderneming is in Nederland en Duitsland actief met enkele radiostations.

Omdat de crossownership regeling in de Nederlandse Mediawet niet toelaat dat de Groep een belang groter dan 33,33% houdt in een nationale commerciële omroepinstelling, verkrijgt de Vennootschap een minderheidsbelang van 28,1% in Sky Radio Group. De Vennootschap heeft een optie om het 56,9%-belang van ING Corporate Investment Participatie B.V. en stichting Windwaeker over te nemen indien het aandeel van de Groep in de totale oplage van de Nederlandse dagbladen onder de 25% daalt of indien de huidige mediaregelgeving voldoende versoepeld wordt. De Groep heeft thans een aandeel van 25,2% in de Nederlandse dagbladenmarkt (na de verkoop van de Limburgse activiteiten). Rekening houdend met deze koopoptie plus de koopoptie op de aandelen van het management (zie hieronder) draagt de Vennootschap het economisch risico van en de zeggenschap in Sky Radio Group van 90% en wordt de onderneming als groepsmaatschappij verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.
De Vennootschap is overeengekomen met het management van de Sky Radio Group dat voor 5% participeert, dat de managementaandelen vanaf 2010 c.q. 2011, en onder bepaalde voorwaarden eerder, kunnen worden gekocht door de Vennootschap. In toelichting 27 is deze op aandelen gebaseerde beloningen nader uiteengezet.

Het effect van de overname van Sky Radio Group op de activa en verplichtingen van de Groep was als volgt:

Bedragen in duizenden euro's.	Voor acquisitiedatum	Na acquisitiedatum
Materiële vaste activa	2.733	2.733
Immateriële activa	132	119.528
Handels- en overige vorderingen	11.632	11.632
Geldmiddelen	2.462	2.462
Handelsschulden en overige te betalen posten	-8.810	-8.810
Pensioenverplichtingen	-1.032	-1.032
Latente belastingen	–	-34.840
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	**7.117**	**91.673**
Goodwill bij overname		97.427
Totaal		**189.100**

De geïndentificeerde immateriele activa betreffen voornamelijk de merknamen Sky (38.800) en Radio Veronica (8.900), de FM licenties (70.500), kabelcontracten en de 'order backlog' (1.000).
De amortisatieperiode voor de merknamen is 50 jaar, de licenties worden in 5 jaar afgeschreven.
De kabelcontracten en de order backlog hebben een looptijd van minder dan één jaar.

Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V.

Op 1 januari 2006 heeft de Groep via Telegraaf Classified Media B.V. een 70%-belang verworven in de internet datingwebsites Relatieplanet.nl en Iwannadate.nl. Met de verwerving van het 70%-belang heeft de Groep de zeggenschap gekregen in Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V. Daarnaast heeft de Groep een optie tot aankoop van het resterende 30%-belang in Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V.

De geïndentificeerde immateriele activa met een totale waarde van 6.571 betreffen customer relationships (647), merk- en domeinnamen (4.429), software (887) en een concurrentiebeding voor het management. Deze worden geamortiseerd in respectievelijk 3 maanden, 10 jaar, 3 jaar en 5 jaar.

Het effect van de overnames van Relatieplanet/Iwannadate op de activa en verplichtingen van de Groep was als volgt:

Bedragen in duizenden euro's.	Voor acquisitiedatum	Na acquisitiedatum
Materiële vaste activa	123	123
Immateriële activa	95	6.571
Goodwill voor acquisitiedatum	16	–
Financiële vaste activa	4	4
Handels- en overige vorderingen	40	40
Geldmiddelen	183	183
Handelsschulden en overige te betalen posten	-403	-232
Latente belastingen	–	-1.885
Vooruitontvangen opbrengsten	–	-580
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	**58**	**4.224**
Goodwill bij overname	–	16.302
Totaal		**20.526**

Keesing Media Group B.V.

Op 30 juni 2006 heeft de Groep een 100%-belang verkregen in Keesing Media Group B.V. De onderneming is actief in het uitgeven van puzzelbladen in Nederland, Frankrijk, België en Denemarken.

Het effect van de overname van Keesing Media Goup op de activa en verplichtingen van de Groep was als volgt:

Bedragen in duizenden euro's.	Voor acquisitiedatum	Na acquisitiedatum
Materiële vaste activa	926	907
Immateriële activa	975	27.504
Goodwill voor acquisitiedatum	10.460	–
Activa beschikbaar voor verkoop	–	9.072
Financiële vaste activa	5	5
Voorraden	2.517	1.809
Handels- en overige vorderingen	15.426	14.614
Geldmiddelen	5.928	3.830
Handelsschulden en overige te betalen posten	-13.508	-13.862
Latente belastingen	328	-6.535
Langlopende schulden	-6.329	-6.329
Overige schulden	-2.026	-1.692
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	**14.702**	**29.323**
Goodwill bij overname		53.912
Totaal		**83.235**

De activa beschikbaar voor verkoop betreffen de onderdelen Keesing Noordervliet (verkocht 8 december 2006) en Reference Systems dat naar verwachting in de loop van 2007 verkocht zal worden. Op 30 juni 2006 heeft de Groep een 100%-belang verworven in de Keesing Media Group. Uitgeverij Keesing, opgericht in 1911, richt zich voornamelijk op het uitgeven van puzzelbladen voor de Nederlandse, Belgische, Deense en Franse markt.
De onderneming heeft zich ontwikkeld tot een multinationale uitgeverij met vestigingen in 4 Europese landen, waar circa 300 gedrukte en digitale publicaties worden uitgegeven in 5 talen. Mede dank zij de introductie van de zogenoemde 'logische' puzzels, waaronder Sudoku, laat Keesing een krachtige groei zien.

Het management van Keesing heeft een 4,6%-belang verkregen in de onderneming. Deze managementaandelen kunnen in 2009 c.q. 2010, en onder bepaalde voorwaarden eerder, worden gekocht door de Vennootschap.
In toelichting 26 is deze op aandelen gebaseerde beloningen nader uiteengezet.

De geïndentificeerde immateriele activa met een totale waarde van 27.504 betreffen voornamelijk uitgave- en merkrechten (22.816) en software voor het genereren van puzzels (3.766). Deze worden geamortiseerd over de economische levensduur, die uiteenloopt van 6 tot 20 jaar.

4. OPBRENGSTEN

Onder de omzet van totaal 784.460 (2005: 736.686) zijn Barter-opbrengsten begrepen ter grootte van 13.413 (2005: 9.376).

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Advertenties	**382.973**	366.593
Oplage	**281.163**	288.622
Drukwerk voor derden	**12.518**	16.722
Distributie	**42.737**	35.417
Overige omzet	**65.069**	29.332
Totaal	**784.460**	736.686

De aquisities van Sky Radio Group, Keesing Media Group, Relatieplanet/Iwannedate hebben in 2006 effect gehad op resp. advertenties, oplage en overige omzet.

5. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Boekwinst materiële vaste activa	**4.976**	251
Subsidies	**1.062**	–
Terugontvangen contributie NDP i.z. verkoop BBC	**–**	2.555
Totaal	**6.038**	2.806

6. GROND- EN HULPSTOFFEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Papier en inkt	**64.773**	71.386
Hulpstoffen	**4.362**	5.313
Totaal	**69.135**	76.699

7. PERSONEELSKOSTEN

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
Lonen en salarissen		**200.014**	212.293
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen		**27.572**	26.151
Kosten samenhangend met pensioenregelingen	27	**18.621**	-11.483
Overige personeelskosten		**36.783**	35.337
Reorganisatiekosten		**44.370**	9.202
Totaal		**327.360**	271.500

8. AFSCHRIJVING EN AMORTISATIE

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
Amortisatie	14	**29.728**	6.581
Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	14	**1.806**	–
Afschrijvingen	15	**30.761**	34.928
Totaal		**62.295**	41.509

9. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Transport- en distributiekosten	**125.805**	125.407
Uitbesteed werk en technische productiekosten	**79.016**	40.788
Verkoopkosten	**46.122**	37.841
Redactiekosten	**28.621**	30.381
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten, t.l.v. het resultaat verwerkt in de periode waarin gemaakt.	**981**	1.780
Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	**3.988**	2.617
Overig	**63.999**	57.735
Totaal	**348.532**	296.549

10. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	**-11.396**	9.761
Rentebaten	**16.083**	3.522
Dividend niet-geassocieerde deelnemingen	**2.451**	2.671
Overige beleggingen	**10.489**	5.777
Overige financiële baten	**94**	10.739
Financiële baten	**29.117**	22.709
Rentelasten	**-8.718**	-740
Financiële lasten	**-8.718**	-740

De overige beleggingen betreffen zowel in 2006 als in 2005 voornamelijk de opwaardering van het belang in Wegener N.V. naar actuele waarde. De overige financiële baten en lasten in 2005 hebben betrekking op de verkoop van de belangen in de teletekstactiviteiten van Media Groep West B.V. en de verkoop van het belang in SBS SA.

11. VENNOOTSCHAPSBELASTING

Opgenomen in de winst- en verliesrekening

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Verschuldigde vennootschapsbelasting		
Verslagjaar	**8.607**	3.368
Correcties van voorgaande jaren	**–**	625
Latente belastingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	**-9.624**	16.440
Verlaging belastingtarief	**-5.810**	-557
Totale vennootschapsbelasting	**-6.827**	19.876
Belasting op voorgezette activiteiten	**-7.226**	16.150
Belasting op beëindigde activiteiten	**1.161**	3.726
Vennootschapsbelasting in geconsolideerde winst- en verliesrekening	**-6.065**	19.876
Belasting op boekwinst beëindigde activiteiten	**-762**	–
Totale vennootschapbelasting	**-6.827**	19.876

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Resultaat vóór belastingen	**-7.821**	84.965
Boekwinst op beindigde bedrijfsactiviteiten, vóór belasting	**50.175**	–
Resultaat voor de berekening van de vennootschapsbelasting	**42.354**	84.965
Belastingtarief Nederland	**29,6%**	31,5%
Vennootschapsbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	**12.536**	26.764
Effect van buitenlandse belastingtarieven	**-732**	6
Niet-aftrekbare kosten	**1.552**	734
Opbrengsten vrijgesteld van vennootschapsbelasting	**-16.116**	-7.692
Niet in de winst- en verliesrekening opgenomen belastingvoordelen	**-505**	-4
Niet verrekende verliezen	**2.248**	–
Verlaging belastingtarief	**-5.810**	-557
Te weinig/te veel (-) voorzien in voorgaande boekjaren	**–**	625
Totaal	**-6.827**	19.876

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten bedroeg in 2006 16,2% negatief (2005: 23,4 % positief). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

In procenten.	**2006**	2005
Nominale belastingtarief Nederland	**29,6**	31,5
Belastingeffecten van:		
- Afwijkende tarieven	**-15,7**	-0,6
- Niet-belastbare opbrengsten en niet-aftrekbare kosten	**-30,3**	-8,2
- Overige effecten	**0,2**	0,7
Effectieve belastingdruk	**-16,2**	23,4

12. BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De belastingvordering van 19.950 (2005: 29.995) heeft betrekking op terug te vorderen over de verslagperiode en voorgaande perioden. De belastingschuld van 6.839 (2005: 1.820) heeft betrekking op de nog te betalen vennootschapsbelasting over de verslagperiode en voorgaande jaren na aftrek van voorlopige betalingen.

13. BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) heeft in het verslagjaar Media Groep Limburg B.V. (Dagblad De Limburger en Limburgs Dagblad), Grafisch Bedrijf Media Groep Limburg B.V. (krantendrukkerij Nieuwsdruk Limburg) en Uitgeversmaatschappij De Trompetter B.V. (uitgeverij van huis-aan-huisbladen) verkocht aan de Mecom Group plc (Mecom). De transactie is afgerond op 13 juni 2006. De overeengekomen ondernemingswaarde voor de drie onderdelen bedraagt € 200 miljoen.

Kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

Bedragen in duizenden euro's	**2006**	2005
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**4.665**	15.837
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**169.753**	-8.925
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**-149**	-430
Nettokasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	**174.269**	6.482

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**
Materiële vaste activa	**-23.328**
Immateriële activa	**-117.313**
Financiële vaste activa	**-4.035**
Voorraden	**-674**
Handels- en overige vorderingen	**-10.572**
Geldmiddelen	**-10.033**
Handelsschulden en overige te betalen posten	**25.586**
Latente belastingen	**1.307**
Reorganisatievoorzieningen	**10.918**
Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	**2.378**
Saldo van activa en verplichtingen	**-125.766**
Ontvangen vergoeding, voldaan in contanten	**179.937**
Afgestoten geldmiddelen	**-10.033**
Netto-instroom van kasmiddelen	**169.904**

De beëindigde bedrijfsactiviteiten betreffen de segmenten uitgeven en overig (krantendrukkerij).

14. IMMATERIËLE ACTIVA

Bedragen in duizenden euro's.	Uitgaverechten	Goodwill	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2005	214	132.499	10.493	5.646	148.852
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	4.925	–	7.534	6.959	19.418
Verworven via bedrijfscombinaties	10.265	9.658	924	–	20.847
Desinvesteringen	–	–	-943	-3.028	-3.971
Amortisatie	-1.111	–	-5.470	–	-6.581
Koersverschillen	–	-34	–	–	-34
Totaal van de mutaties	14.079	9.624	2.045	3.931	29.679
Boekwaarde 1 januari 2006	14.293	142.123	12.538	9.577	178.531
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	**2.295**	**–**	**5.468**	**7.403**	**15.166**
Verworven via bedrijfscombinaties	**201.660**	**173.588**	**4.944**	**–**	**380.192**
Desinvesteringen	**-637**	**–**	**-1**	**–**	**-638**
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	**-3.036**	**-114.277**	**–**	**–**	**-117.313**
Amortisatie	**-22.466**	**–**	**-7.262**	**–**	**-29.728**
Bijzondere waardevermindering	**-896**	**-910**	**–**	**–**	**-1.806**
In gebruik genomen activa in uitvoering	**–**	**–**	**188**	**-188**	**–**
Koersverschillen	**-312**	**34**	**-3**	**–**	**-281**
Reclassificatie IVA beschikbaar voor verkoop	**–**	**-450**	**-578**	**–**	**-1.028**
Totaal van de mutaties	**176.608**	**57.985**	**2.756**	**7.215**	**244.564**
Boekwaarde 31 december 2006	**190.901**	**200.108**	**15.294**	**16.792**	**423.095**

De uitgaverechten hebben betrekking op de verworven merknamen Sky Radio Group en Keesing Media Group B.V.

Onder goodwill zijn bedragen ad 97.427, 53.912 en 16.302 begrepen die betrekking hebben op de acquisitie van Sky Radio Group, Keesing Media Group respectievelijk Relatieplanet / Iwannadate (zie toelichting 3).
Daarnaast heeft 12.000 (2005: 12.000) betrekking op synergie-effecten bij de Telegraaf Drukkerij Groep B.V. die ontstonden bij aankoop van Nieuwsdruk.
De per balansdatum 2005 gewaardeerde goodwill had voornamelijk betrekking op de aankoop van Dagblad De Limburger in het jaar 2000 (2005: 111.697). Deze activiteiten zijn in juni 2006 verkocht.

Immateriële activa in uitvoering
De post betreft (deels in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen bij Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V. en DistriQ B.V.

Toetsing op bijzondere waardevermindering
Voor de toets op bijzondere waardevermindering wordt immateriële activa toegerekend aan de diverse bedrijfsonderdelen, het laagste niveau binnen de groep waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne organisatie.

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de kasgenererende eenheden per 31 december 2006 en 2005 is als volgt:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Uitgeven	**138.382**	149.691
Radio	**251.784**	–
Overig	**23.312**	23.460
Niet toegewezen	**9.617**	5.380
Totaal	**423.095**	178.531

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van daadwerkelijke bedrijfsresultaten, de begroting 2007 en de langetermijnplannen tot en met 2009. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2009, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een groeipercentage. De economische levensduur is een inschatting van het management terzake de verwachte kasstroomgenererende periode van de investering. De geprognosticeerde kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting van 8,0% (2005: 7,7%). Bij het bepalen van de disconteringsvoet en groeivoet is rekening gehouden met het gestegen rentepercentage en het risicoprofiel voor TMG als geheel. Deze veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden in de Groep.

Per jaareinde is een bijzondere waardevermindering van 896 geboekt op tijdschrifttitels (segment uitgeven), voornamelijk Oekraïense. In de loop van het jaar is voor 734 afgeboekt op goodwill van acquisities uit 2003 van Paypernews (onderdeel van Datawire) en Esquire (tijdschrift), in verband met de herwaardering respectievelijk beëindiging van deze activiteiten.

15. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Bedragen in duizenden euro's	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2005					
Aanschafwaarde per 1/1 2005	216.071	252.260	143.940	7.823	620.094
Cumulatieve afschrijvingen per 1/1	129.063	190.563	118.592	–	438.218
Boekwaarde	87.008	61.697	25.348	7.823	181.876
Mutaties in de boekwaarde					
Reclassificatie	–	3.111	-3.111	–	–
Investeringen	870	3.429	15.044	5.450	24.793
Verworven via bedrijfscombinaties	1.816	3.481	735	–	6.032
Desinvesteringen	-66	-2.289	-1.303	-66	-3.724
Afschrijvingen	-9.234	-12.094	-13.600	–	-34.928
In gebruik genomen activa in uitvoering	8.654	341	1.204	-10.199	–
Koersverschillen	–	–	20	–	20
Reclassificatie MVA beschikbaar voor verkoop	-6.906	–	–	–	-6.906
Totaal van de mutaties	-4.866	-4.021	-1.011	-4.815	-14.713
Boekwaarde 31 december 2005					
Aanschafwaarde per 31/12 2005	209.800	267.954	141.569	3.008	622.331
Cumulatieve afschrijvingen per 31/12	127.658	210.278	117.232	–	455.168
Boekwaarde	82.142	57.676	24.337	3.008	167.163

MATERIËLE VASTE ACTIVA (vervolg)

Bedragen in duizenden euro's	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2006					
Aanschafwaarde per 1/1 2006	**209.800**	**267.954**	**141.569**	**3.008**	**622.331**
Cumulatieve afschrijvingen per 1/1	**127.658**	**210.278**	**117.232**	**–**	**455.168**
Boekwaarde	**82.142**	**57.676**	**24.337**	**3.008**	**167.163**
Mutaties in de boekwaarde					
Investeringen	**474**	**460**	**9.960**	**3.364**	**14.258**
Verworven via bedrijfscombinaties	**1.530**	**25**	**2.069**	**–**	**3.624**
Desinvesteringen	**-131**	**-312**	**-1.272**	**-44**	**-1.759**
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	**-10.027**	**-11.960**	**-1.630**	**-41**	**-23.658**
Afschrijvingen	**-8.607**	**-10.199**	**-11.955**	**–**	**-30.761**
In gebruik genomen activa in uitvoering	**24**	**5.214**	**122**	**-5.360**	**–**
Koersverschillen	**-4**	**–**	**16**	**–**	**12**
Reclassificatie MVA beschikbaar voor verkoop	**1.226**	**–**	**-3.082**	**-86**	**-1.942**
Totaal van de mutaties	**-15.515**	**-16.772**	**-5.772**	**-2.167**	**-40.226**
Boekwaarde 31 december 2006					
Aanschafwaarde	**193.802**	**237.102**	**102.022**	**841**	**533.767**
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	**127.175**	**196.198**	**83.457**	**–**	**406.830**
Boekwaarde	**66.627**	**40.904**	**18.565**	**841**	**126.937**

In de materiële vaste activa zijn verantwoord de gebouwen in eigendom, machines en installaties van de drukkerij en andere vaste bedrijfsmiddelen.

Materiële activa in uitvoering

De post Activa in uitvoering betreft machines en/of installaties bij: Telegraaf Drukkerij Groep B.V., Hollandse Dagblad-combinatie B.V., DistriQ B.V., Telegraaf Media Ukraïne LLC.

16. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

De Groep heeft de volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen:

	Vestigingsplaats	**2006**	2005
Kapitaalbelang			
SBS Broadcasting S.à.r.l.	Luxemburg	**20,4%**[1)]	21,4%
Televisiebedrijf Limburg B.V.[2)]	Maastricht	**0,0%**	45,0%
Omroepbedrijf Limburg B.V.[2)]	Maastricht	**0,0%**	40,0%
De Nationale Regiopers B.V.	Almere	**14,0%**	25,8%
Expomedia Plc.	Londen	**20,0%**	20,0%
Media Librium B.V.	Amsterdam	**40,0%**	40,0%
AM van Gaal Media B.V.	Amsterdam	**20,0%**	20,0%
RKK B.V./C.V.	Vriezenveen	**24,0%**	24,0%
De Informatiefabriek vof[2)]	Kelpen-Oler	**0,0%**	30,0%
ANP Holding B.V.	Den Haag	**8,8%**	8,8%

	2006	2005
Boekwaarde		
SBS Broadcasting S.à.r.l.	**61.432**	66.873
Expomedia Plc.	**18.412**	21.426
Media Librium B.V.	**6.180**	7.059
Overig	**3.054**	3.711
Totaal	**89.078**	99.069

Het aandeel van de Groep in de totale na overname behaalde winst of het verlies van bovengenoemde geassocieerde deelnemingen over het boekjaar 2006 bedroeg -11.396 (2005: 9.761).
Voor geassocieerde deelnemingen, die zijn afgewaardeerd tot nihil, is voor het aandeel in de verdere verliezen een voorziening van nihil (2005: 88) getroffen. Deze voorziening is opgenomen onder de kortlopende schulden.
Het 14,0%-belang (2005: 25,8%) in de Nationale Regiopers is een samenwerkingsverband met andere regionale dagbladuitgevers in Nederland op het gebied van advertentiewerving. Het aandeel van de Groep is verminderd door de verkoop van de Limburgse activiteiten. Gezien het economisch belang van de participatie in de Nationale Regiopers is er sprake van invloed van betekenis.
Het aandeel in ANP Holding B.V. van 8,84% is onder geassocieerde deelnemingen opgenomen, omdat TMG samen met andere uitgevers 30% bezit in deze onderneming.

[1)] *Belang.*
[2)] *N.a.v. verkoop MGL.*

Samengevatte financiële gegevens van de belangrijkste geassocieerde deelnemingen, op 100%-belang:

Bedragen in duizenden euro's.	Activa	Verplich-tingen	Eigen vermogen	Opbreng-sten	Winst/ verlies
2006					
SBS Broadcasting S.à.r.l.	**2.715.393**	**2.749.067**	**-33.674**	**1.002.956**	**-37.338**
Media Librium B.V.	**5.990**	**4.463**	**1.527**	**3.288**	**-2.204**
Expomedia Plc	**71.899**	**45.674**	**26.215**	**30.801**	**-15.068**

Beurswaarde Expomedia per 31 december is 77.715

2005					
SBS Broadcasting S.à.r.l.	2.620.528	2.634.497	-13.969	221.994	-28.888
Media Librium B.V.	8.454	4.723	3.731	1.989	-2.072
Expomedia Plc	16.934	66.639	-49.705	23.031	-1.880

SBS Broadcasting S.à.r.l.

TMG heeft een belang van 20,4% in SBS Broadcasting S.à.r.l., een houdstermaatschappij gevestigd in Luxemburg, van de totale activiteiten van de SBS Groep. Dit belang is in december 2005 verkregen door ruil van het 27%-belang dat de Groep had in SBS Broadcasting B.V. (Nederland). Bij de ruil zijn de verkregen aandeelhoudersleningen niet gewaardeerd. De geaccumuleerde rente bedraagt 11.260 en is als langlopende vordering verantwoord.

