



Jaarverslag 2016



De Telegraaf

6.923.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

24.423.000
video views per maand³

4.776.000
digitaal bereik⁴



telสปอร์ต

91.214.000
pageviews per maand³



VROUW

2.639.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

1.172.000
digitaal bereik⁴



DFT
DE FINANCIËLE TELEGRAAF

39.386.000
pageviews per maand³

1.648.000
digitaal bereik⁴



2.200.000
gebruikers per maand³



PRVÉ

3.488.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

2.811.000
digitaal bereik⁴



autovisie

1.172.000
totaal bereik via print
en digitaal¹



/AUTOBAHN

1.100.000
gebruikers per maand³



metro

6.216.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

2.150.000
digitaal bereik⁴



De Telegraaf
Aanbiedingen

1.024.000
abonnees²



Denksport

16.000.000
oplage⁶



Haarlems Dagblad

(incl. IJmuider Courant)
316.000
totaal bereik via print en
digitaal¹

297.000
digitaal bereik⁴



Noordhollands Dagblad

999.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

618.000
digitaal bereik⁴



Leidsch Dagblad

257.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

154.000
digitaal bereik⁴



De Gooi en Eemlander

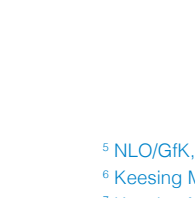
272.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

117.000
digitaal bereik⁴



RADIO 10

1.417.000
unieke luisteraars
per week⁵



GEENSTIJL

1.860.000
gebruikers per maand³



DUMPERT

150.800.000
video views per maand³

7.925.000
gebruikers per maand³



UPCOMING

1.191.000
gebruikers per maand³



groupdeal.nl

1.973.000
abonnees²

853.000
abonnees in België²



1.000.000
gebruikers per maand³



MEGASTAR

42.000.000
oplage⁷



JAAP.NL

500.000
gebruikers per maand³



SkyRadio

3.258.000
unieke luisteraars
per week⁵



VERONICA
RADIO

1.350.000
unieke luisteraars
per week⁵



CLASSIC fm

629.000
unieke luisteraars
per week⁵



radio 538

3.507.000
unieke luisteraars
per week⁵

Bronnen:

¹ NOM Mediamerken 2016-I (2015-II t/m 2016-I), 13+

² Interne rapportage TMG Digital

³ Google Analytics, maand december 2016

⁴ Online bereiksonderzoek NOBO, maandbereik december 2016

⁵ NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur/2016 jaargemiddelde/10 jaar en ouder

⁶ Keesing Media Group: Nederland en België

⁷ Keesing Media Group: Frankrijk, België, Duitsland, Italië, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland

Voorwoord	5	Governance	59
Over TMG	6	Samenstelling van de Raad van Commissarissen	60
Bedrijfsprofiel	7	Samenstelling van de Raad van Bestuur	62
Belangrijke ontwikkelingen in 2016 *	8	Corporate Governance *	63
Feiten en cijfers 2016	11	Verslag van de Raad van Commissarissen	68
De wereld om ons heen	12	Beloningsbeleid	72
Strategie *	14	Risicomanagement	76
Organisatie	17	TMG Jaarrekening 2016	85
Onze mensen	18	Aanvullende informatie	164
ICT	23	Stakeholders TMG	165
Verantwoord ondernemen	24	Toelichting geïntegreerde rapportage	168
De kracht van onze journalistiek	32	Kwantitatieve doelstellingentabel	170
Gang van zaken *	40	GRI-tabel	171
Bedrijfsprestaties TMG	41	Begrippen en afkortingen	177
TMG Landelijke Media	47		
TMG Digital	51		
Holland Media Combinatie	53		
Keesing Media Group	55		
Investor Relations en het aandeel TMG	57		

De met een * gemarkeerde hoofdstukken maken deel uit van het bestuursverslag als bedoeld in artikel 2:391 BW

Voorwoord

Op 8 maart jongstleden zijn de voorlopige jaarcijfers van TMG gepubliceerd. De recente gebeurtenissen rondom het concern, waarover u bent geïnformeerd in onze persberichten en de stakeholderbrief van 15 maart jongstleden zoals gepubliceerd op onze website, resulteerden in de buitengewone situatie dat de publicatie van de volledige, goedgekeurde jaarrekening en het jaarverslag moest worden uitgesteld. Er is getracht de finale documenten zo snel mogelijk publicabel te maken. Inmiddels hebben wij, na het volgen van een zorgvuldig proces, het jaarverslag afgerond; de cijfers zijn ten opzichte van de eerste bekendmaking op 8 maart niet gewijzigd.

Nadat TMG een voorstel van Mediahuis en VP Exploitatie had ontvangen voor de verwerving van alle uitgegeven en uitstaande certificaten en aandelen van TMG, hebben TMG, Mediahuis en VP Exploitatie op 5 maart 2017 een voorwaardelijke overeenkomst gesloten in verband met het voorgenomen openbaar bod door Mediahuis en VP Exploitatie op TMG.

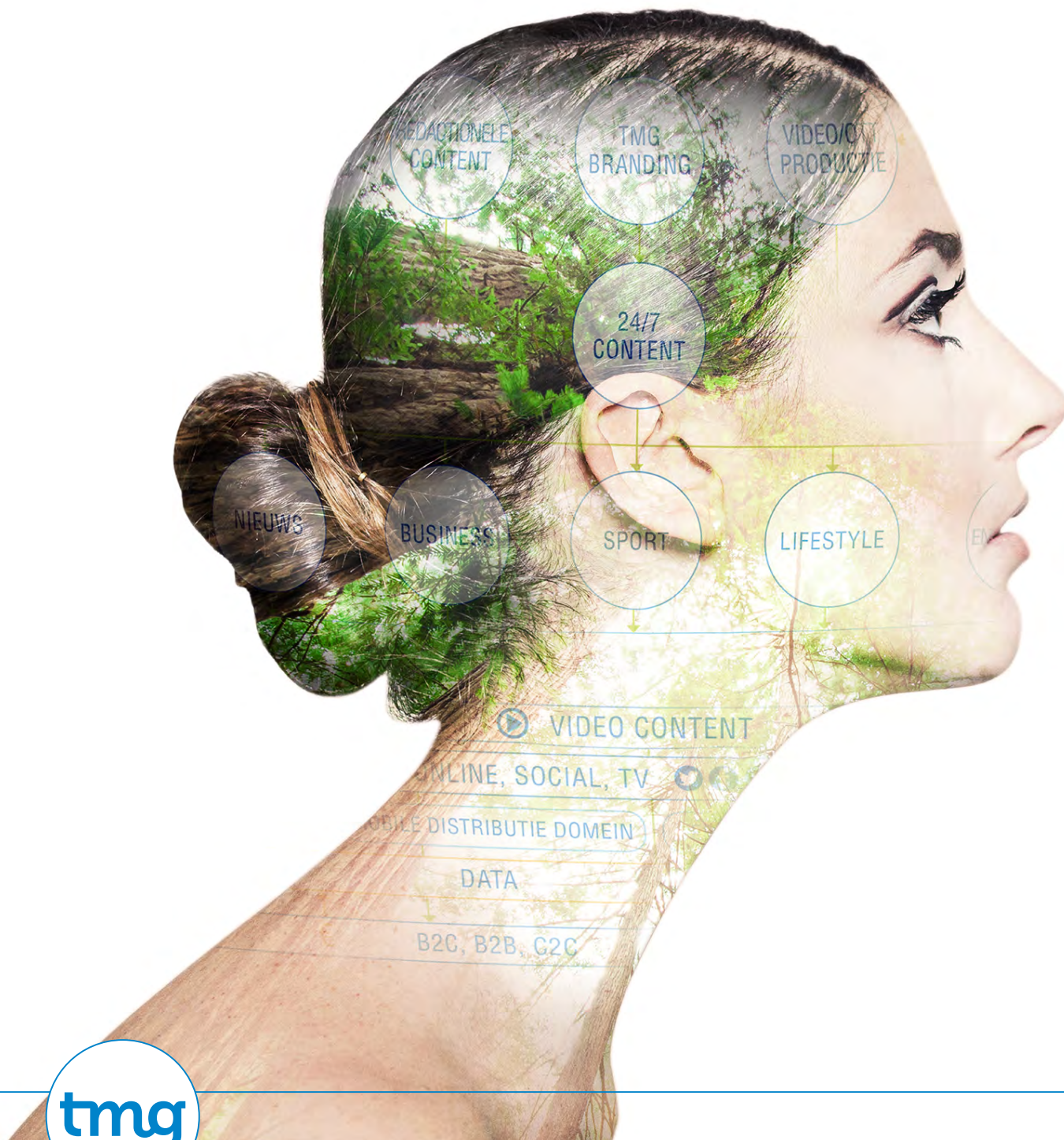
Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuurstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend. De leden van de Raad van Bestuur waren tot en met het einde van het boekjaar 2016 nog in functie, maar hebben de jaarrekening gezien hun schorsing niet ondertekend.

Namens de Raad van Commissarissen, die tijdelijk ook belast is met het bestuur van TMG, bied ik u hierbij het jaarverslag van TMG over 2016 aan, inclusief de jaarrekening die is gecontroleerd en goedgekeurd.

Jan Nooitgedagt

Waarnemend voorzitter Raad van Commissarissen, tevens tijdelijk handelend als voorzitter van het waarnemend bestuur

Over TMG



tmg

24

7

Een onderscheidend media-ecosysteem

Om kwalitatieve proposities te ontwikkelen voor consument en adverteerder zijn relevantie en slagkracht noodzakelijk. In 2016 heeft TMG een onderscheidend media-ecosysteem opgelijnd om juist die aspecten te versterken. Onder andere door het toevoegen van online video en een vooruitstrevende data-laag.

Bedrijfsprofiel

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste mediabedrijven van Nederland. Wij bieden consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content, met het zwaartepunt op nieuws, business, sport, lifestyle en entertainment. Dit doen wij via alle mogelijke media en platforms: internet, mobiel, video, print, radio en events.