De aandeelhoudersleningen aan SBS Broadcasting S.à.r.l.zijn als volgt te specificeren:

Bedragen in duizenden euro's.	Rentepercentage	Looptijd in jaren	Aanschafwaarde
Aandelen	–	–	1.928
Aandeelhoudersleningen, rentedragend	6,3375	49	171.222
Aandeelhoudersleningen, renteloos	–	49	19.009
Totaal belang			**192.159**

Aandeelhoudersleningen

De rente wordt op dagbasis berekend en kan worden uitbetaald in liquide middelen, in aandelen of in nieuwe aandeelhoudersleningen. De betaling van rente en van de hoofdsom zijn achtergesteld bij alle betalingen van SBS Broadcasting S.à.r.l., met uitzondering van aandeel-gerelateerde betalingen zoals dividenden en terugkoop van aandelen. Deze voorwaarden gelden ook voor de renteloze aandeelhoudersleningen, met uitzondering van het opgemerkte ten aanzien van renteberekening en -betaling.

17. OVERIGE BELEGGINGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Tot de vaste activa behorende beleggingen		
Belang Wegener:		
-(Certificaten van) gewone aandelen	**116.437**	105.948
-Preferente aandelen	**18.151**	18.151
Vooruitbetaalde operationele lease	**4.887**	5.097
Langlopende vorderingen	**15.216**	3.186
Totaal	**154.691**	132.382

De onder Vooruitbetaalde operationele lease opgenomen erfpacht wordt lineair afgeschreven conform de looptijd van de onderliggende erfpachtcontracten. De laatste termijn loopt af in 2039.

Naast in toelichting 16 genoemde investeringen in geassocieerde deelnemingen houdt de Groep een 23,8%-belang (2005: 23,9%) in Wegener N.V. met een boekwaarde van 134.588 (2005: 124.099). Inclusief cumulatief financieringspreferente aandelen bedraagt het kapitaalbelang 25,0% (2005: 27,1%). Dit belang is niet aangemerkt als geassocieerde deelneming, omdat slechts sprake is van een aandelenbelang en invloed van betekenis op het beleid van de onderneming ontbreekt. Het aandelenbelang is door de Groep aangewezen als financieel actief gewaardeerd op reële waarde waarbij de waardemutaties rechtstreeks via het resultaat worden verwerkt. De reële waarde is gebaseerd op de genoteerde marktprijs per balansdatum zonder aftrek van transactiekosten.

18. ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Materiële vaste activa	**6.605**	6.906
Activa deelnemingen beschikbaar voor verkoop	**10.689**	–
Totaal	**17.294**	6.906

De materiële vaste activa betreffen bedrijfspanden en hardware.
De deelnemingen beschikbaar voor verkoop betreffen: Datawire B.V. en Keesing Reference Systems B.V.
De verwachting is dat de verkooptransacties in 2007 worden afgerond.
De verwachte reële waarde van deze activa ligt boven de boekwaarde.

19. VOORRADEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Grondstoffen	**7.981**	6.361
Hulpstoffen	**3.088**	2.137
Totaal	**11.069**	8.498

20. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Handelsdebiteuren	**88.629**	76.879
Overige vorderingen	**24.069**	10.008
Overlopende activa	**18.061**	16.241
Totaal	**130.786**	103.128

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 9.397, in verband met dubieuze debiteuren (2005: 11.555).

Reële waarde
Voor vorderingen die binnen één jaar vervallen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde.

21. GELDMIDDELEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Banksaldi	**67.329**	24.858
Direct opvraagbare deposito's	**18**	18.476
Totaal	**67.347**	43.334

De liquide middelen en effecten zijn vrij beschikbaar.
De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

22. EIGEN VERMOGEN

Aandelenkapitaal
Per 31 december 2006 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 200.000.000 gewone aandelen en prioriteitsaandelen (2005: 200.000.000), welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

Aantal aandelen	**2006**		2005	
	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen
Geplaatst per 1 januari	**52.499.200**	**960**	52.499.200	960
Geplaatst per 31 december - volgestort	**52.499.200**	**960**	52.499.200	960
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	**2.499.200**	**–**	–	–
Aantal uitstaande aandelen per 31 december	**50.000.000**	**960**	52.499.200	960

Alle aandelen zijn volgestort en hebben een nominale waarde van € 0,25. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. In 2006 zijn gewone aandelen ingekocht voor 54.415. Deze aandelen worden opgenomen in de reserve eigen aandelen.

De houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen ontvangen een primair dividend van maximaal vijf procent van het nominale bedrag van de aandelen, indien de winst dit toelaat. Indien de winst het niet toelaat wordt een eventueel tekort ten laste gebracht van de uitkeerbare deel van het eigen vermogen. De overblijvende winst staat ter beschikking aan de aandeelhoudersvergadering.

De houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen zijn gerechtigd tot het uitbrengen van één stem per aandeel tijdens de vergadering. Iedere aandeelhouder van TMG heeft toegang tot de aandeelhoudersvergadering en het recht om zijn/haar stem uit te oefenen. Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechtenverbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen zijn opgenomen onder de Overige Gegevens vanaf bladzijde 156.

Ingekochte aandelen
Op balansdatum had de Vennootschap de beschikking over 2.499.200 ingekochte gewone aandelen (nominaal € 0,25, 4,8% van het aandelenkapitaal). De verkrijgingsprijs van de ingekochte gewone aandelen was 54.415.
Het voorstel van intrekken van de aandelen wordt in de aandeelhoudersvergadering van 19 april 2007 behandeld.

23. DIVIDEND

In het verslagjaar heeft de groep het door de Aandeelhoudersvergadering vastgestelde dividend uitgekeerd:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
€ 0,44 per (certificaat van) gewoon aandeel (2005: € 0,30)	**23.100**	15.750

Op de 960 prioriteitsaandelen is 5% van het nominale bedrag aan dividend uitgekeerd.

Na 31 december 2006 is door de raad van bestuur het volgende dividendvoorstel over 2006 gedaan:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**
€ 0,50 per (certificaat van) gewoon aandeel (2005: € 0,44)	**25.000**

Het dividendvoorstel is niet afzonderlijk geclassificeerd in de jaarrekening en er zijn geen gevolgen voor de vennootschapsbelasting.

24. WINST PER AANDEEL

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van aan houders van gewone aandelen toe te rekenen winst van 49.599 (2005: 65.428) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2006 heeft uitgestaan van 51.010.958 (2005: 52.499.200), als volgt berekend:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Winst per aandeel		
Netto resultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	**49.599**	65.428
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	**51.010.958**	52.499.200
Gewone winst per aandeel	**€ 0,97**	€ 1,25

Over de ingekochte aandelen wordt geen dividend berekend.

Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2006 is uitgegaan van de houders van gewone aandelen toe te rekenen winst van 49.599 (2005: 65.428) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, gedurende 2006 heeft uitstaan van 51.010.958 (2005: 52.499.200). In 2006 heeft geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

25. RENTEDRAGENDE LENINGEN EN OVERIGE FINANCIERINGSVERPLICHTINGEN

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar toelichting 31.

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Langlopende leningen	**138.149**	2.861
Investeringsverplichtingen	**–**	217
Overige financiering	**70.335**	–
Totaal	**208.484**	3.078

De langlopende verplichtingen, alle verstrekt in euro's, betreffen een van vóór acquisitiedatum daterende lening van Rabobank aan Keesing Media Group, alsmede de financiering van de acquisitie van Sky Radio Group door een consortium onder leiding van de Groep. Met de verkoop van de Limburgse activiteiten is ook de langlopende lening aan Bongers (2005: 2.527) komen te vervallen.

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Langlopende leningen		
92.981 gesyndiceerde banklening aflopend 2008	**92.981**	–
50.000 gesyndiceerde banklening Sienna aflopend 2010	**33.286**	–
8.400 aandeelhouderslening Sienna	**8.740**	–
10.000 banklening Keesing Media Group aflopend 2005-2012	**2.543**	–
Overige leningen	**599**	2.861
Totaal	**138.149**	2.861

Voorts is de overige financiering als volgt te specificeren:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**
Overige financiering	
Financiële leaseverplichtingen Sky Radio Group	**29.670**
Aandelen Sienna Holding B.V. (Banken)	**37.037**
Aandelen Sienna Holding B.V. (Management)	**1.352**
Aandelen Keesing Media Group B.V. (Management)	**2.130**
Overige langlopende verplichtingen	**146**
Totaal	**70.335**

Voorwaarden en aflossingsschema

De langlopende banklening Keesing Media Group ad 5.185 kent een lineaire aflossingsverplichting en dient uiterlijk in 2012 afgelost te worden. Het rentepercentage is gekoppeld aan de 3-maands Euribor. Het kortlopende gedeelte bedraagt 2.286.De Groep heeft een 403-verklaring afgegeven voor Keesing.

De Groep heeft zijn kapitaalbelang in Sky Radio Limited geheel via een langlopende lening gefinancierd, waarvan het rentepercentage is gekoppeld aan Euribor en die in 2008 ineens dient te worden afgelost. Daarnaast zijn de kosten verbonden aan uitoefening van de optie die de Groep heeft om het 56,9%-belang van ING Corporate Investments Participaties B.V. en Stichting Windwaeker over te nemen indien het aandeel van de Groep in de totale oplage van de Nederlandse dagbladen onder de 25% daalt of indien de huidige mediaregelgeving versoepeld wordt, opgenomen als financieringsverplichting. Voor deze lening is een zekerheidstelling verstrekt van 80% van de dochterondernemingen van de vennootschap.

27. PERSONEELSBELONINGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005	2004
Contante waarde van niet gefinancierde verplichtingen	**23.055**	18.892	36.643
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	**23.975**	167.420	682.601
Contante waarde verplichtingen	**47.030**	186.312	719.244
Reële waarde van fondsbeleggingen	**-20.498**	-148.226	-628.647
Contante waarde van nettoverplichtingen	**26.532**	38.086	90.597
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	**-1.552**	-20.057	-37.495
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	**24.980**	18.029	53.102

Brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten

De Groep draagt bij aan drie toegezegdpensioenregelingen op grond waarvan een deel van de werknemers van de Groep in Nederland na pensionering pensioen verkrijgen. Het betreft pensioenregelingen voor Sky Radio Nederland, Keesing Media Group en voor een deel van het personeel van de Amsterdamse en Alkmaarse bedrijven van de Groep. Bij de bepaling van de voorziening is tevens rekening gehouden met een tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden, VUT- en jubileumregelingen.

De voornaamste actuariële veronderstellingen zijn per balansdatum

In gewogen gemiddelden.	**2006**	2005
Disconteringsvoet per 31 december	**4,5%**	4,0%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	**6,1%**	6,1%
Toekomstige salarisstijgingen	**2,5%**	2,5%
Inflatiecorrectie	**2,0%**	2,0%
Toename uitkeringen sociale zekerheid	**2,0%**	2,0%

Gegevens met betrekking tot het werkelijk rendement op fondsbeleggingen in 2006 zijn nog niet beschikbaar. Het geprognostiseerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement, uitgaande van de verwachte beleggingsmix van aandelen (35%), vastrentende waarden (60%) en onroerend goed (5%). De geprognostiseerde rendementen op deze beleggingen van respectievelijk 8%, 5% en 6,5% zijn in overeenstemming met de uitgangspunten die hiertoe zijn voorgeschreven door De Nederlandsche Bank N.V.

Verloop van verplichting uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Per 1 januari	**186.312**	719.244
Overname van dochterondernemingen	**13.462**	–
Servicekosten	**3.477**	19.739
Interestkosten	**4.839**	32.450
Werknemersbijdrage	**359**	7.536
Correctie openingsbalans IFRS (Jubilea-uitkeringen)	**6.331**	–
Actuariële verliezen (winsten)	**-6.751**	81.409
Vrijval voorzieningen door inperking regeling	**-14.421**	-656.737
Vrijval voorzieningen door beëindiging activiteiten	**-139.357**	–
Uitkeringen	**-7.221**	-17.329
Per 31 december	**47.030**	186.312

Verloop van reële waarde van fondsbeleggingen

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Per 1 januari	**148.226**	628.647
Overname van dochterondernemingen	**11.084**	–
Premies	**1.475**	17.670
Verwacht rendement	**5.282**	38.588
Werknemersbijdrage	**359**	7.536
Actuariële winsten	**12.800**	–
Vrijval beleggingen door inperking regeling	**-6.582**	-526.886
Vrijval beleggingen door beëindiging activiteiten	**-150.097**	–
Uitkeringen	**-2.049**	-17.329
Per 31 december	**20.498**	148.226

De vrijval voorziening (c.q. belegging) door beëindiging van activiteiten is ontstaan door de verkoop van de Limburgse activiteiten. De inperking van de regeling heeft in 2006 betrekking op HDC Media. In 2005 is de vrijval van veroorzaakt door aanpassing van de regeling van Stichting Telegraafpensioenfonds 1959. Deze regeling is in 2005 omgezet van een toegezegdpensioenregeling in een toegezegde bijdrageregeling.

Indien niet aan bepaalde ratio's wordt voldaan inzake ebitda en balanswaarde wordt de lening direct opeisbaar. Verder heeft Sky Radio Group een achtergestelde aandeelhouderslening van Veronica aangetrokken tegen een vaste rente (jaarlijks te kapitaliseren) en aflossing ineens in 2010. Ultimo 2006 stond hieronder 8.740 uit. Tenslotte heeft Sky Radio Group een bancaire lening aangetrokken tegen een rentepercentage gekoppeld aan Euribor, welke in halfjaarlijkse delen wordt afgelost, te eindigen in 2010. Het korte termijn gedeelte hiervan bedraagt 10.100. Voor deze laatste lening zijn door Sky Radio Group alle dochter entiteiten van Sienna Holding N.V. als zekerheid gesteld en op licenties en trademark zijn pandrechten verstrekt.

Voor alle leningen waarvoor het rentepercentage is gekoppeld aan Euribor, geldt dat de Euribor per balansdatum is gefixeerd. Voor alle leningen geldt dat de effectieve rente gelijk is aan de nominale rente.

26. OP AANDELEN GEBASEERDE BELONING

Het management van een tweetal geacquireerde deelnemingen heeft aandelen verkregen op de transactiedatum:

Bedragen in euro's.	Aantal	Reële waarde per aandeel op verkrijgingsdatum	Reële waarde per aandeel op balansdatum	Vervaldatum
Sienna Holding B.V.	633	490	1.469	1-3-2010
Sienna Holding B.V.	1.474	490	1.469	1-3-2011
Keesing Media Group B.V.	289	2.457	2.454	1-4-2009
Keesing Media Group B.V.	579	2.453	2.454	1-1-2010

Het management heeft het recht om de aandelen vanaf de vervaldatum aan de Vennootschap aan te bieden. De Vennootschap heeft de plicht om de aandelen vanaf dat moment te kopen. De (ver)koopprijs is vastgesteld volgens een vooraf gedefinieerde formule. De reële waarde per aandeel op balansdatum is voorzichtig ingeschat en is gebaseerd op toekomstige kasstromen van de deelnemingen rekening houdend met een groeivoet van 0% en de gedefinieerde formule.
In het geval van Sienna Holding B.V. kan de optie echter niet worden uitgeoefend indien het aandeel van de Groep daarmee boven 33,33% komt. De Mediawet staat de Groep namelijk niet toe een belang groter dan 33,33% te houden in een radiozender zolang het aandeel van de Groep in de Nederlandse dagbladenmarkt boven de 25% komt.

Met het management van beide deelnemingen zijn good leaver, bad leaver bepalingen overeengekomen bepalingen overeengekomen terzake de periode tot de vervaldatum.

In de voorziening voor personeelsbeloningen is tevens een voorziening voor jubileumuitkeringen opgenomen van 6.331. Deze post was niet opgenomen in de voorziening voor personeelsbeloning ultimo 2005. Indien deze voorziening zou zijn opgenomen in de jaarrekening 2005, dan zou deze als correctie in het openingsvermogen per 1 januari 2004 zijn verwerkt, in overeenstemming met IFRS 1. Het effect op het vermogen is, na aftrek van het belastingeffect, gelijk aan 4.279, zoals te zien is in het mutatieoverzicht eigen vermogen (pagina 88).
Het resultaat over de jaren 2004 en 2005 zou door deze wijziging niet materieel zijn beïnvloed.

Onder de kosten van toegezegde bijdrageregelingen zijn ook de kosten inzake de VUT regeling van de grafische bedrijfstak opgenomen. Deze regeling kwalificeert als een toegezegdpensioenregeling en wordt verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling, omdat onvoldoende betrouwbaar haar aandeel in het tekort kan worden bepaald. Ditzelfde geldt voor de bedrijfstakregeling inzake het prepensioen dagbladjournalisten.

Verder hebben de volgende fondsen, wier regeling eveneens kwalificeert als een toegezegde pensioenregeling, ons laten weten ons geen gegevens te kunnen verstrekken voor de berekening van (ons aandeel in) overschotten of tekorten:

- Pensioenfonds Grafische Bedrijven (pensioenregeling grafici)
- Stichting bedrijfstakpensioenfonds voor het beroepsvervoer over de weg (pensioenregeling goederenvervoer)
- Stichting vrijwillig vervroegde uittreding voor het beroepsgoederenvervoer over de weg en de verhuur van mobiele kranen (VUT-regeling goederenvervoer)
- Stichting Prepensioenfonds voor het beroepsgoederenvervoer over de weg en de verhuur van mobiele kranen (prepensioenregeling goederenvervoer)

Overigens bestaat er in geen van de gevallen de verplichting om eventuele tekorten in het fonds aan te zuiveren, dan wel is er enige aanspraak op mogelijke overschotten.

In winst- en verliesrekening opgenomen last:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten	**3.477**	19.843
Rente over de verplichting	**4.859**	32.450
Verwacht rendement op fondsbeleggingen	**-5.282**	-38.588
Afschrijving niet opgenomen winsten/(verliezen)	**128**	–
Totaal bijdrage aan toegezegdpensioenregelingen	**3.182**	13.705
Resultaat uit hoofde van inperking/beëindiging	**2.901**	-32.339
Bijdrage aan toegezegdebijdrageregelingen	**12.538**	7.151
Totaal	**18.621**	-11.483

28. REORGANISATIEVOORZIENING

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Stand per 1 januari	**15.272**	35.918
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	**3.590**	–
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	**44.370**	9.202
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	**-41.637**	-29.848
Stand per 31 december	**21.595**	15.272

De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen terzake van arbeidsbemiddeling, afvloeiing, verhuizing alsmede om-, her- en bijscholing bij Telegraaf Tijdschriften Groep B.V., Holland Combinatie B.V., Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V., Hollandse Dagbladcombinatie B.V., Telegraaf Drukkerij Groep B.V., DistriQ B.V. en op concernniveau. Het kortlopende gedeelte ad 17.623 (2005: 12.427) is gepresenteerd onder de overige te betalen posten.
Naar verwachting zal het langlopende deel uiterlijk in 2014 worden besteed.

29. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De in de balans opgenomen belastingvorderingen en -verplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt toe te rekenen:

2006

Bedragen in duizenden euro's.	**Activa**	**Verplichtingen**	**Saldo**
Materiële vaste activa	**–**	**-417**	**-417**
Immateriële activa	**–**	**-38.716**	**-38.716**
Personeelsbeloningsregelingen	**1.264**	**–**	**1.264**
Voorzieningen	**–**	**-2.477**	**-2.477**
Voorwaartse verliescompensatie	**180**	**–**	**180**
Uitgestelde belastingverplichting buitenland	**–**	**-2.559**	**-2.559**
Overige posten	**–**	**-106**	**-106**
Netto belastingvordering/verplichting (-)	**1.444**	**-44.275**	**-42.831**

2005

Bedragen in duizenden euro's.	Activa	Verplichtingen	Saldo
Materiële vaste activa	–	-1.811	-1.811
Personeelsbeloningsregelingen	–	-2.514	-2.514
Voorzieningen	–	-6.888	-6.888
Netto belastingvordering/verplichting (-)	–	-11.213	-11.213

In sommige landen waar de Groep actief is, bepaalt de lokale wetgeving dat de winst belast is op het moment dat deze wordt uitgekeerd. Per balansdatum bedroeg het totaal van deze winst 11.516, wat resulteert in een belasting-verplichting van 2.559.

Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen

Er zijn inzake (aanloop-) verliezen van enkele dochterondernemingen geen latente belastingvorderingen in de balans opgenomen. De niet opgenomen latente belastingvordering bedroeg ultimo 2006 3.560 (2005: 2.723). Nagenoeg alle verliezen zijn onbeperkt verrekenbaar.

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar:

Bedragen in duizenden euro's.	**Stand 1-1-2006**	**Opgenomen in resultaat**	**(De-) Consolidatie**	**Stand 31-12-2006**
Materiële vaste activa	**-1.811**	**256**	**1.138**	**-417**
Immateriële activa	**–**	**9.592**	**-48.308**	**-38.716**
Personeelsbeloningsregelingen	**-2.514**	**3.003**	**775**	**1.264**
Voorzieningen	**-6.888**	**5.218**	**-807**	**-2.477**
Voorwaartse verliescompensatie	**–**	**-26**	**206**	**180**
Uitgestelde belastingverplichting buitenland	**–**	**-2.559**	**–**	**-2.559**
Overige posten	**–**	**-50**	**-56**	**-106**
	-11.213	**15.434**	**-47.052**	**-42.831**

Bedragen in duizenden euro's.	Stand 1-1-2005	Opgenomen in resultaat	(De-) Consolidatie	Stand 31-12-2005
Materiële vaste activa	-1.680	164	-295	-1.811
Immateriële activa	858	-858	–	–
Voorraden	-596	596	–	–
Personeelsbeloningen	6.838	-9.352	–	-2.514
Voorzieningen	-455	-6.433	–	-6.888
	4.965	-15.883	-295	-11.213

30. HANDELSSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Vooruitontvangen abonnementsgelden	**49.373**	54.503
Handelsschulden aan leveranciers	**32.401**	25.945
Investeringscrediteuren	**16**	96
Handelsschulden aan geassocieerde deelnemingen	**179**	2.352
Verschuldigde vennootschapsbelasting	**6.839**	1.820
Overige belastingen en sociale premies	**13.365**	9.949
Reorganisatievoorzieningen (kortlopend deel)	**17.623**	12.427
Vooruitontvangen bedragen	**25.443**	15.594
Overige schulden en overlopende passiva	**67.871**	69.501
Totaal	**213.110**	192.187

De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde. De vooruitontvangen abonnementsgelden zijn gedaald door de verkoop van de Media Groep Limburg.

31. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, rente- en valutarisico. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs materiële invloed hebben op het bedrijfsresultaat.

Kredietrisico's
Kredietrisico's ontstaan voor TMG indien grote klanten niet (tijdig) aan hun betalingsverplichtingen voldoen. De gehanteerde (branchebrede) betalingsvoorwaarden, de relatief beperkte afhankelijkheid van individuele klanten en het historische betalingsgedrag van ons klanten maken toepassing van financiële instrumenten ter beperking van dit risico in de ogen van de Groep niet noodzakelijk.

Valutarisico
De Groep heeft het beleid: bij significante valuta-exposures worden forward-contracten aangegaan ter dekking van de risico's binnen een periode van één jaar. Een valuta-exposure wordt voor een individuele entiteit binnen de groep als significant beschouwd als de omvang ervan als percentage van de omzet per kalendermaand een grenswaarde overschrijdt, en de kasstroom een waarschijnlijkheid van meer dan 50% heeft.

Valutarisico's kent de Groep in zeer beperkte mate via activiteiten buiten het euro-gebied, te weten Zweden, Denemarken en de Oekraïne. De nettokasstroom van en naar die entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door zijn ontstaan.

Renterisico
Het voor de Groep meest relevante renterisico is een mismatch tussen de renteverplichtingen en de kasstromen uit de gefinancierde activa. De Groep is echter per saldo een ontvanger van rente doordat de netto schuldpositie (opgenomen leningen minus de liquide middelen) van de Groep meer dan gecompenseerd wordt door uitgegeven leningen. Van de totale netto schuldpositie is 106.057 op variabele interestbasis gefinancierd. Een rentestijging met 100 basispunten leidt dan tot een verhoging van de interestlasten met 1.061 Daartegenover staat een stijging van 1.825 in het renteresultaat op uitgegeven leningen. Dit is reden voor de Groep om behoudens uitzonderingssituaties geen interesthedging toe te passen.