De grootste kracht van een mediabedrijf is het vermogen om verhalen van waarde te maken en te delen. Met ruim 60 vertrouwde merken en een sterke journalistieke focus weet TMG als geen ander de Nederlandse consument te bereiken. Met één vast vertrekpunt: de consument.

Waar heeft de consument behoefte aan? Die vraag is voor ons leidend. Wij willen in de groeiende stroom van informatie zorgen voor duiding en verbinding, met onze sterke merken, de sterke posities in onze contentdomeinen en de rijke data van de miljoenen consumenten die wij dagelijks bereiken. Daarmee zijn wij een aantrekkelijke partner voor adverteerders, marketeers, contentmakers en distributiepartijen. Samen met hen creëren wij waarde in de gehele keten, op een maatschappelijk verantwoorde manier.

In 2016 realiseerde TMG een omzet van € 421,0 miljoen en telde het bedrijf gemiddeld 1.790 fte. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

Onze merken verbinden miljoenen mensen

TMG verbindt miljoenen mensen, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals Noordhollands Dagblad en De Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch partnership - de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce zoals GroupDeal. Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels.

Strategie: wij voorzien de Nederlandstalige consument 24/7 van relevante content



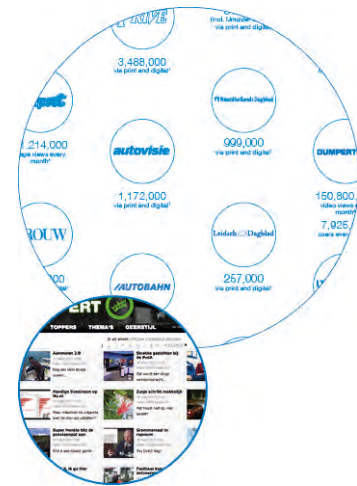
Belangrijke ontwikkelingen in 2016

In 2016 is de 24/7 strategie leidend geweest in al onze activiteiten. De belangrijkste highlights geven we hier weer, ingedeeld volgens de zes pilaren van onze strategie.

Focus

In 2016 heeft TMG gefocust op de verdere ontwikkeling van haar merken om het bereik in hun marktsegmenten uit te breiden, met resultaat:

- De Telegraaf en Metro hebben een sterk merkbereik in de Nederlandse dagbladmarkt. Zo realiseerde De Telegraaf een totaal merkbereik van 6.923.000¹ in print en digitaal. Metro had een totaal merkbereik van 6.216.000¹;
- VROUW realiseerde een totaal merkbereik van 2.639.000¹, met een forse groei in het online bereik;
- Dumpert noteerde 150.800.000 video views per maand²;
- Noordhollands Dagblad kwam uit op 999.000 totaal merkbereik in print en digitaal¹.



Versnelde groei

Om groei in bereik en impact te realiseren is het content-aanbod van de verschillende merken uitgebreid en vernieuwd, onder andere met:

- VRIJ, een nieuwe 80 pagina's tellende weekendbijlage van De Telegraaf, met inspirerende content over wonen, reizen, mobiliteit, koken, technologie en gezond leven;
- de nieuwe multi-platform app van Privé, die 24/7 toegang biedt tot het laatste showbiz- en entertainmentnieuws van Privé, en de nieuwe koninklijk-huisspecial Privé-Royal;
- de succesvolle lancering van Autobahn.eu door TMG Digital;
- Metro Lifestyle, de vernieuwde maandelijkse bijlage;
- puzzelboeken voor kinderen van Keesing Media Group in samenwerking met Viacom, en nieuwe edities in het buitenland: in totaal circa 200 nieuwe titels in 11 landen.



¹ Bron: NOM Mediamerken, 2015-II - 2016-I, m/v 13+

² Bron: Google Analytics, december 2016

Nieuwe verdienmodellen

Met het oog op de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen hebben de merken hun digitale propositie uitgebouwd:

- het nieuwe responsive platform vrouw.nl is gelanceerd, de meeste gebruikers bezoeken de website via een mobiel device;
- Telesport lanceerde met de nieuwe site telesport.nl een dynamisch sportplatform, dat 24/7 aandacht besteedt aan topsportnieuws, achtergronden en statistieken;
- De Financiële Telegraaf (DFT) kwam met een compleet nieuwe website: dftkennis.nl, in samenwerking met kennispartners als SingularityU The Netherlands en Nyenrode Business Universiteit. Ook lanceerde DFT een vernieuwde app met actueel beurs- en ondernemingsnieuws;
- de vernieuwde [De Gooi- en Eemlander website](http://DeGooi-enEemlander.nl) beet het spits af voor het meer op maat gemaakte online nieuwsaanbod van alle regionale merken van TMG;
- Keesing Media Group kwam met nieuwe mobiele apps voor onder meer Sudoku, Tectonic, woordzoekers en kruiswoordpuzzels, waarmee puzzelaars niet alleen op hun tablet maar ook op hun mobiel kunnen puzzelen.



Verbeterde efficiëntie

In 2016 is de organisatie verder gestroomlijnd, onder meer door:

- de succesvol afgeronde uitbesteding van de drukactiviteiten;
- de fysieke samenvoeging van de activiteiten van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie;
- de centralisatie en bundeling van overige activiteiten in Amsterdam (bijvoorbeeld de verhuizing van Relatieplanet.nl) en de vermindering van het aantal locaties;
- forse efficiencylagen van Keesing Media Group in de kernlanden Frankrijk, Nederland, België en Denemarken.



Flexibele organisatie

Om flexibel te blijven in de veranderende entertainment- en mediemarkt ontwikkelt TMG niet alles zelf, maar zoeken wij naar strategische samenwerkingen. In het verslagjaar kwamen onder meer de volgende partnerships tot stand:

- de samenwerking met Talpa op het gebied van radio en OTT;
- de overname van Amsterdam FashionWeek, ondergebracht bij TMG Landelijke Media;
- de samenwerking van Keesing Media Group met Eye to Eye Media en Viacom;
- de samenwerking van Holland Media Combinatie met game-platform XGN.



Verantwoord ondernemen
















Het beleid voor verantwoord ondernemen is verder uitgerold, met als resultaten in het verslagjaar:

- diverse talent- en ontwikkelprogramma's zijn gestart, om in lijn met de TMG-strategie kennis en vaardigheden van medewerkers op alle niveaus verder te kunnen ontwikkelen;
- de CO₂-uitstoot is verder gereduceerd;
- TMG is vanaf 2016 officieel ISO-14001 gecertificeerd;
- een multi-stakeholderdialoog heeft plaatsgevonden;
- de transparantie is verder verbeterd (betere score op transparantiebenchmark en Tax Transparency Benchmark);
- onze business units hebben hun maatschappelijke verantwoordelijkheid kracht bij gezet met diverse initiatieven, gericht op kennisdeling, ontwikkeling en het ondersteunen van goede doelen.



Feiten en cijfers 2016

	2016	2015
Som der bedrijfsopbrengsten	421.039	452.408
Bedrijfsresultaat	-8.407	-16.742
Financiële baten en lasten	-29	-979
Resultaat vóór belastingen	-8.436	-17.721
Winstbelasting	-2.621	1.907
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	7.373	-4.011
Nettoresultaat	1.558	-23.639
Minderheidsbelang	-	-879
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep	1.558	-22.760
EBITDA, exclusief reorganisatielasten	22.007	34.687
EBITDA marge	5,2%	7,7%
Per aandeel in €		
Resultaat	0,03	-0,49
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-0,06	0,35
Aantal personeelsleden ultimo (fte)	1.766	1.953

 € 421,0 miljoen som der opbrengsten	 € 1,67 miljoen besteed aan ontwikkeling medewerkers	 100% CO ₂ -neutrale elektriciteit gebruikt in kantoorgebouwen en drukkerijen
 € 22,0 miljoen EBITDA, exclusief reorganisatielasten	 43% opbrengsten uit B2C-abonnementen als % van totale opbrengsten	 26% absolute CO ₂ -emissiereductie van onze eigen activiteiten (scope 1 en 2)
 1.766 medewerkers (FTE) in dienst ultimo 2016	 27% opbrengsten uit B2C-transacties als % van totale opbrengsten	 95% van ons directe restmateriaal wordt gerecycled
 41% van de medewerkers is vrouw	 24% opbrengsten uit B2B-advertenties als % van totale opbrengsten	 100% van het papier voor onze productie is gecertificeerd duurzaam
 44,5 jaar gemiddelde leeftijd vaste medewerkers	 6% overige opbrengsten als % van totale opbrengsten	 100% gebruik van groene elektriciteit in de externe datacenters die onze online producten hosten

De jaarcijfers 2016 en 2015 zijn opgesteld volgens de IFRS-EU richtlijnen van toepassing voor het jaar 2016. De grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De geconsolideerde winst- en verliesrekening is gepresenteerd op basis van voortgezette activiteiten.

De wereld om ons heen

In de entertainment- en mediamarkt zetten de digitalisering en de transitie van woord naar beeld verder door. Dit is de dynamische wereld waarin TMG opereert.

Een markt in beweging

De mediaindustrie maakt een forse consolidatie door: vanwege de snelle groei van digitale media en de veranderende mediaconsumptie en het gedrag van consumenten zijn mediabedrijven op zoek gegaan naar schaalvergroting, synergie en kostenbesparingen om succesvol in te kunnen spelen op de ingrijpende veranderingen in de markt.

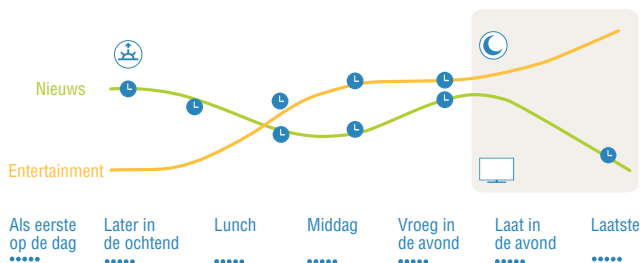
Op het speelveld anno 2016 strijden onder andere uitgevers, mediabedrijven, tv-bedrijven, telecomproviders en internetaanbieders om de aandacht en de budgetten van consument en adverteerder.

Consumenten: 24/7 online, autonomie en gemak

Nederland heeft één van de hoogste dekkinggraden in breedband en mobiele datanetwerken ter wereld, en huishoudens hadden eind 2015 al gemiddeld meer dan 3,7 devices in huis. De gemiddelde Nederlandse consument heeft de mogelijkheid om 24/7 online te zijn. Hij consumeert vooral mobiel en steeds vaker in beeld in plaats van in woord.

Gemak en autonomie zijn sleutelwoorden: de consument bepaalt wat hij wanneer en waar tot zich neemt en via welk device. Daarbij tekenen zich gedurende de dag duidelijk behoeftepatronen af.

Momenten van relevantie



Bron: Reuters Institute Digital News Report 2016, Telegraaf-intern kwalitatief en kwantitatief onderzoek, 2016

³ Reuters Institute Digital News Report 2016, Telegraaf-intern kwalitatief en kwantitatief onderzoek, 2016

⁴ Bron: Nielsen netto mediabestedingen jaarrapport 2015

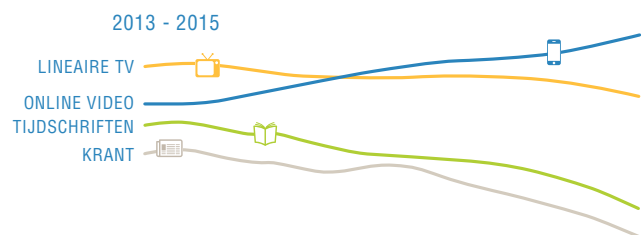
⁵ Bron: Entertainment and Media Outlook for the Netherlands 2015-2019, PwC

Online video gaat het, mede dankzij de nog steeds groeiende datasnelheden, winnen van de lineaire varianten.

Daarmee zijn consumenten ook steeds vaker en langer in contact met content.

In plaats van content 'à la carte' verschuift de consumptievoorkeur naar een 'all you can eat'-buffet, met kijkgedrag dat steeds vaker non-stop is over een langere periode (het zogenaamde 'binge-watching').

Ontwikkeling consumptievoorkeur



Bron: Media:Tijd 2015 onderzoek en ZenithOptimedia rapport 2015

Consumenten zijn al lang niet meer passief in hun mediaconsumptie: zij pakken zelf de regie voor hun contentaanbod en zijn selectief in hun keuze. Daarbij is toegang belangrijker dan het bezit van media. Zij kiezen voor merken waarmee zij zich kunnen identificeren, alleen die worden 'toegelaten'. Voor deze *trusted brands* zijn zij ook bereid te betalen. Maar dan verwachten zij daar wel iets voor terug: instant toegang tot een brede en actuele content- 'bibliotheek'³.

Advertentiemarkt: verschuiving naar online en video

De traditionele advertentiemarkt voor print, radio en tv staat al langere tijd onder druk. Om consumenten te bereiken, verschuiven adverteerders hun budgetten naar online. Deze verschuiving is terug te zien in de bestedingscijfers: kranten en magazines zijn de enige segmenten in de Nederlandse advertentiemarkt die krimpen, online is booming. De advertentiemarkt van tv is nagenoeg gelijk gebleven, radio is gezakt⁴. Deze trend zal de komende jaren onverminderd doorzetten: in 2019 is internet-adverteren goed voor ongeveer de helft van de advertentiemarkt en 2020 is het omslagpunt, dan groeit het aandeel internet-adverteren door⁵. Met name de segmenten video en mobiel groeien hard.

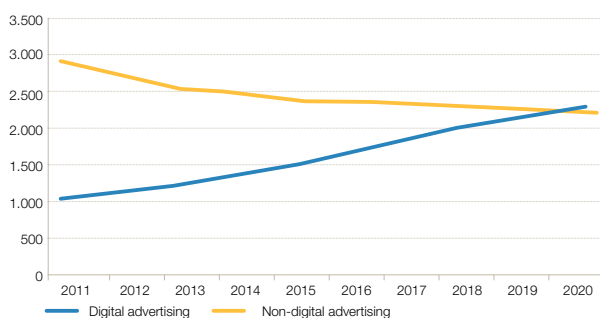
Voor adverteerders is het de grote uitdaging om ook online de consument te blijven bereiken. Streaming diensten bieden immers vaak advertentievrije varianten aan. Tegelijkertijd biedt de explosieve groei van OTT-content en video juist ook kansen voor nieuwe vormen van advertising.

Daarmee worden advertenties ook content: gepersonaliseerd, op maat en op basis van persoonlijke voorkeuren. Content genereert de daadwerkelijke connectie met de consument: een succesvolle campagne wordt niet langer meer louter afgemeten aan absoluut bereik, maar ook aan de tijd die consumenten besteden aan het bekijken ervan. Continu verbeterde data intelligence stelt adverteerders in staat nog gericht te communiceren met hun doelgroepen.

Uitdaging voor traditionele printmedia

De concurrentie neemt toe, de consument bepaalt en adverteerders verschuiven hun budgetten. Diverse trendrapportages geven aan dat pas vanaf 2020 de inkomsten vanuit digitale media de omzetkrimp in print kunnen gaan opvangen. Zeker voor traditionele printmediabedrijven is dat een uitdaging. Tegelijkertijd hebben zij unieke voordelen. De tijd die consumenten doorbrengen met het lezen van de papieren krant is weliswaar afgenomen, maar blijft de laatste vijf jaren stabiel. Bovendien valt de krant direct op de mat bij de consument, een vaste waarde in een hectische mediawereld⁵.

Entertainment & Media spending - advertising (€ miljoen)



Bron: PwC, Ovum

Ook hebben nieuwsmediabedrijven vanuit hun DNA een belangrijke onderscheidende eigenschap: zij zijn gespecialiseerd in het maken en distribueren van actuele content, dag in dag uit, en het inspelen op de media- en contentbehoefte van hun klanten. TMG heeft bovendien een ijzersterk merkportfolio, dat met zijn bereik miljoenen verbindt én een schat aan data oplevert.

Strategie

TMG neemt in de Nederlandse mediemarkt een unieke positie in, met sterke, toegankelijke merken die miljoenen mensen bereiken en verbinden. Met ons onderscheidende media-ecosysteem creëren wij waarde voor al onze stakeholders.

Eind 2014 is de nieuwe strategie van TMG vastgesteld: wij stellen de consument centraal en bieden 24/7 relevante content via alle mogelijke kanalen en devices. Hiertoe bouwen wij aan een nieuw, toekomstbestendig en modern media-ecosysteem, gericht op hoogwaardige consumenteninteractie en duurzame resultaten. Met dit media-ecosysteem spelen we in op de kansen die het veranderende medialandschap biedt. Aanvullend op de lineaire verbinding met de consument vanuit de kern van ons bedrijf, het journalistieke hart, biedt het media-ecosysteem ook interactieve verbindingen tussen merken en consumenten en tussen consumenten en adverteerders. Online video en data zijn hierin cruciale lagen. Met de realisatie van dit ecosysteem anticipeert TMG op de verdergaande consolidatie in de mediemarkt, waarbij de winnende spelers cross-mediaal en cross-brand proposities kunnen aanbieden, via alle kanalen en modaliteiten: print, online, social en tv/OTT/video.

Het hart van het TMG media-ecosysteem wordt gevormd door 24/7 content, gebaseerd op redactionele input, de kracht van de merken en online video. Binnen vijf hoofddomeinen nieuws, business, sport, lifestyle en entertainment vindt de content zijn weg naar de consument en adverteerder, via diverse modaliteiten en kanalen. De data laag die hiertussen ligt, wordt vanuit twee stromen verrijkt: zowel 'top down' als 'bottom-up',

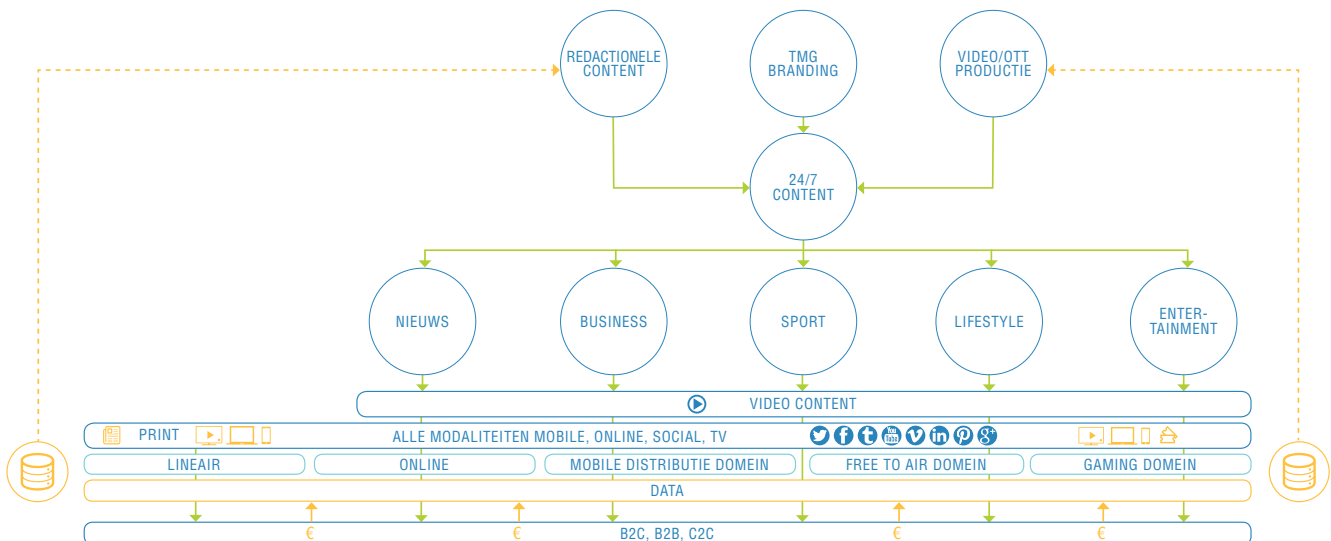
vanuit het gebruik en de (media)voorkeuren van de consument. Dit draagt bij aan nieuwe inkomstenstromen en verdienmodellen.