Ter financiering van de acquisitie van Sky Radio Group is gebruik gemaakt van rentedragende financiering ten bedrage van 189.100. Het merendeel hiervan kent een variabele rente plus een kredietwaardigheidsopslag. Voor een deel van dit bedrag (43.387 op balansdatum) waarvoor de Groep niet garant staat, zijn de leningsconvenanten zodanig dat een renteswap is afgesloten voor een deel (minimaal 50%) van de renteverplichtingen tot ultimo 2008. Onder dit swapcontract is Sky Radio Group een vaste rente van 3,49% verschuldigd plus de kredietwaardigheidsopslag.

Grondstoffen-risico
Van de grondstoffen welke op de wereldmarkt worden verhandeld neemt de Groep enkel papier in die mate af, dat fluctuaties in de prijs daarvan het bedrijfsresultaat materieel kunnen beïnvloeden. De Groep kiest ervoor het risico van stijgende papierprijzen niet te hedgen, omdat (a) de Groep reeds langlopende contracten heeft met papierleveranciers, en (b) de grote papierfabrikanten een dusdanige positie innemen op de termijnmarkt, dat deze onvoldoende liquide is om hedging van voor de Groep significante volumes attractief te maken.

32. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet uit de balans blijkende verplichtingen vervallen als volgt:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
< 1 jaar	**3.623**	7.842
1 - 5 jaar	**15.428**	21.987
> 5 jaar	**8.638**	26.401
Totaal	**27.689**	56.230

De verplichtingen hebben een looptijd tot 2020 en bestaan voornamelijk uit huur- en leaseverplichtingen. In 2005 waren verplichtingen met een looptijd langer dan 1 jaar van 32.007 opgenomen betreffende huisvestingskosten van Media Groep Limburg. In het boekjaar 2006 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 2.255 in de winst- en verliesrekening opgenomen (2005: 7.407).

In het kader van beëindiging van niet-kernactiviteiten heeft Telegraaf Media Groep B.V. eind 2006 een overeenkomst gesloten met Atos Origin betreffende de uitbesteding van de generieke ICT-diensten van Telegraaf Media ICT B.V. per 1 januari 2007. De totale waarde van het contract bedraagt naar verwachting 57.000 voor een periode van 5 jaar.

Juridische geschillen
Bij de Nederlands Drukkerij Bedrijf (NDB), een dochteronderneming van de Biegelaar Groep loopt een juridische procedure waarin de ex-werknemers van de Biegelaar Groep eisen dat TMG haar financiële toezeggingen nakomt. TMG is van mening dat geen aanspraak kan worden gemaakt op financiële toezeggingen. Op dit moment is niet vast te stellen wat de uitkomst van deze juridische procedure zal zijn.

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG zijn als aangeklaagde betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, rectificaties van publicaties en geschillen met leveranciers. We zien de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet en verwachten dat deze geen materieel effect zal hebben op de geconsolideerde financiële positie van de Groep.

33. INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In 2006 is TMG geen overeenkomsten aangegaan voor de verwerving van materiële vaste activa (2005: 4.792).

34. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Voor samenwerkingsverbanden aangegaan met derden in de vorm van vennootschap onder firma geldt dat de daarin deelnemende groepsmaatschappij hoofdelijk aansprakelijk is voor alle schulden van de vennootschap. Voor geassocieerde deelnemingen geldt de hoofdelijke aansprakelijkheid voor de schulden op basis van het aandelenbelang van de vennootschap in de deelneming.
De Vennootschap heeft zich verder garant gesteld voor de continuïteit van Telegraaf Media Ukraïne (Ukraïne), TTG Sverige A.B., Telegraaf Expomedia Events V.o.f., Telegraaf Media Cyprus Ltd (Cyprus) en Baragold Ltd (Cyprus). Ultimo 2006 zijn ter waarde van 1.645 (2005: 9.293) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van aangegane huurverplichtingen.

35. VERBONDEN PARTIJEN

Identiteit van verbonden partijen
Er is sprake van een relatie tussen verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen[1)], geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), joint ventures (zie onderdeel 36 van de toelichting) en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

De volgende aandeelhouders hebben een belang groter dan 20% in het kapitaal van de Groep.

	2006	2005
Stichting Administratiekantoor Telegraaf Media Groep N.V.	**62,7%**	62,7%
N.V. Exploitatiemaatschappij Van Puijenbroek	**31,0%**	29,6%

Transacties met managers op sleutelposities
Voor een specificatie van de bezoldiging per manager verwijzen wij u naar de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (toelichting 9). De totale beloning is opgenomen onder Personeelskosten (zie onderdeel 7 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

Overige transacties met verbonden partijen
Alle transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen (omzet 17.402) en joint ventures (omzet 611). Balansposities verbonden partijen waren nihil per 31 december.

[1)] *Een lijst met Telegraaf Media Groep N.V. deelnemingen is gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam en wordt op verzoek door de Vennootschap verstrekt.*

36. BELANGEN IN JOINT VENTURES

De Groep heeft een belang in de volgende joint ventures:

	Vestigingsplaats	**Kapitaalbelang 2006**	Kapitaalbelang 2005
Fitclub B.V.	Groningen	**75,0%**	75,0%
Telegraaf Expomedia Events V.o.f.	Amsterdam	**50,0%**	50,0%
TTG Hearst AB	Stockholm	**50,0%**	50,0%
TTG Hearst B.V.	Amsterdam	**75,0%**	75,0%
TTG Sulake B.V.	Amsterdam	**50,0%**	50,0%
TTG Volgas V.o.f.	Amsterdam	**50,0%**	–
Info Pinnacle B.V.	Amsterdam	**50,0%**	–
De Modefabriek B.V.	Amsterdam	**25,0%**	25,0%
Ludique Events B.V.[1)]	Liempde	**25,0%**	25,0%
R & R Expo V.o.f.[1)]	Amsterdam	**32,5%**	32,5%
SmartEvents B.V.	Rotterdam	**50,0%**	50,0%
Adventure Holding B.V.	Zeist	**33,3%**	14,3%

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende posten betrokken, die overeenkomen met het belang van de Groep in de activa en verplichtingen, opbrengsten en kosten van de joint venture:

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Vaste activa	**2.122**	1.913
Vlottende activa	**3.049**	2.603
Langlopende verplichtingen	**-5.341**	-2.700
Kortlopende verplichtingen	**-3.688**	-4.788
Saldo van activa en verplichtingen	**-3.858**	-2.972

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Totale baten	**9.211**	5.826
Totale lasten	**-10.656**	-6.529
Financieel resultaat	**-78**	-43
Venootschapsbelasting	**-307**	-118
Netto resultaat	**-1.830**	-864

[1)] *Via joint venture Telegraaf Expomedia Events V.o.f. De Modefabriek B.V. en Ludique Events B.V. zijn als 50% associate respectievelijk (50%) dochteronderneming verwerkt.*

37. GEBEURTENISSEN NA DE BALANSDATUM

Wegener N.V.
Telegraaf Media Groep en Mecom Holdings Groep hebben overeenstemming bereikt over de overname van het bijna 24%-belang van TMG in Wegener.
Het belang van 10.594.763 certificaten van gewone aandelen van € 0,30 nominaal vertegenwoordigt een zeggenschap van 23,8%. De tussen de partijen overeengekomen prijs bedraagt € 15 per certificaat. Bovendien geldt dat de dividend-uitkering van Wegener over het jaar 2006 toekomt aan TMG en onder bepaalde omstandigheden sprake is van een mogelijke premie voor TMG van maximaal € 1 per certificaat.

De uiteindelijke overeenkomst moet nog worden goedgekeurd door de aandeelhouders van Mecom en het Duitse Bundeskartellamt.

TMG heeft ook 2.593.030 certificaten van cumulatief preferente aandelen van Wegener van € 0,30 nominaal in bezit. Voor verkoop van deze certificaten is toestemming vereist van de raad van Bestuur van Wegener. TMG zal hierover met hen in overleg treden.

Overige gebeurtenissen
Telegraaf Tijdschriftengroep Zweden heeft het tijdschrift Segling overgenomen van Nakterhuset Fòrlag AB. Tevens is zij een joint venture aangegaan met Fòrlag AB voor de exploitatie van dit tijdschrift.

Telegraaf Media Groep N.V. heeft in Oekraïne een minderheidsbelang verworven in de radiozender Gala Entertainment Groep.

Deze twee acquisities hebben fractioneel effect op de financiële positie van de Groep.

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Resultaat dochterondernemingen	**33.062**	32.425
Overige resultaat ná belastingen	**16.537**	33.003
Netto resultaat	**49.599**	65.428

Inhoudsopgave toelichtingen vennootschappelijke jaarrekening zie pag 144.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

PER 31 DECEMBER 2006

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
VASTE ACTIVA			
Immateriële activa			
Goodwill	2	**3.891**	2.689
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		**180.554**	73.728
Vorderingen op groepsmaatschappijen		**67.791**	73.861
Andere deelnemingen		**25.486**	29.263
Vorderingen op minderheidsdeelnemingen		**314**	–
Overige vorderingen		**390**	–
Totaal financiële vaste activa	3	**274.535**	176.852
Totaal vaste activa		**278.426**	179.541
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen			
Belastingen en premies sociale verzekeringen		**18.662**	29.590
Groepsmaatschappijen		**398.791**	371.212
Overige vorderingen		**3.450**	4.889
Overlopende activa		**1.125**	1.270
Geldmiddelen		**–**	–
Totaal vlottende activa	4	**422.028**	406.961
Totaal activa		**700.454**	586.502

Bedragen in duizenden euro's.	Toelichting	**2006**	2005
EIGEN VERMOGEN			
Geplaatst kapitaal		**13.125**	13.125
Wettelijke reserves		**1.470**	1.893
Overige reserves		**433.847**	450.022
Onverdeeld resultaat		**49.599**	65.428
Totaal eigen vermogen	5	**498.041**	530.468
VOORZIENINGEN			
Pensioenvoorziening		**21.459**	16.912
Reorganisatievoorziening		**4.772**	4.562
Latente belastingverplichtingen		**118**	9.308
Totaal voorzieningen	6	**26.349**	30.782
LANGLOPENDE SCHULDEN			
Langlopende schulden	7	**133.500**	–
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Groepsmaatschappijen		**23.365**	19.061
Kredietinstellingen		**16.705**	4.372
Handelsschulden en overige te betalen posten		**2.494**	1.819
Totaal kortlopende schulden		**42.564**	25.252
Totaal verplichtingen		**202.413**	56.034
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**700.454**	586.502

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

INHOUD

pag.	Toelichting
145	1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
145	2. Immateriële activa
146	3. Financiële vaste activa
147	4. Vorderingen
147	5. Eigen vermogen
149	6. Voorzieningen
149	7. Langlopende schulden
149	8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen
150	9. Beloning van bestuurders en commissarissen

1. BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Algemeen

Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS jaarrekening zijn toegepast. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Deze geconsolideerde IFRS jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Verwezen wordt naar pagina 68 tot en met 81 voor een beschrijving van deze grondslagen. Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Telegraaf Media Groep N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Telegraaf Media Groep N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling.
Voor zover niet anders vermeld, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van Telegraaf Media Groep N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

2. IMMATERIËLE ACTIVA

De immateriële activa van de vennootschap ter grootte van 3.891 (2005: 2.689) bestaat uit goodwill en aquisitiekosten die betaald zijn bij aankoop van de Gooi- en Eemlander en bij de aankoop van Sky Radio Group (1.202).