In 2016 is verder gewerkt aan het realiseren van dit ecosysteem. Belangrijke resultaten waren onder meer:

- de verdere uitbreiding en verbetering van de content van onze merken, met nieuwe edities en bijlagen, in beeld en in woord;
- de voorbereiding van het in 2017 te lanceren online videoplatform Telegraaf VNDG, dat voortbouwt op het grote videobereik van de TMG-merken;
- het versterken van de digitale proposities en zichtbaarheid van de merken, met vernieuwde websites en apps;
- het ontwikkelen van een acceleratorproces door TMG Digital, waarmee concepten versneld kunnen worden ontwikkeld en gelanceerd;
- het creëren van nieuwe, doelgroepgerichte verbidingsplatforms, onder andere met de overname van Amsterdam FashionWeek;
- nieuwe strategische samenwerkingen, onder andere met Talpa;
- de inrichting en start van TMG Datalab;
- het afronden van de uitbesteding van onze drukactiviteiten;
- het samenvoegen van de activiteiten van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie;
- het moderniseren en flexibiliseren van onze ICT-infrastructuur.

Deze resultaten worden verderop in het jaarverslag uitgebreider toegelicht.

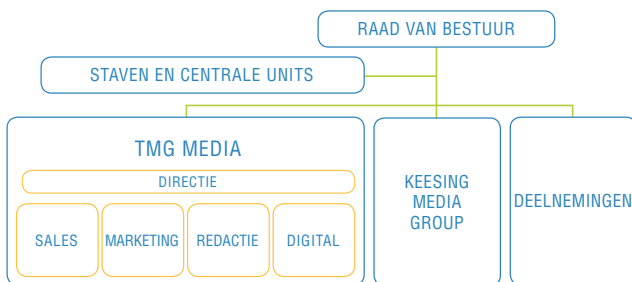
TMG Media-ecosysteem



Wendbare organisatie

Ten gevolge van de verschillende reorganisaties, gericht op het vergroten van efficiency en wendbaarheid van de organisatie, ziet het organogram van TMG er per 1 januari 2017 als volgt uit (ook te vinden op onze [corporate website](#)).

Organogram



Waardecreatie

Om succesvol te zijn en onze continuïteit te waarborgen, zijn wij voortdurend in gesprek met onze stakeholders. In 2016 hebben wij, zoals eerder aangekondigd, een multi-stakeholderdialoog uitgevoerd. Op basis hiervan, en op basis van reguliere stakeholderdialogen, zijn de belangrijkste drijvers waarmee wij waarde creëren voor onze stakeholders geactualiseerd. Dit zijn nu:

- toegang tot informatie;
- maatschappelijke betrokkenheid;
- privacy en informatiebeveiliging;
- financiële prestaties (EBITDA, kostenreductie en dividenduitkeringspercentage);
- aandeel van digitaal in de omzet;

- ontwikkeling van medewerkers;
- transparantie;
- verantwoord inkopen.

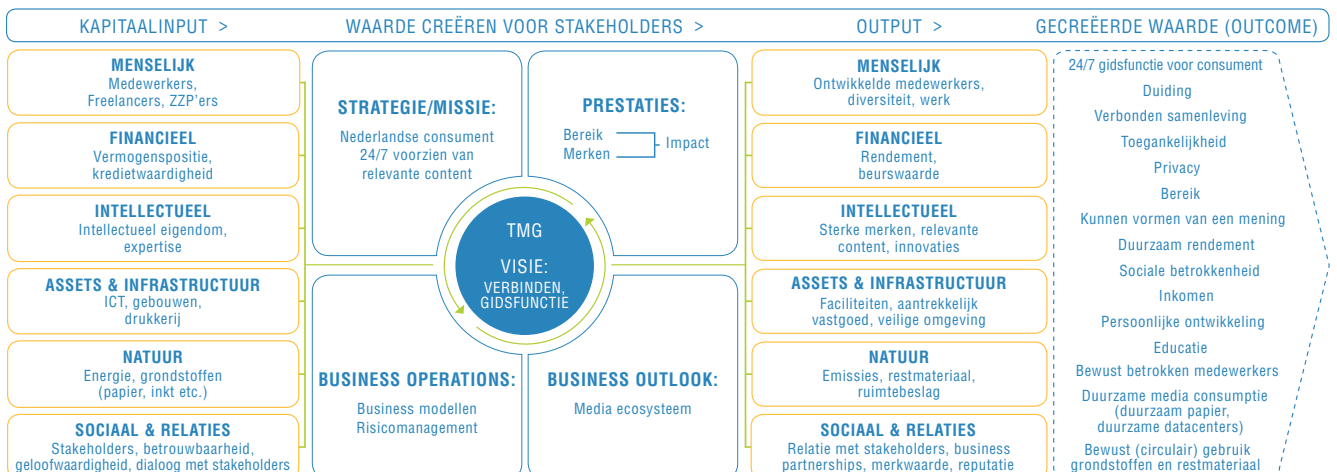
Een toelichting op [onze stakeholders](#), de dialoog met hen en de actuele [materialiteitsmatrix](#) zijn opgenomen als bijlage in dit jaarverslag.

Op basis hiervan hebben wij ook ons waardecreatiemodel verder aangescherpt.

In onze snel veranderende informatiemaatschappij wordt de rol van een mediabedrijf als TMG belangrijker. Door uit te blinken in onze kernactiviteiten kunnen wij waarde toevoegen. Niet alleen voor de consument, maar voor alle stakeholders in onze keten en voor de maatschappij als geheel.

Onze waardeestroom begint met de input van zes verschillende 'kapitalen'. Deze geven de belangrijkste sociale, economische en milieubronnen weer die wij aanwenden om waarde te kunnen creëren. Vanuit de kracht van ons bedrijf, het creëren van onderscheidende (journalistieke) content, kunnen wij bij uitstek een gidsfunctie vervullen in de maatschappij en zorgen voor verbinding. Vanuit deze visie voegen wij met ons media-ecosysteem, onze bedrijfsvoering, verdienmodellen, strategie en de impact van onze merken en hun bereik waarde toe (output) aan de zes kapitalen. Deze 'output' levert de meerwaarde op voor onze verschillende stakeholders ('outcome'). In het schema 'TMG waardecreatiemodel' laten wij deze waardeestroom zien.

TMG waardecreatiemodel



Verdienmodellen

Het basisverdienmodel van TMG wordt gevormd door:

- B2C abonnementen: lezersabonnementen in print en digitaal;
- B2C transacties: losse verkoop en e-commerce;
- B2B advertenties: advertenties in print en digitaal.

In lijn met de ontwikkeling van het media-ecosysteem breidt TMG deze verdienmodellen uit, met name op digitaal gebied, onder andere met e-commerce conversie, online advertenties (video), data-proposities en digitale video, die nieuwe mogelijkheden bieden voor adverteerders, contentpartners en e-commerce partijen.

Deze transitie van het TMG-businessmodel is het uitgelezen moment om nog meer grip te krijgen op onze waardedrijvers en KPI's, en daarmee op de financiële rapportage en sturingsinformatie. In 2016 is daarom een grootschalig traject gestart om vanuit de businessmodellen te komen tot een beperkte set top-KPI's en operationele KPI's, gestandaardiseerd voor alle merken en business units. Group Control werkt dit uit samen met de business; afronding en implementatie worden in de loop van 2017 verwacht.

Strategisch risicomanagement

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering van TMG. Het interne risicobeheersing- en controlesysteem van TMG wordt uitgedragen door het topmanagement en ingezet om de strategische, operationele, financiële en compliance-risico's inzichtelijk te hebben en te beheersen. TMG ziet een goed functionerend intern risicobeheersing- en controlesysteem als een essentieel sturingsinstrument om haar strategische doelen te realiseren. Wat er op dit gebied in 2016 is gedaan, staat in het hoofdstuk over [Risicomanagement](#).

Verantwoord ondernemen

Het creëren van waarde voor onze stakeholders en het realiseren van onze ambities en doelen doen wij op een verantwoorde manier. Verantwoord ondernemen is als pijler binnen de strategie een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering. In 2015 is het beleid voor verantwoord ondernemen vastgesteld onder de naam 'TMG elke dag bewust betrokken'. In 2016 lag de focus op het concretiseren van de beleidsdoelstellingen en de borging in de organisatie. Onze financiële resultaten worden uitgebreider toegelicht in de hoofdstukken over de bedrijfsprestaties (algemeen en per business unit). Ontwikkeling van mensen, transparantie, milieu en maatschappelijke betrokkenheid zijn de belangrijkste niet-financiële aspecten van verantwoord ondernemen. Deze resultaten en ontwikkelingen op deze aspecten staan toegelicht in de hoofdstukken [Onze mensen](#) en [Verantwoord ondernemen](#).

Organisatie



Mensen maken media

De kracht van onze content, de relevantie en impact van onze journalistiek, het bereik van onze merken: het zijn onze mensen die onze media maken. In 2016 hebben we geïnvesteerd in hun opleiding en ontwikkeling, vooral om kennis en vaardigheden te vergroten die aansluiten bij onze strategische doelen.

Onze mensen

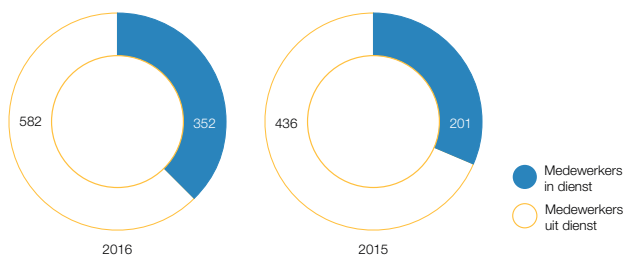
Onze mensen spelen een cruciale rol in het nieuwe media-ecosysteem van TMG. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie voortdurend werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. In 2016 lag de focus op het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden die een directe bijdrage leveren aan de strategische doelen.

Onze mensen in cijfers

Het gemiddeld aantal fte in 2016 bedroeg 1.790 ten opzichte van 2.023 fte in 2015. De gemiddelde leeftijd van medewerkers in dienst van TMG is 44,5 jaar.

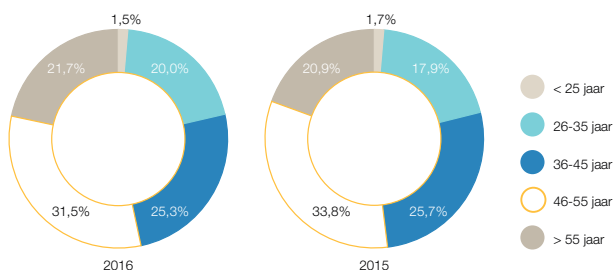
32% van onze medewerkers werkt parttime. Hiervan is 26% man, met een gemiddeld parttime percentage van 77%, en 74% vrouw, met een gemiddeld parttime percentage van 71%. Voor mensen die in deeltijd werken of op basis van een tijdelijk contract, gelden binnen TMG dezelfde arbeidsvoorwaarden als voor vaste medewerkers.

Personeelsverloop (ultimo jaar)¹



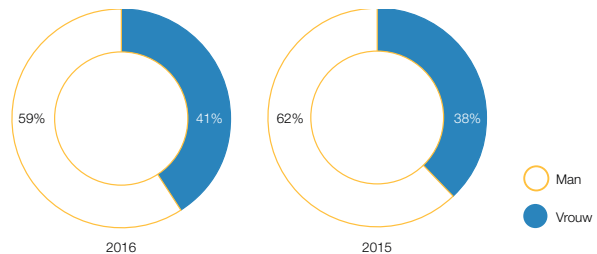
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling medewerkers naar leeftijdscategorie (ultimo jaar)¹



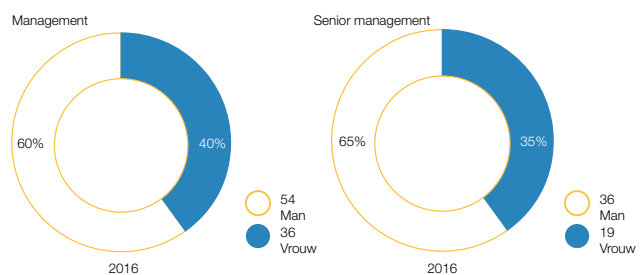
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling personeelsbestand naar geslacht (ultimo jaar)¹



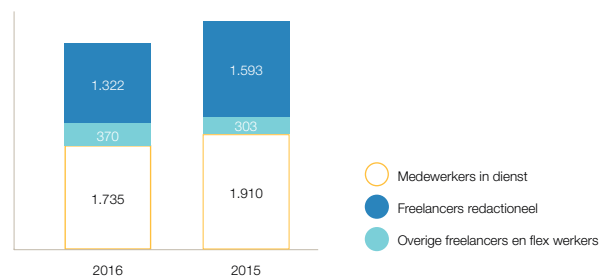
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling topfuncties naar geslacht (ultimo jaar)¹



1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling aantal vaste en flexibele medewerkers (ultimo jaar)^{1,2}



1 Exclusief Keesing Media Group buitenland

2 'Freelancers redactioneel' betreft actieve freelancers met een overeenkomst en een recente actieve bijdrage.

Opleiding en ontwikkeling

Omgaan met verandering

De ingrijpende veranderingen binnen TMG vragen veel van onze medewerkers. In 2016 zijn leidinggevendenden getraind om goed om te kunnen gaan met de veranderende organisatie, zowel voor zichzelf als voor hun teams. De change leadership- en coachingsvaardigheden zijn tijdens deze trainingen versterkt. Ook is een coaching-pilot gestart met een geselecteerd bureau, om leidinggevendenden de juiste handvatten

te geven waarmee zij hun teams in de dagelijkse praktijk nog beter kunnen begeleiden en motiveren.

In het verslagjaar zijn verschillende trainingen en workshops geïnitieerd op het gebied van technologie, innovatie en ondernemerschap, in lijn met de nieuwe TMG-cultuur.

M3-programma gecontinueerd

Het ontwikkelprogramma Mensen Maken Media, dat in 2015 van start is gegaan, is in 2016 gecontinueerd. Doel van dit programma is om leiderschap en managementvaardigheden te ontwikkelen in lijn met de bedrijfsstrategie. Alle nieuwe leidinggevenden hebben een ontwikkelassessment gevolgd. Er zijn vier leiderschapssessies gehouden, waarin het management een update heeft gekregen over de strategie en lopende organisatieveranderingen; tijdens twee van deze sessies was er een interactief programma ter inspiratie en samenwerking concernbreed. Dezelfde groep heeft ook deelgenomen aan het TMG 24/7 klantevent. In goed overleg is verder besloten het in 2015 gestarte Executive Leadership-programma van TMG en Nyenrode Business University anders vorm te geven; het vervolg is in januari 2017 van start gegaan.

Talentontwikkeling

In mei 2016 is gestart met het selectieproces voor het TMG Talent Development-programma voor potentiële managers en specialisten. In juli 2016 is het programma van start gegaan. Het programma bestaat uit opleidingen en coaching; daarnaast werken de deelnemers mee aan de merkplannen van TMG, ondersteund door een interne mentor. Learning on the job vormt de basis van het Talent Development-programma.

Opleidingsbeleid aangepast

TMG stimuleert duurzame inzetbaarheid. Medio 2016 is het organisatiebrede opleidingsbeleid hierop aangepast. De regels voor het terugbetalen van een opleiding bij uitdiensttreding zijn versoepeld, het besteedbare bedrag voor opleiding is verhoogd en de aanvraagprocedure is geautomatiseerd. Vanwege de verhoging van het opleidingsbudget en de afname van het aantal medewerkers, nam het beschikbare opleidingsbudget per medewerker toe. In 2016 hebben medewerkers ook daadwerkelijk meer opleidingen aangevraagd dan voorgaande jaren. In totaal is € 1,67 miljoen in opleidingen geïnvesteerd (2015: € 1,5 miljoen). Verder hebben 137 stagiairs binnen TMG werkervaring opgedaan. Om kennis sneller en efficiënter te delen en vaardigheden te bevorderen is in 2016 e-learning-software aangekocht, zodat TMG in eigen regie en productie modules kan aanbieden aan medewerkers. Op basis van de software wordt een

opleidingsportal opgezet, waarmee medewerkers makkelijker hun weg kunnen vinden in het interne en externe opleidingsaanbod.

Reorganisaties binnen TMG

HR heeft het management en leidinggevenden in 2016 volop bijgestaan bij de voorbereiding, uitvoering en nazorg in het kader van alle ingezette en afgeronde organisatiebewegingen. Dat geldt onder meer voor de outsourcing van drukwerkactiviteiten, de aanpassingen in de organisatie en portfolio's van alle business units en TMG-stafafdelingen en de verhuizing van medewerkers van Holland Media Combinatie van Alkmaar naar Amsterdam. HR vervulde hierin zowel een strategische als een faciliterende rol.

Opvolgingsplanning verbeterd

Voor de hele organisatie is de opvolgingsplanning inzichtelijk gemaakt, met een 'vlootshouw' ter voorbereiding op (toekomstige) vrijval van en opvolging voor arbeidsplekken binnen alle echelons. Verder zijn voorbereidingen getroffen voor een online opvolgingstool, waarmee alle medewerkers zelf hun persoonlijke informatie kunnen invoeren (bijvoorbeeld over assessments, talenten, vaardigheden, kennis, ambities en performance management-resultaten). Op basis hiervan kunnen doorstroommogelijkheden en ontwikkelingsbehoeften inzichtelijk worden gemaakt. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de strategische personeelsplanning.

Focus in selectieproces

In 2016 is, mede op basis van input vanuit de diverse reorganisatieprojectgroepen, het selectieproces aangescherpt. Het TMG media-ecosysteem vraagt om nieuwe medewerkers met andere competenties en vaardigheden. Recruitment bewaakt het competentiegericht interviewen, de eenduidigheid van het proces en het structureel inzetten van assessments, waarin naast competenties ook capaciteiten en wendbaarheid worden meegenomen.

‘Vraagstukken worden complexer’

Voor de Centrale Ondernemingsraad (COR) van TMG was 2016 een roerig jaar, met grote veranderingen door ondermeer de herstructurering van TMG in de uitgeverijbedrijven. De samenwerking met verschillende ondernemingsraden binnen TMG was en is belangrijker dan ooit.

Zo wordt er vaker gewerkt in commissies, bijvoorbeeld voor de onderbrenging van Sky Radio Group in het samen met Talpa nieuw op te richten radiobedrijf.

Complexe vraagstukken

De onderwerpen die de COR behandelt zijn complex. De reorganisatietrajecten, zoals de samenvoeging van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie, zijn intensief. De betrokken commissies komen daarom wekelijks bijeen. Belangen van onderneming en medewerkers worden gewikt en gewogen. Veel medewerkers worden direct of indirect geraakt door de plannen. De COR is ervan doordrongen dat er iets moet gebeuren om de winstgevendheid van TMG weer te laten groeien. Omdat de vraagstukken steeds ingewikkelder worden, laat de COR zich regelmatig adviseren door externe adviseurs.

De COR streeft ernaar altijd met een vertegenwoordiger aanwezig te zijn bij informatiebijeenkomsten voor het personeel. Het is belangrijk voor de COR om te weten wat er leeft op de werkvloer.

De COR ziet zichzelf als een kritische partner van de Raad van Bestuur maar denkt ook inhoudelijk mee. Naast regulier overleg met de COR vindt er wekelijks informeel overleg plaats tussen het dagelijks bestuur van de COR en de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur neemt de inzichten van de COR, onder meer verkregen door gesprekken op de werkvloer, mee in haar plan- en besluitvorming.