3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Deelnemingen in groepsmaatschappijen[1)]		
Zichtbaar vermogen	**180.554**	73.728
Vorderingen	**67.791**	73.861
	248.345	147.589
Andere deelnemingen		
Media Menu Holding	**4**	–
Media Menu CV	**112**	–
Expomedia Plc	**18.412**	21.426
Media Librium B.V.	**6.180**	7.059
ANP Holding B.V.	**778**	778
	25.486	29.263
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	**314**	–
Overige vorderingen	**390**	–
Totaal financiële vaste activa	**274.535**	176.852

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

Bedragen in duizenden euro's.	Groeps-maat-schappijen	Vorderingen Groeps-maat-schappijen	Andere deel-nemingen	Vorderingen op minder-heidsdeel-nemingen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde 31-12-2005	73.728	73.861	29.263	–	–	**176.852**
Mutaties in de boekwaarde						
Investeringen	101.081	–	7	314	390	**101.793**
Desinvesteringen lopend boekjaar	-8.426	–	316	–	–	**-8.110**
Aandeel in resultaat deelnemingen	33.062	–	-4.100	–	–	**28.962**
Ontvangen dividend deelnemingen	-18.659	–	–	–	–	**-18.659**
Valuta omrekenverschillen	-232	–	–	–	–	**-232**
Overige mutaties	–	-6.070	–	–	–	**-6.070**
Boekwaarde 31-12-2006	180.554	67.791	25.486	314	390	**274.535**

[1)] *Een lijst met Telegraaf Media Groep N.V. deelnemingen is gepubliceerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam en wordt op verzoek door de Vennootschap verstrekt.*

4. VORDERINGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Vennootschapsbelasting	**18.662**	29.590
Groepsmaatschappijen	**398.791**	371.212
Handelsdebiteuren	**238**	36
Overige vorderingen	**3.212**	4.853
Overlopende activa	**1.125**	1.270
Totaal vorderingen	**422.028**	406.961

5. EIGEN VERMOGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Geplaatst kapitaal		
Het maatschappelijk kapitaal is groot € 50.000.000		
en verdeeld in aandelen van nominaal € 0,25.		
Geplaatst: Gewone aandelen (inclusief € 240,- prioriteitsaandelen)	**13.125**	13.125
Wettelijke reserves		
Stand begin boekjaar	**1.893**	1.732
Bij: - Inzake geactiveerde ontwikkelingskosten	**-191**	-34
Af/Bij: - Omrekenverschillen	**-232**	195
Stand einde boekjaar	**1.470**	1.893
Overige reserves		
Stand begin boekjaar	**515.450**	465.738
Af: - Naar wettelijke reserve	**191**	34
- Dividend 2005 respectievelijk 2004	**-23.100**	-15.750
Inkoop eigen aandelen	**-54.415**	–
Aanpassing openingsbalans IFRS	**-4.279**	–
Stand einde boekjaar	**433.847**	450.022
Onverdeeld resultaat		
Resultaat over het boekjaar	**49.599**	65.428
Totaal eigen vermogen einde boekjaar	**498.041**	530.468

De correctie op de openingsbalans IFRS ad 4.278 heeft betrekking op de toevoeging van een voorziening jubileumuitkeringen aan de voorziening personeelsbeloningen. In de toelichting op de geconsolideerde balans (Toelichting 27) is dit nader uiteengezet.

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2006 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 200.000.000 gewone aandelen en prioriteitsaandelen (2005: 200.000.000), welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

Aantal aandelen	**2006**		2005	
	Gewone aandelen	Prioriteits aandelen	Gewone aandelen	Prioriteits aandelen
Geplaatst per 1 januari	**52.499.200**	**960**	52.499.200	960
Geplaatst per 31 december - volgestort	**52.499.200**	**960**	52.499.200	960
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	**2.499.200**	**–**	–	–
Aantal uitstaande aandelen per 31 december	**50.000.000**	**960**	52.499.200	960

In 2006 zijn in totaal 2.499.200 (certificaten van) gewone aandelen van TMG ingekocht voor een totaalbedrag van 54.415. Deze aandelen worden aangehouden in de reserve eigen aandelen.

Alle aandelen hebben een nominale waarde van € 0,25. Per 31 december 2006 zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechten verbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen is opgenomen onder de overige gegevens vanaf bladzijde 153.

Reserve omrekeningsverschillen

De reserve omrekeningsverschillen omvat alle koersverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten in Zweden, Oekraïne en Cyprus.

Het saldo van de omrekeningsverschillen bedroeg ultimo 2006: 36 positief (2005: 268 positief).

Reserve geactiveerde software

De reserve geactiveerde ontwikkelingskosten betreft intern ontwikkelde software.

6. VOORZIENINGEN

Bedragen in duizenden euro's.	**2006**	2005
Voorzieningen voor pensioenen	**22.565**	16.912
Reorganisatievoorziening	**3.666**	4.562
Latente belastingen	**118**	9.308
Stand per 31 december	**26.349**	30.782

7. LANGLOPENDE SCHULDEN

De langlopende schulden hebben betrekking op de aangegane lening inzake de aankoop van Sky Radio Group (92.981) en langlopende verplichtingen inzake de aankoop van de aandelen Sienna Holding (Sky Radio Group) en Keesing Media Group van banken en management. In de toelichting op de geconsolideerde balans (Toelichting 26) wordt dit nader uiteengezet.

8. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties
De vennootschap heeft zich op grond van artikel 403, lid 1, sub f van Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van de onder toelichting 3. Financiële vaste activa vermelde geconsolideerde dochterondernemingen, exclusief Telegraaf Media Cyprus Ltd, Vitalhold Ltd, Telegraaf Media Ukraine LLC, Publishing House Telegraaf Magazines Ukraine, TTG Sverige A.B., TTG Participaties B.V., Telegraaf Events B.V., Sienna Holding B.V. en Mobillion GmbH.

Voor samenwerkingsverbanden aangegaan met derden in de vorm van vennootschap onder firma geldt dat de daarin deelnemende groepsmaatschappij hoofdelijk aansprakelijk is voor alle schulden van de vennootschap.

Fiscale eenheid
Telegraaf Media Groep vormt met nagenoeg al haar 100% dochterondernemingen in Nederland, zowel voor de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting, een fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid zijn de groepsmaatschappijen ten opzichte van de fiscus over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden.

9. BELONING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

In de algemene vergadering van aandeelhouders op 20 april 2005 is het voorgestelde beloningsbeleid van de raad van bestuur vastgesteld. De beloningsstructuur bestaat uit een vast en variabel element. Het vaste element is het salaris op jaarbasis en vakantietoeslag. Het variabele element bestaat uit a) de bestaande winstdelingsregeling voor alle medewerkers van Telegraaf Media Groep N.V. en b) een individuele bonus. De individuele bonus varieert tussen de 0 en 2 maandsalarissen en wordt mede toegekend aan de hand van (vooraf) vastgestelde criteria en bedrijfseconomische en persoonlijke doelstellingen.

De raad van commissarissen heeft na overleg met de Stichting Beheer van prioriteitsaandelen TMG N.V. besloten tot volgende bezoldiging over 2006 van de raad van bestuur:

- het vaste jaarsalaris van de heer drs A.J. Swartjes wordt verhoogd met € 25.000,- per 1 januari 2006 en de heer Swartjes ontvangt een individuele bonus ter grootte van één maandsalaris.
- het vaste jaarsalaris van de heer drs F.Th.J. Arp wordt verhoogd met € 10.000,- per 1 januari 2006 en de heer Arp ontvangt een individuele bonus ter grootte van één maandsalaris.
- de heer mr J.Olde Kalter ontvangt een individuele bonus ter grootte van één maandsalaris. Het vaste jaarsalaris blijft ongewijzigd.

beloning (ex)bestuurders

Bedragen in euro's.	**2006**		2005	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
Bestuurders				
drs. A.J. Swartjes	**528.794**	**64.000**	495.397	46.000
drs. F.Th.J. Arp RA	**498.312**	**59.000**	485.713	19.000
Ex-bestuurders				
mr. J. Olde Kalter[1)]	**238.121**	**19.000**	471.214	84.000
drs. ing. W.O. Kok[2)]	**–**	**–**	441.317	1.512.000

Op 19 april 2006 zijn de aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. akkoord gegaan met de voorgestelde verhoging van de vergoeding aan de raad van commissarissen en de indexering aan de hand van de consumentenprijsindex alle huishouden (2000=100) met ingang van 1 januari 2007. De voorzitter van de raad van commissarissen ontvangt een bruto vergoeding van € 28.103,- per jaar en de overige leden een bruto vergoeding van € 23.502,- per jaar.

[1)] *Uit dienst per 30 april 2006.*

[2)] *Uit dienst per 31 augustus 2005.*

beloning (ex-)commissarissen

Bedragen in euro's.	2006		2005	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
Commissarissen				
A.J. van Puijenbroek	**28.103**	**–**	23.370	–
prof.dr. W. van Voorden	**23.502**	**–**	19.966	–
ir. H.L. Weenen	**23.502**	**–**	19.966	–
mevr. ir. M. Tiemstra	**23.502**	**–**	19.966	–
L.G. van Aken	**23.502**	**–**	–	70.000
Ex-commissarissen				
W.H. Charles[1)]	–	–	6.655	–

Aandelenbezit per 31 december 2006

	Aandelen	Certificaten van aandelen
Bestuurders		
drs. A.J. Swartjes	**–**	**–**
drs. F.Th.J. Arp RA	**–**	**590**
Commissarissen		
A.J. van Puijenbroek	**64**	**–**
prof. dr. W. van Voorden	**–**	**–**
ir. H.L. Weenen	**–**	**5.200**
mevr. ir. M. Tiemstra	**–**	**–**
L.G. van Aken	**11**	**–**

Raad van Bestuur
drs. A.J. Swartjes, voorzitter
drs. F.Th.J. Arp RA

Raad van Commissarissen
A.J. van Puijenbroek, voorzitter
prof. dr. W. van Voorden
ir. H.L. Weenen
mevr. ir. M. Tiemstra
L.G. van Aken

Amsterdam, 15 maart 2007

[1)] *Commissariaat beëindigd per 20 april 2005.*



OVERIGE GEGEVENS 2006



ACCOUNTANTSVERKLARING

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2006 van Telegraaf Media Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd.
De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.
De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2006, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2006 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.
De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2006 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2006 met de toelichting.

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

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

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

de vennootschap heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat en de kasstromen over 2006 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2006 en van het resultaat over 2006 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE ANDERE WETTELIJKE VOORSCHRIFTEN EN/OF VOORSCHRIFTEN VAN REGELGEVENDE INSTANTIES

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

Deloitte Accountants B.V.
drs. P. Kuijpers RA

Amsterdam, 15 maart 2007

STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE BESTEMMING VAN DE WINST

Met betrekking tot de winstverdeling bepaalt artikel 33 van de statuten van Telegraaf Media Groep N.V. het volgende:

• Jaarlijks wordt door de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen en de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.

• Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt over het op de preferente aandelen gestorte bedrag een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan het gemiddeld rendement van Nederlandse staatsleningen met een middellange looptijd per de aanvang van het boekjaar waarop de uitkering betrekking heeft, verhoogd met één procent. De hoogte van dit gemiddeld rendement wordt vastgesteld door de raad van bestuur onder goedkeuring van de raad van commissarissen.

• Vervolgens wordt aan de houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen een primair dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominaal bedrag hunner aandelen of - indien de winst daartoe niet voldoende is - van een zo hoog mogelijk percentage. Het percentage van vorenbedoeld dividend mag voorzover het prioriteitsaandelen betreft niet hoger zijn dan het percentage van de wettelijke rente op de laatste dag van het desbetreffende boekjaar.

• Indien over enig boekjaar de in lid 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden, omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.

• De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.

• Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.

• Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedgemaakt. De algemene vergadering kan echter op voorstel van de prioriteit besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.

• Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.

• Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

STICHTING BEHEER VAN PRIORITEITS-AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

De prioriteitsaandelen zijn in handen van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V., waarvan het bestuur per 31 december 2006 wordt gevormd door de heren A.J. van Puijenbroek, voorzitter, L.G. van Aken, mr. E.F.M. Kok, en E.H. van Puijenbroek.

Het doel van de stichting is het verkrijgen en beheren van de prioriteitsaandelen in de vennootschap en, onder andere daarmede, het verzekeren van de continuïteit in de leiding van de vennootschap, het weren van invloeden in die leiding welke de zelfstandigheid van de vennootschap in strijd met haar belang zouden kunnen aantasten en het bevorderen van een goed beleid in het belang van de vennootschap.