Nieuwe pensioenregeling

Het instemmingstraject rondom de aanpassing en versoering van de TMG Pensioenregeling is afgerond. Nieuwe en

bestaande werknemers krijgen in de toekomst een keuzemogelijkheid ten aanzien van de pensioenregeling. Ook worden aanpassingen doorgevoerd die meer passen bij de veranderende samenleving. Naast alle wijzigingen levert de nieuwe pensioenregeling een besparing op voor de werkgever. Dat er geen winnaars zijn bij dit traject, is de COR vanaf dag één al duidelijk.

Op 14 december 2016 werd bekend dat Mediahuis/VP Exploitatie interesse heeft in TMG, en later (23 januari 2017) meldde ook Talpa geïnteresseerd te zijn. De COR heeft zich hierop voorbereid en heeft zijn rol en positie bij mogelijke overnametrajecten onderzocht.

Samenstelling gewijzigd

De samenstelling van onze raad is gewijzigd: er is een nieuwe COR-voorzitter aangetreden en de zetels van drukkerij Noord-Holland en Sky Radio Group zijn komen te vervallen.

De COR bestaat uit:

Dagelijks bestuur

- Ria (M.J.P.) Mul-Dielis, voorzitter
- Ilonka (I.A.) Middelberg, vice-voorzitter
- Henk Jan (H.J.) den Ouden, gekozen secretaris

Leden

- Michiel (M.J.H.) van den Busken
- Giselle (A.G.) Kersten
- Peter (P.) Leijen
- Chantal (C.) Luitjes
- Edwin (E.D.J.) van der Schoot
- Sharon (S.N.F.) Tjon-A-Njoek
- Maureen (M.) Weijzig
- Bas (S.B.) van der Weijden
- Margreet (M.) van Donselaar, ambtelijk secretaris

Overige actuele thema's

Ziekteverzuim en re-integratiebeleid

In 2016 kwam het ziekteverzuim uit op 4,0%⁶ (2015: 4,2%). De externe ondersteuning voor complexe en langdurige verzuimcases is in 2016 voortgezet. In een aantal gevallen is door de extra inspanningen re-integratie bespoedigd of tweede spoor re-integratie ingezet. Dit draagt bij aan inperking van het risico op WGA-instroom en verkorting van de verzuimduur. Het aantal gemelde bedrijfsongevallen was 2, hetzelfde aantal als in 2015.

Het verzuimbeleid en -protocol worden herzien; implementatie wordt in 2017 verwacht. Uitgangspunt hierin is een sterkere centrale regie en monitoring van verzuim. Hier komt in 2017 interne capaciteit voor beschikbaar.

Nieuw Sociaal Plan

In augustus 2016 is een akkoord bereikt over een nieuw Sociaal Plan voor TMG om de gevolgen van reorganisaties op te vangen. De nadruk in het Sociaal Plan ligt op het stimuleren van boventallige medewerkers om ander werk te vinden. Het Sociaal Plan is van toepassing op reorganisaties waarover vóór 1 juli 2017 advies is gevraagd aan het bevoegde medezeggenschapsorgaan, en waarbij dat advies uiterlijk 1 september 2017 is gegeven.

CAO-ontwikkelingen

In 2016 is de aansluiting van de huis-aan-huisbladjournalisten bij de CAO voor het Uitgeverijbedrijf per 1 januari 2016 afgerond.

Vanwege het streven om samen met andere grote (kranten)drukkerijen te komen tot aansluiting bij de CAO voor het Uitgeverijbedrijf voor de werknemers die nu onder de Grafimedia-CAO vallen, is het lidmaatschap van TMG bij het KVGGO opgezegd. In totaal vallen 1.265 medewerkers van TMG onder een CAO.

Persoonlijk keuzebudget (PKB)

Voor medewerkers die vallen onder de CAO voor het Uitgeverijbedrijf is met ingang van 1 januari 2016 het persoonlijk keuzebudget ingevoerd. Dit maakt het mogelijk een aantal arbeidsvoorwaarden flexibel en naar keuze van de medewerker in te zetten. Met ingang van 1 januari 2017 wordt ook voor medewerkers die niet onder deze CAO vallen een persoonlijk keuzebudget ingevoerd.

Pensioenregeling

In 2016 is overeenstemming bereikt met de COR over het aanpassen van de pensioenregeling van TMG met ingang van 1 januari 2017. De aangepaste pensioenregeling van TMG bestaat uit een hybride pensioenregeling en een vrijwillige DC-regeling. In 2016 is er een uitvoerig communicatietraject geweest om medewerkers te informeren over de wijzigingen. Onderdeel van de voorgestelde pensioenregeling is dat TMG nieuwe medewerkers met ingang van 1 januari 2017 de keuze biedt voor een volledige DC-regeling. Binnen deze regeling kan vervolgens worden gekozen of werknemerspremie wordt afgedragen en hoe hoog die bijdrage is (tot het fiscale maximum). Met ingang van 2018 krijgen de medewerkers die in 2016 al in dienst waren en in 2018 nog in dienst zijn ook de keuze om over te stappen naar een volledige DC-regeling. Voor deze vrijwillige DC-regeling is een dispensatieverzoek ingediend bij het Nederlands Uitgeversverbond (NUV).

Wet DBA

Met ingang van mei 2016 is de nieuwe wetgeving rond de inzet van flexibele arbeid van kracht. TMG heeft op verschillende bedrijfsonderdelen gewerkt aan het opstellen van modelovereenkomsten conform de naleving van deze wet.

Blijvende aandacht voor veiligheid

Veiligheid stond in 2016 onveranderd hoog op de agenda: als mediabedrijf staat TMG midden in de maatschappij en de aard van onze activiteiten dwingt ons tot voortdurende waakzaamheid. De aandacht voor veiligheid betreft ook de veiligheid van informatie en data. In 2016 is het informatiebeveiliging (IB)-beleid aangescherpt, met onder meer strengere controle op de al geldende clean desk-regels. Ruim 50 interne IB-ambassadeurs zijn een halve dag per week beschikbaar om te ondersteunen in een duurzame gedrag- en cultuurverandering.

⁶ Exclusief medewerkers Keesing Media Group buitenland.

Erik
Nanninga

‘Niet eenvoudig om mensen met afstand tot arbeidsmarkt in dienst te nemen’

Veel bedrijven geven aan positief te staan tegenover het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar weinig gaan over tot daadwerkelijke actie. Erik Nanninga, directeur-eigenaar van Onbegrensd Talent: ‘In de praktijk blijkt de uitvoering nog niet zo eenvoudig.’

Onbegrensd Talent adviseert en ondersteunt werkgevers bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat kan komen door een fysieke handicap of door langdurige werkloosheid en alles wat daartussen zit.

‘Toen wij met Onbegrensd Talent nog alleen detachering verzorgden, ontdekten wij dat bedrijven moeite hebben met het plaatsen van deze groep in de arbeidsmarkt,’ aldus Erik Nanninga. ‘Uit recent onderzoek blijkt dat ruim 90% hier positief tegenover staat, maar dat een kleine 10% het ook daadwerkelijk doet. Dat betekent dat 80% ja zegt maar nee doet.’

Onbegrensd Talent zoekt actief die 10%, om anderen te kunnen overtuigen met succesverhalen. ‘Dat is nodig. Leidinggevend ervaren het vaak als een risico om zo iemand

aan te nemen. Ze zijn bang dat het te veel gedoe is of dat deze medewerker sneller uitvalt. Dat zijn hardnekkige vooroordelen. Bij het vervullen van een vacature wordt liever op safe gespeeld en kiezen bedrijven toch voor de bekende weg. Dat geldt ook voor HR en recruiters. Deze bijzondere groep sollicitanten vraagt om een ander selectieproces. Niet gaan voor de beste van de besten, maar aanhaken bij de unieke kwaliteiten van de kandidaat en kijken wat wél mogelijk is.’

Betrokken

Nanninga juicht toe dat TMG ondanks de grootschalige hervorming van de organisatie aandacht besteedt aan het aannemen van medewerkers met een afstand. ‘De recruiters hier zijn enorm betrokken, dat is een heel goede basis voor het laten slagen van dit deel van het arbeidsmarktbeleid. TMG wil haar medewerkersbestand een afspiegeling laten zijn van de maatschappij. Het zou bijvoorbeeld helpen als er speciale plekken worden gereserveerd voor “onze” specifieke doelgroep. Maar dat is gezien de huidige dynamiek binnen TMG lastiger. Hopelijk blijft het commitment van de top hoog. Want voor deze groep gemotiveerde krachten is er nog veel te winnen.’

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Vanuit Recruitment is een samenwerking aangegaan met Onbegrensd Talent, om een duurzaam beleid te ontwikkelen voor het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze samenwerking is onderdeel van het maatschappelijk verantwoorde personeelsbeleid en ons streven om het medewerkersbestand een afspiegeling te laten zijn van de samenleving.

In 2016 is nadruk gelegd op het inrichten en borgen van een proces waarmee arbeidsplaatsen in de organisatie worden herkend voor en - wanneer mogelijk - ingevuld door werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door gesprekken met managers, leidinggevend en recruiters is er meer bewustzijn gekomen voor dit onderdeel van ons duurzame wervingsbeleid. Hiermee is de basis gelegd om een volgende stap te zetten met concrete plaatsing. Zie ook bijlage [Kwantitatieve doelstellingentabel](#).

ICT

In het verslagjaar is veel aandacht besteed aan het verder verbeteren van de ICT-infrastructuur en het rationaliseren van het applicatielandschap, met als doel meer efficiency, minder complexiteit en een betere beheersing van kosten. Daarnaast is gefocust op het verder digitaliseren van de productenportfolio om zo optimaal mogelijk bij te dragen aan het realiseren van de 24/7 strategie. Kwaliteit, veiligheid, efficiency en het faciliteren van de digitalisering zijn hierbij de kernwoorden.