De bevoegdheden verbonden aan de prioriteitsaandelen bestaan onder andere uit het besluiten tot uitgifte van aandelen, vaststelling van het aantal directeuren en het recht om een statutenwijziging of ontbinding van de vennootschap voor te stellen alvorens de algemene vergadering van aandeelhouders hierover zou kunnen besluiten.

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De raad van bestuur van Telegraaf Media Groep N.V. en het bestuur van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verklaren hiermede, dat naar hun gezamenlijk oordeel is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van het bestuur van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. gestelde eisen in Bijlage X bij het Fondsenreglement van de Amsterdam Exchanges N.V. te Amsterdam.

Raad van Bestuur
Telegraaf Media Groep N.V.

Bestuur van de Stichting Beheer
van Prioriteitsaandelen
Telegraaf Media Groep N.V.

Amsterdam, maart 2007

STICHTING PREFERENTE AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft ten doel:

• Het behartigen van de belangen van Telegraaf Media Groep N.V., gevestigd te Amsterdam, hierna ook te noemen: de vennootschap, de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk worden geweerd invloeden welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen.

• Het weren van invloeden van derden welke de redactionele onafhankelijkheid, alsmede de beginselen van waaruit opinievormende uitgaven van ondernemingen binnen de groep worden geredigeerd, zouden kunnen aantasten.

De stichting tracht dit doel te bereiken door het verkrijgen van preferente aandelen in de vennootschap en door het uitoefenen van de rechten die aan die aandelen zijn verbonden. De stichting neemt daarbij het doel in acht waarvoor preferente aandelen kunnen worden uitgegeven.

Buiten het doel valt het vervreemden, bezwaren of op andere wijze beschikken over aandelen, behalve:

• Vervreemding aan de vennootschap zelf of aan een door deze aan te wijzen met haar in een groep verbonden vennootschap.

• Medewerking aan de terugbetaling op en de intrekking van aandelen.

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van Telegraaf Media Groep N.V. is door de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend.

Het bestuur bestaat uit één voorzitter en vier leden. Per 31 december 2006 was de samenstelling van het bestuur als volgt: Jhr. G.G. Witsen Elias (voorzitter), dr. S.E. de Jong, ir. A. den Bandt, mr. E.F.M. Kok en A.J. van Puijenbroek.

Per balansdatum waren geen preferente aandelen uitgegeven.

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De raad van bestuur van Telegraaf Media Groep N.V. en het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. verklaren hiermede, dat naar hun gezamenlijk oordeel is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. gestelde eisen in Bijlage X bij het Fondsenreglement van de Amsterdam Exchanges N.V. te Amsterdam.

Raad van Bestuur
Telegraaf Media Groep N.V.

Bestuur van de Stichting Preferente
Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Amsterdam, maart 2007

STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

Telegraaf Media Groep N.V. is een beursgenoteerde vennootschap. De certificaten van aandelen in Telegraaf Media Groep N.V. zijn verhandelbaar op de Euronext Amsterdam N.V.

Aandeelhouders hebben het recht om de algemene vergadering van aandeelhouders bij te wonen, het woord te voeren en een stem uit te brengen. Certificaathouders hebben het recht deze vergadering bij te wonen en het woord te voeren. Certificaathouders kunnen gedurende deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen TMG N.V. en verkrijgen daarmee stemrecht. De certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. zijn onbeperkt royeerbaar. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van TMG N.V.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen TMG N.V. heeft onder meer als doel het uitgeven van royeerbare certificaten aan toonder waartegenover zij op eigen naam ten titel van administratie gewone aandelen verkrijgt en houdt. De stichting beheert de in administratie genomen gewone aandelen en oefent de rechten uit verbonden aan deze aandelen waaronder het stemrecht.
De stichting zal zich bij het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten primair richten naar het belang van de certificaathouders waarbij zij rekening houdt met het belang van Telegraaf Media Groep N.V. en de met haar verbonden ondernemingen.

Op pagina 75 van dit jaarverslag treft u de toelichting aan op de afwijking op de code corporate governance onderdeel IV.2. Certificering van aandelen.

In het jaar 2006 nam het aantal door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de stichting) uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. toe met 26.000 certificaten en bedroeg 32.941.184 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2006, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 8.235.296,-. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden. De toeneming is veroorzaakt door het feit dat aandeelhouders hun aandelen hebben omgezet in certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Certificering van aandelen is een middel om te voorkomen dat door absenteïsme op de algemene vergadering van aandeelhouders een (toevallige) minderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet. De certificering van aandelen wordt in het geval van Telegraaf Media Groep N.V. niet gebruikt als een beschermingsmaatregel: de certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. zijn onbeperkt royeerbaar.

Op 2 februari 2006 heeft de vergadering van certificaathouders van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. plaatsgevonden te Amsterdam. Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaathoudersvergadering van 3 februari 2005, terugblik op de algemene vergadering van aandeelhouders TMG N.V. op 20 april 2005, de gewijzigde statuten en administratievoorwaarden van de stichting en de website van de stichting. In deze vergadering was 0,3% van de uitstaande certificaten van aandelen vertegenwoordigd. De stichting bezat op dat moment 62% van de uitstaande aandelen.

Het verslag van deze vergadering is op de website van de stichting geplaatst (http://administratiekantoor.tmg.nl).

In de bestuursvergadering van 11 april 2006 (notulen beschikbaar op de website van de stichting: http://administratiekantoor.tmg.nl) zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2005 van de stichting en de financiën van de stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. en het dividendvoorstel over 2005 zijn uitgebreid met de heer drs. F.Th.J. Arp, CFO van Telegraaf Media Groep N.V., besproken. Ook heeft het bestuur het ontbreken van het verslag van de stichting in het financieel jaarverslag 2005 van Telegraaf Media Groep N.V. aan de orde gesteld. Het bestuur heeft ter voorbereiding van de algemene vergadering van aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. een aantal onderwerpen besproken die het bestuur in deze vergadering aan de orde wenst te stellen.

De jaarlijkse vergadering van aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. werd op 19 april 2006 in Amsterdam gehouden (www.tmg.nl). Het bestuur van de stichting heeft stemvolmachten aan de aanwezige certificaathouders gegeven voor de duur van de vergadering. Het bestuur vertegenwoordigde 55,8% en de aanwezige certificaathouders 6,9% van de stemmen tijdens deze vergadering. De voorzitter van het stichtingsbestuur heeft naar aanleiding van het jaarverslag 2005 een aantal vragen gesteld aan de raad van commissarissen en raad van bestuur van Telegraaf Media Groep N.V., zoals: wat is het beoogde percentage van internationale groei van het concern, wordt het beloningsbeleid aangepast voor een nieuw lid van de raad van bestuur, wat is de onderbouwing van de afvloeiingsregeling van de heer drs W.O. Kok, voormalig COO, en wat is de status van de invulling van deze vacature. Tevens heeft de voorzitter opgemerkt dat de doelomschrijving van de stichting onjuist is verwoord in het financieel jaarverslag 2005 bij het hoofdstuk corporate governance.

Het bestuur heeft gestemd voor de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2005, de bepaling van de bestemming van de winst en de decharge van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en de decharge van de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht in het verslagjaar. De stichting stemde voor de benoeming van de heer L.G. van Aken tot commissaris van Telegraaf Media Groep N.V., de verhoging en de indexering van de beloning van de commissarissen en de benoeming van Deloitte als accountant van het concern. De machtiging tot inkoop van eigen aandelen en de verlenging van de bevoegdheid van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen van Telegraaf Media Groep N.V. tot uitgifte van gewone aandelen en het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen en de verlenging van de bevoegdheid van deze stichting om over te gaan tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen) werden eveneens door de stichting gesteund.

Op 12 september 2006 heeft het bestuur haar reguliere najaarsvergadering gehad, waarin onder meer zijn besproken de halfjaarcijfers van Telegraaf Media Groep N.V., de financiën van de stichting, de voorbereiding van het gesprek op

19 oktober 2006 met de heer drs. A.J. Swartjes, CEO TMG over het onderwerp corporate governance en het ontbreken van het jaarverslag van de stichting in het financieel jaarverslag. Het bestuur heeft in deze vergadering de jaarstukken van de stichting ondertekend en besloten om een vergadering van certificaathouders te beleggen in februari 2007 (notulen beschikbaar op de website van de stichting: http://administratiekantoor.tmg.nl).

Op 19 oktober 2006 hebben de heren prof.dr. W.M. Lammerts van Bueren en prof. W.P. Moleveld RA als afgevaardigden van het bestuur van de stichting een bespreking gehad met de heer drs A.J. Swartjes over het onderwerp corporate governance. Namens het bestuur van de stichting is een aantal suggesties gedaan met betrekking tot de verslaglegging van dit onderwerp in het financieel jaarverslag van Telegraaf Media Groep N.V.

De bezoldiging van de bestuursleden bestaat uit een vergoeding voor de voorzitter van € 8.000,- per jaar en voor de overige bestuursleden van € 6.000,- per jaar en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor bestaan voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten, zijnde in totaal € 17.660,-, kosten van de vergadering voor certificaathouders waaronder advertentiekosten, in totaal € 3.000,- en kosten voor onderhoud van de website van de stichting zijnde in totaal € 7.348,-.

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

prof.dr. W.M. Lammerts van Bueren, voorzitter:
bijzonder hoogleraar Internationale Universitaire Samenwerking/Economische Wetenschappen EUR

mevrouw J.A. Brewer-de Koster, secretaris:
voormalig commissaris van Telegraaf Media Groep N.V. en voormalig bestuurslid van Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

mr. J.S. Dienske:
oud-secretaris van het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen

prof. W.P. Moleveld RA:
hoogleraar accountancy Business Universiteit Nyenrode

E.H. van Puijenbroek:
oud-directeur van de B.V. Textielfabrieken H. van Puijenbroek, bestuurslid van Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

De raad van bestuur van Telegraaf Media Groep N.V. en het bestuur van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. verklaren hiermede dat naar hun gezamenlijk oordeel is voldaan aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van het bestuur van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. gestelde eisen in Bijlage X bij het Fondsenreglement van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Raad van Bestuur
Telegraaf Media Groep N.V.

Bestuur Stichting
Administratiekantoor van aandelen
Telegraaf Media Groep N.V.

Amsterdam, maart 2007

PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN VAN TELEGRAAF MEDIA GROEP

NEDERLAND

DAGBLADEN

Dagblad De Telegraaf
www.telegraaf.nl
www.dft.nl
www.telesport.nl
www.overgeld.nl
www.autotelegraaf.nl
www.teleweer.nl
www.woonkrant.nl
www.reiskrant.nl
www.watuzegt.nl
www.vaarkrant.nl
www.telegraaftickets.nl

Sp!ts
www.spitsnet.nl

Noordhollands Dagblad
waarin begrepen:
- Alkmaarsche Courant
- Schager Courant
- Enkhuizer Courant
- Dagblad voor West-Friesland
- Helderse Courant
- Dagblad Kennermerland
- Dagblad Zaanstreek
- Dagblad Waterland

www.nhd.nl

Haarlems Dagblad
www.haarlemsdagblad.nl

IJmuider Courant
www.ijmuidercourant.nl

Leidsch Dagblad
www.leidschdagblad.nl

De Gooi- en Eemlander
www.gooieneemlander.nl

Almere Vandaag
www.almerevandaag.nl

HUIS-AAN-HUISBLADEN EN NIEUWSBLADEN

De Echo (11 edities)
www.echo.nl

Zondagochtendblad (10 edities)
www.zondagochtendblad.nl

Witte Weekblad (22 edities)
www.witteweekblad.nl

Amstelveens Nieuwsblad
www.amstelveensnieuwsblad.nl

Het weekend (2 edities)

Zondag Haarlemmermeer
www.zondaghaarlemmermeer.nl

De Gooi- en Eembode (2 edities)
www.gooieneembode.nl

Laarder Courant De Bel/ Nieuwsblad voor Huizen
www.laardercourant.nl

Vecht-Journaal
www.vechtjournaal.nl

Baarns Weekblad
www.baarnsweekblad.nl

De Almare (3 edities)
www.dealmare.nl

De Woonbode
www.woonbode.nl

Haarlems Weekblad
www.haarlemsweekblad.nl

Heemsteedse Courant
www.heemsteedsecourant.nl

Nieuwsblad IJmuiden
www.nieuwsbladijmuiden.nl

Nieuwsblad Santpoort & Velserbroek
www.nieuwsbladsantpoort.nl

Zondag Haarlem
www.zondaghaarlem.nl

Zondag IJmuiden
www.zondagijmuiden.nl

Nieuwsblad De Kennemer
www.nieuwsbladdekennemer.nl

Nieuwsblad voor Castricum

HET op Zondag
www.hetopzondag.nl

Alphen.cc
www.alphen.cc

De Zaankanter
www.zaankanter.nl

De Krommenieër

Het Gezinsblad
www.gezinsblad.nl

Westfries Weekblad (2 edities)
www.westfriesweekblad.nl

Alkmaars Weekblad
www.alkmaarsweekblad.nl

De Koerier

De Duinstreek
www.deduinstreek.nl

Helders Weekblad
www.heldersweek.nl

Schager Weekblad
www.schagerweekblad.nl

CTR/De Polderbode

Wieringer Courant/
Wieringermeerbode
www.wieringercourant

MAGAZINES

Privé
www.prive.nl

CosmoGIRL!
www.cosmogirl.nl

FHM (For Him Magazine)
www.fhm.nl

Elegance
www.elegance.nl

Residence
www.residence.nl

Hitkrant
www.hitkrant.nl

Autovisie
www.autovisie.nl

Starstyle
www.starstyle-magazine.nl

JAN
www.jan-magazine.nl

MotoPlus
www.motoplus.nl

AutoTelegraaf
Occasion Magazine

Boten
www.botentekoop.nl
www.nieuwebotentekoop.nl

Campers en Caravans
www.camperscaravans.nl
www.nieuwecampers.nl

Automaxx
www.automaxx.nl

!N Magazine

PUZZELBLADEN

Denksport
www.denksport.nl

BROADCAST

Sky Radio 101 FM (28%)
www.skyradio.nl

Radio Veronica (28%)
www.radioveronica.nl

Classic FM (28%)
www.classicfm.nl

TMF Radio
www.tmfradio.nl

SBS6 (20%)
www.sbs6.sbs.nl

Net 5 (20%)
www.net5.sbs.nl

Veronica (20%)
www.veronica.sbs.nl

CAZ! (20 %)
www.caz.nl

NARROWCAST

Librium TV (40%)

INTERNET

www.autocircuit.nl
www.woneninholland.nl
www.fitclub.nl
www.gametoday.nl
www.relatieplanet.nl
www.iwannadate.nl
www.speurders.nl
www.habbo.nl
www.vacaturekrant.nl
www.sugababes.nl
www.superdudes.nl
www.mijnvoordeelpagina.nl

MOBIEL

www.mobisphere.nl
www.mobillion.nl
www.mobelle.nl

CROSSMEDIA

Voetballer van het Jaar
Bureau van den Heuvel
Ajax in Kaapstad
Van Rommelzolder tot droomhuis
Char

EVENEMENTEN

AutoMaxx Summer Editions
Viva Italia
Mega Trucks Festival
Fleet Management Expo 2007
Taxi Management Expo 2007
Modefabriek (50%)
Fleurig (50%)

FACILITAIRE DIENSTEN

Telefonische informatiediensten
Digitaal distributieplatform
SMS/MMS gateway services
0900 call TV services
Web TV productieactiviteiten
Drukwerk
Distributie/transport

INTERNATIONAAL

BELGIË

Denksport
www.denksport.com

Sport Cérébral
Monceau
www.habbohotel.be

DENEMARKEN

SoPus
Tazuku
Magic Patch
Magic Loisir

DUITSLAND

Sky Radio Hessen
www.skyradio.de

FRANKRIJK

Sport Cérébral
Monceau
Bel Air
www.edisaxe.com

OEKRAÏNE

What's On
www.whatson-kiev.com

Obzor
www.obzor-online.com

Panorama
Domus Design
Maister
Gourmet Guide
Lubimaya
www.kyivcity.com

ZWEDEN

Vi Båtägare
www.vibatagare.se

Båtnytt
www.batnytt.se

Golf Digest
www.golfdigest.se

Residence

Cosmopolitan
www.cosmopolitan.se

Allt om Kök och Bad

Segling
www.segling.biz

www.marinan.com

KENGETALLEN PER BALANSDATUM

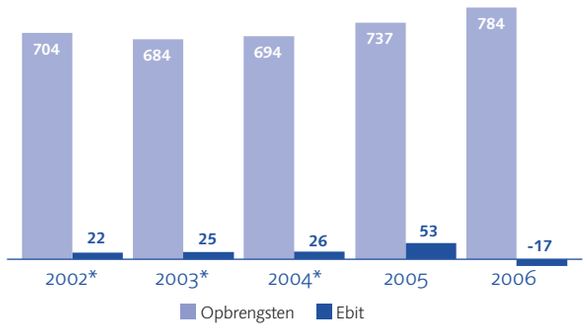
	2006[1]	2005[1]	2004[1]	2003	2002	2001
Eigen vermogen x € 1.000[2]	**498.041**	530.468	480.595	428.333	454.079	464.761
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	**47,8%**	68,8%	65,2%	64,5%	62,5%	60,6%
Verhouding vlottende activa TMG: kortlopende schulden	**1,04:1**	1,01:1	1,35 : 1	1,06 : 1	0,98 : 1	0.72 : 1
Verhouding eigen vermogen TMG: vreemd vermogen	**0,91:1**	2,20:1	1,87 : 1	1,81 : 1	1,67 : 1	1,54 : 1
Opbrengsten TMG x € 1.000	**784.460**	736.686	694.320	683.556	704.462	822.220
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000	**60.195**	46.833	66.306	62.172	33.059	74.992
Netto resultaat x € 1.000	**49.599**	65.428	67.709	-25.765	-4.913	-29.510
Netto resultaat TMG in procenten van de opbrengsten	**6,3%**	8,8%	9,8%	-3,8%	-0,7%	-3,6%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	**-2,1%**	7,2%	3,8%	3,5%	3,1%	1,2%
Gemiddelde opbrengsten per werknemer (fte)	**188.981**	170.632	159.463	153.298	150.205	151.561
Personeel ultimo (fte)	**3.782**	4.362	4.316	4.357	4.553	5.393
Rentabiliteit eigen vermogen	**9,9%**	12,3%	14,1%	-6,0%	-1,1%	-6,4%
Uitkeringspercentage	**p.m.**	35,3%	23,6%	p.m.	p.m.	p.m.
Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten)						
Eigen vermogen	**9,96**	10,10	9,15	8,16	8,65	8,85
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	**1,20**	0,89	1,26	1,18	0,63	1,43
Netto resultaat	**0,99**	1,25	1,29	-0,49	-0,09	-0,56
Dividend	**p.m.**	0,44	0,30	0,11	0,11	0,11
Laagste koers	**19,00**	17,06	16,05	13,00	13,00	14,00
Hoogste koers	**23,00**	20,64	18,90	19,00	24,47	22,90
Slotkoers per 31 december	**19,85**	18,25	18,25	17,99	15,44	17,09

[1] *Op basis van IFRS.*

[2] *Toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.*

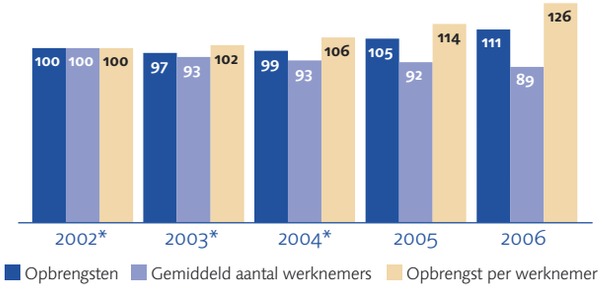
2000	1999	1998	1997
500.057	471.529	430.079	386.903
61,6%	63,2%	65,3%	65,7%
0,70 : 1	1,44 : 1	1,55 : 1	1,48 : 1
1,60 : 1	1,72 : 1	1,88 : 1	1,92 : 1
811.147	721.335	689.916	616.122
141.486	102.357	119.618	124.093
48.452	64.794	65.877	56.573
6,0%	9,0%	9,5%	9,2%
9,9%	12,3%	12,8%	12,8%
156.690	153.922	151.018	141.625
5.457	4.756	4.619	4.384
9,7%	13,7%	15,3%	14,6%
41,3%	36,0%	35,4%	35,4%
9,52	8,98	8,19	7,37
2,70	1,95	2,28	2,36
0,92	1,23	1,26	1,08
0,38	0,44	0,44	0,38
20,80	16,88	17,47	16,34
37,00	24,69	23,82	22,01
21,60	22,00	22,91	17,33

ONTWIKKELING EBIT IN RELATIE TOT DE OPBRENGSTEN
in miljoenen euro's



* Cijfers 2002 t/m 2003 zijn niet aangepast voor IFRS-grondslagen.

GEÏNDEXEERD AANTAL WERKNEMERS IN RELATIE TOT DE OPBRENGSTEN



* Cijfers 2002 t/m 2003 zijn niet aangepast voor IFRS-grondslagen.

HOOFDLIJNEN STRUCTUUR TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V., 31 DECEMBER 2006

UITGEVERSMAATSCHAPPIJ DE TELEGRAAF B.V.

F. Volmer
P. C. J. Tuijnman
A. J. M. Boerma
Drs. Th. J. C. Trimbach
M. Zwagerman
E. Bos
K. de Vroede
J. J. M. Paradijs

BASISMEDIA B.V.

M. C. A. Roos
S. A. Kroon
B. Brouwers



NATIONAAL

RAAD VAN

CEO

Drs. A. J. Swartjes

COO a.i.

Ir. J. W. S. Eyssen

PRESIDENT INTERNATIONAL

M. M. P. van Lent

CSO

Drs. J. H. R. Eijkelenkamp

HOLLANDSE DAGBLADCOMBINATIE B.V.

H. de Wit
Mr. T. E. Klein
H. G. M. van Dam
J. G. C. Majoor

HOLLAND COMBINATIE B.V.

R. D. Keller
R. Uljee
G. Brouwer

DE TELEGRAAF TIJDSCHRIFTEN GROEP B.V.

Drs. R. Mackloet
M. M. I. Diez Kluyt

KEESING MEDIA GROUP B.V.

P. P. Tordoir
D. M. P. Reichel



BESTUUR

CFO

Drs. F. Th. J. Arp

GROEPSSTAF

FINANCIËN & ADMINISTRATIE

W. R. de la Motte

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Mr. G. E. M. Hermens

JURIDISCHE ZAKEN

Mr. H. M. A. van Meurs-Bergsma

COMMUNICATIE

J. Elekan

TTG SVERIGE AB

K. Neld

TELEGRAAF MEDIA UKRAINE LLG

J. Zijlstra
I. Krykun

SKY RADIO GROUP

A. Trik
T. Lathouwers
C. de Boer

SBS BROADCATSING SÀRL 20%

MEDIA LIBRIUM B.V. 40%

T. Bos
D. Kuperus

INTERNATIONAAL



DATAWIRE BEHEER B.V.

F. T. M. Philippo

ALL CONNECTED MEDIA B.V.

ir. J. Looijenga
Drs. Th. E. R. A. Kampschreur

TELEGRAAF EXPOMEDIA EVENTS 50%

E. van den Brakel

EXPOMEDIA GROUP PLC 20%

TELEGRAAF MEDIA ICT B.V.

ing. J. J. W. Janssen

TELEGRAAF DRUKKERIJ GROEP B.V.

H. J. M. M. Eijkelenboom
J. Talsma

DISTRIQ B.V.

ing. W. P. Delput
J. J. M. van der Veen

MEDIA PARKMANAGEMENT B.V.

J. J. E. van Os

FACILITAIR

06 07 08



15:35 hrs



23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34