Infrastructuur verbeterd

In het verslagjaar zijn alle werkplekken vervangen door Apple-werkplekken. Hierdoor zijn medewerkers in staat om 24/7 op elke gewenste tijd en plaats te werken. De ondersteuning van gebruikers is verbeterd door de inrichting van een eigen TMGeniusbar, waar gebruikers met al hun ICT-gerelateerde vragen terecht kunnen.

Tegelijk met deze verandering zijn stappen gezet in de applicatie-rationalisatie, die leiden tot een significante reductie van complexiteit. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in de infrastructuur-rationalisatie door de verhuizing naar een nieuw datacenter.

Architectuur opgeleverd

In 2016 zijn nieuwe architectuurprincipes opgeleverd. Nieuwe en bestaande applicaties worden conform deze gestandaardiseerde principes gebouwd en aangepast. Dit verbetert de toekomstbestendigheid en reduceert (beheers)kosten.

Sourcingsbeleid vastgesteld

ICT heeft stappen gezet op weg naar een regie-organisatie. Bestaande contracten zijn gereviseerd en waar nodig aangescherpt en het sourcingsbeleid is aangepast met meer focus op externe invulling van de ICT-servicebehoefte van TMG.

Informatiebeveiliging en cyber security

In het kader van het Informatiebeveiligingsbeleid heeft ICT een beleid voor dataclassificatie opgesteld voor informatie: welke data mogen op welke plek worden opgeslagen? Tegelijkertijd heeft TMG gekozen voor externe secure data-opslag in de cloud voor alle medewerkers.

Daarnaast heeft TMG in 2016 maatregelen genomen om de cyberweerbaarheid van de TMG medewerkers te verhogen, onder andere door middel van een bewustzijns campagne. Dit in combinatie met het verder uitrollen van – in het kader van de

huidige wet- en regelgeving en een verantwoorde bedrijfsvoering – passende technische en organisatorische maatregelen in de ICT-omgeving, om de informatieveiligheid verder te verhogen en op een passend niveau te houden.

Verbreding rol ICT

De specialisten van ICT nemen actief deel aan TMG-projecten en innovatietrajecten. Naast een adviserende rol assisteert ICT waar mogelijk de business, ook als het niet primair de verantwoordelijkheid van ICT is, bijvoorbeeld om procesverstoringen sneller te kunnen oplossen.

Digitale productontwikkeling

In 2016 heeft ICT een fikse vernieuwing in de digitale productportfolio doorgevoerd. Voor een aantal merken zijn volledig nieuwe producten geïntroduceerd (websites voor Telesport, Amsterdam FashionWeek en DFT Kennis; een digitaal magazine-app voor Privé). Voor andere merken zijn verouderde digitale producten vervangen door moderne nieuwe producten (website van De Gooi- en Eemlander, apps voor DFT). Voor De Telegraaf is een redesign doorgevoerd met focus op video. Ook is voor De Telegraaf-website en -apps een betaalmuur ingevoerd. Met de introductie van Mijn Media kan een geregistreerde consument met hetzelfde TMG-account inloggen op alle digitale kanalen van TMG. Voor het merk VROUW is een online community ingericht en zijn de eerste digitale challenges met leden van die community georganiseerd. Ten slotte is de technologie geïmplementeerd die het mogelijk maakt data over alle merken heen te verzamelen, zodat relevantere advertenties kunnen worden getoond en daarmee ook de advertentiewaarde wordt verhoogd.

ICT-board ingesteld

In het verslagjaar is een speciale ICT-board ingesteld, waarin onder anderen de CIO, CFO en algemeen directeur TMG Media zitting hebben. Deze board heeft als doel belangrijke ICT-vraagstukken en plannen te analyseren, bespreken en accorderen alvorens deze aan de Raad van Bestuur worden voorgelegd voor besluitvorming. De board stelt verder de ICT-planning en prioritering van projecten vast en bewaakt de voortgang, en levert zo een belangrijke bijdrage aan de overall ICT-beheersing.

Verantwoord ondernemen

Verantwoord ondernemen is één van de pijlers van onze strategie. In 2016 is verder invulling gegeven aan het beleid op dit gebied. Belangrijke niet-financiële mijlpalen waren de verdere ontwikkeling van onze medewerkers (toegelicht in het hoofdstuk Onze mensen), de reductie van onze CO₂-uitstoot, onze ISO14001-certificatie, activiteiten op het gebied van transparantie en het steunen van maatschappelijke initiatieven.

Tijdens de multi-stakeholderdialogo die in mei 2016 is gehouden, is met externe belanghebbenden uitgebreid gesproken over verantwoord ondernemen. Onder andere adverteerders, financiële instellingen, aandeelhouders en NGO's hebben met ons meegedacht over thema's als talentontwikkeling, toegankelijkheid van informatie, privacy en verantwoord inkopen, die ook terug te vinden zijn in de bijlage [Stakeholders van TMG](#). Naast de ontwikkeling van mensen zien zij met name het verbeteren van milieuprestaties, transparantie en maatschappelijke betrokkenheid voor TMG als relevante onderdelen van verantwoord ondernemen.

Verbeteren milieuprestaties

De belangrijkste grondstoffen die TMG gebruikt zijn energie en papier. Daarom richten wij ons bij het verbeteren van onze milieuprestaties op energiereductie, CO₂-reductie en het gebruik van duurzaam gecertificeerd papier.

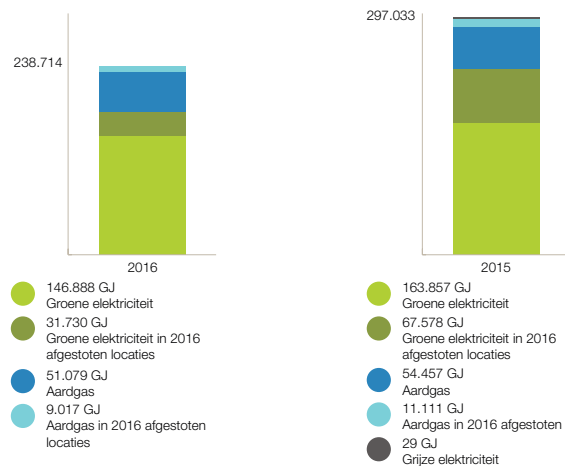
Reductie energieverbruik

Sinds 2012 loopt TMG mee in de meerjarenaafspraken (MJA3) over energie-efficiëntie die de grafische industrie met de overheid heeft gemaakt voor de periode 2012-2016. Deze MJA3 liep eind 2016 af. In overleg met het Bevoegd Gezag en de uitvoerende Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) heeft TMG besloten ook deel te nemen aan de MJA3 2017-2020.

Met het oog daarop hebben wij in 2016 ons Energie Efficiency Plan (EEP) vernieuwd. Dit plan beschrijft nieuwe rendabele, energiebesparende maatregelen die de komende jaren zullen worden doorgevoerd om zo in de periode 2017-2020 een cumulatieve teruggang in energieverbruik van 8% te realiseren. Ook zijn afspraken over de wijze van energiemonitoring en uitvoering vastgelegd.

Dankzij de EEP-maatregelen die wij in de periode 2013-2016 hebben genomen (zoals de installatie van ledlampen,

Energieverbruik in GJ



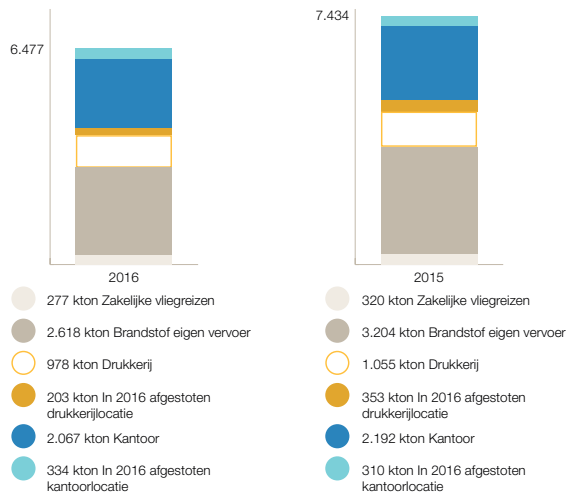
bewegingssensoren, de uitrol van nieuwe, zuiniger ICT-apparatuur, efficiënter gebruik van het vloeroppervlak binnen de gebouwen en van koelmachines), is ten opzichte van de nulmeting in 2012 in Amsterdam 9,2% minder energie verbruikt (daling werkelijk totaal verbruik 31,1%). Doordat de drukkerij in Alkmaar is gesloten en aan het einde van het jaar ook Holland Media Combinatie is verhuisd naar Amsterdam, zijn niet alle geplande EEP-maatregelen uitgevoerd in Alkmaar. Desalniettemin heeft Alkmaar met de uitgevoerde maatregelen ten opzichte van de nulmeting 7,8% minder energie verbruikt. De daling van het werkelijke totaalverbruik ten opzichte van 2012 in Alkmaar bedroeg 63,8%. Het totale energieverbruik (gas en elektriciteit) van TMG daalde met 19,6% ten opzichte van 2015⁷. Meer informatie over het energieverbruik is te vinden in de bijlage [Kwantitatieve doelstellingentabel](#).

Reductie CO₂-uitstoot

TMG wil haar directe impact op het klimaat inzichtelijk maken. Daarom meten en publiceren wij de CO₂-uitstoot van kantoorgebouwen, de drukkerij en vervoer in eigen beheer (scope 1 en 2 zoals gedefinieerd in de internationale richtlijn Greenhouse Gas Protocol), en de CO₂-emissies uit zakelijke vliegvluchten. Ultimo 2018 willen wij hebben bereikt dat onze absolute CO₂-uitstoot 20% lager ligt dan eind 2014. In 2016 is de CO₂-uitstoot met 26% gedaald ten opzichte van 2014. Hierdoor liggen wij goed op schema om onze doelstelling te halen, met een slag om de arm voor externe factoren waarop wij geen invloed hebben, zoals de weersomstandigheden. De uitstootdaling in 2016 werd met name veroorzaakt door het sluiten van de drukkerij in Alkmaar, van een deel van de drukkerij in Amsterdam en de sluiting van enkele panden in het land. De samenvoeging van deze locaties heeft niet geleid tot

⁷ Verbruik december is ingeschat

Totaal directe CO₂-uitstoot in kton



een stijging van het energieverbruik noch van de CO₂-uitstoot op de Basisweg.

Onze LPG-vorkheftrucks zijn vervangen door elektrische, wat eveneens een bijdrage leverde. Ook de afname van 73 auto's in ons leasewagenpark zorgt voor een daling van onze CO₂-uitstoot. Daarnaast beperkt TMG de milieu-impact van leaseauto's door een verplichte keuze voor A-, B- of C-milieulabels en een CO₂-bovengrens per label.

Om de impact van het energieverbruik van TMG verder te beperken, wordt sinds 2011 hernieuwbare elektriciteit gebruikt. Dat doen wij in de vorm van Garanties van Oorsprong (GvO's) van CertiQ, afkomstig van windenergie uit een windmolenpark in Zweden. In 2016 was 100% van de totale verbruikte elektriciteit gecertificeerd duurzaam. Al onze kantoren in binnen- en buitenland maken gebruik van CO₂-neutrale elektriciteit waardoor onze CO₂-uitstoot in scope nihil is. We streven ernaar dat onze elektriciteit jaarlijks 100% gecertificeerd duurzaam is.

Naast onze directe CO₂-uitstoot willen wij de aan TMG gerelateerde klimaatimpact in de keten beter inzichtelijk maken (scope 3 zoals gedefinieerd in de internationale richtlijn Greenhouse Gas Protocol). In 2016 is een traject gestart om meer inzicht te krijgen in de energie-efficiëntie (lage Power Usage Effectiveness-waarden, PUE) en CO₂-prestaties van onze externe datacenters die onze online producten hosten. In 2017 nemen wij hieraan gerelateerde criteria in het tendertraject mee, zodat de mogelijkheid wordt gecreëerd om de hosting van onze online producten onder te brengen in energiezuinige externe datacentra. Daarnaast zijn wij in 2016 in gesprek gegaan met een van onze papierleveranciers over de mogelijkheden om de klimaatimpact in de keten van onze

printtitels inzichtelijk te maken. In 2017 wordt dit verder uitgewerkt.

Duurzame datacenters

Ultimo 2016 wordt voor 100% van de externe hosting van onze online producten gebruik gemaakt van duurzame elektriciteit. Het betreft gekwalificeerde datacenters die door TMG als product/dienst zijn gecontracteerd voor housing van fysieke server-infrastructuur. Datacenters die door leveranciers worden ingezet als niet-gespecificeerd onderdeel van gecontracteerde managed LaaS, PaaS en SaaS cloud-dienstverlening, zijn niet in deze scope opgenomen. Bij deze datacenters kan veelal wel regionaal maar niet specifiek worden aangegeven vanuit welke datacenter(s) en met welke specifieke servers een clouddienst wordt geleverd.

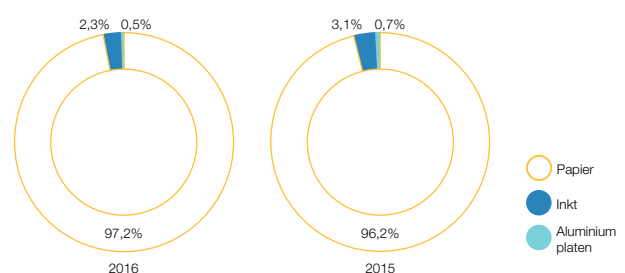
Binnen de hiervoor genoemde scope streeft TMG naar meer inzicht in de energie-efficiëntie (lage PUE-waarden) en CO₂-prestaties van onze externe datacenters die onze online producten hosten.

Circulair gebruik grondstoffen

Ook papier is een belangrijke grondstof. Voor het vervaardigen van papier wordt houtpulp gebruikt. De herkomst van de gebruikte houtpulp vormt een belangrijke milieufactor vanwege het vraagstuk van verantwoord bosbeheer. Het ingekochte krantenpapier bestond in 2016 in totaal voor 100% uit duurzaam gecertificeerd papier. Daarmee is aan ons streven voldaan dat jaarlijks tenminste 95% van het ingekochte drukpapier gecertificeerd is (PEFC, FSC of gelijkwaardig).

Het gebruik van hout (virgin fiber) bij papierproductie blijft onmisbaar omdat papier uiteindelijk zes tot zeven maal kan worden gerecycled en daarna niet meer bruikbaar is voor het drukken van kranten. Wij gaan daar op een verantwoorde en bewuste manier mee om waardoor dit geen negatieve impact hoeft te hebben voor het milieu, zie ook het kader 'Virgin fibre is onmisbaar in papierrecycling', in dit hoofdstuk. In 2016 hebben wij 40% gerecycled papier gebruikt bij onze productie,

Circulair gebruik grondstoffen

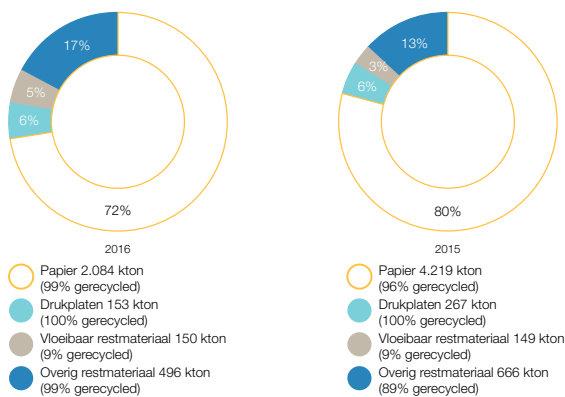


waarmee wij ons doel van 40% hebben bereikt. Voor 2017 houden wij ons vast aan de doelstelling van minimaal 40%.

Na de pilot met de QI-technologie in 2015 is deze technologie ingevoerd voor alle drukpersen van TMG. Dit levert een aanzienlijke milieubesparing op, doordat er minder papier wordt verspild bij het opstarten van de persen. Bovendien zijn minder water en inkt nodig.

De totale hoeveelheid restmateriaal daalde met 46% van 5.299 kton in 2015 naar 2.883 kton in 2016. Hiervan werd 95% gerecycled. Deze daling werd met name veroorzaakt door de sluiting van de drukkerij in Alkmaar. Papier blijft met 72% de grootste reststroom. Hiervan werd 99% gerecycled. Het gaat daarbij voornamelijk om papier dat gebruikt wordt bij het instellen van de drukpersen. De drukplaatvervaardiging is zo ingericht dat het aluminium van de gebruikte drukplaten volledig hergebruikt kan worden door leveranciers. Onderstaande figuur geeft een overzicht van de groepen restmateriaal binnen TMG en het percentage dat daarvan wordt gerecycled.

Overzicht restmaterialen in kton



Wij streven jaarlijks naar 90% recycling van ons restmateriaal, met een doel van 100% recycling van papierresten in 2018.

ISO14001-certificaat

In 2016 is het milieumanagementsysteem ISO14001 geïmplementeerd en de bijbehorende certificering daarvoor behaald. Het behaalde certificaat toont aan dat TMG:

- in control is met betrekking tot mogelijke milieurisico's;
- alle relevante milieu-aspecten beheerst;
- voldoet aan alle wettelijke verplichtingen.

Transparantie

Wij vinden het belangrijk om transparant te ondernemen. Door openheid te geven over ons handelen willen wij de betrouwbare partner blijven voor consumenten, adverteerders, leveranciers en andere business partners. Belangrijke onderwerpen die bijdragen aan onze transparantie zijn onder andere de borging van verantwoord ondernemen, fiscale compliance, verantwoorde contentcreatie, privacy, informatiebeveiliging/dataveiligheid en verantwoord inkopen. TMG neemt deel aan diverse benchmarks om stakeholders inzicht te geven en onze prestaties op dit vlak verder te kunnen verbeteren.

Borging van verantwoord ondernemen

Verantwoord ondernemen is als pijler binnen de strategie een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering. Het moet bijdragen aan een stevige en verantwoorde basis voor TMG nu en in de toekomst, met een zo positief mogelijke impact op mens, milieu en maatschappij. Onze benadering vanuit ons verantwoord ondernemen-beleid draagt bij aan onze betrouwbaarheid en onze geloofwaardigheid als vooraanstaand mediabedrijf, onze innovatiekracht en onze verankering in de samenleving. Vanuit ons verantwoord ondernemen-beleid onderschrijven wij de principes van de UN Global Compact, de OESO richtlijnen en de fundamentele rechten en arbeidsrechten zoals geformuleerd door de International Labour Organization (ILO).

De verantwoordelijkheid voor het verantwoord ondernemen-beleid is belegd bij de Raad van Bestuur van TMG. De CEO heeft de overall verantwoordelijkheid voor de prestaties ten opzichte van het commitment zoals die aangegaan en beschreven is in het beleid 'TMG, Elke dag Bewust Betrokken'. Dit is te vinden op [onze website](#).

Alle medewerkers zijn verantwoordelijk voor verantwoord ondernemen in hun dagelijkse werkzaamheden. In 2016 zijn er voor diverse business-eigenaren specifieke doelstellingen geformuleerd op het gebied van mensen, milieu en transparantie. Binnen de afdeling Corporate Development van TMG is de manager Verantwoord Ondernemen verantwoordelijk voor de:

- doorvertaling van de verantwoord ondernemen-strategie naar tactische/operationele doelstellingen;
- afstemming met de RvB;
- ondersteuning, signalering en bijsturing bij de operationele uitvoering van de verantwoord ondernemen-strategie.

John
Sanderson

‘Virgin fiber is onmisbaar in papierrecycling’

UPM is een van de belangrijkste papierleveranciers van TMG. De productie van gerecycled papier is slechts een van de takken van deze internationale duurzame onderneming, naast onder andere energie en bioraffinage. John Sanderson, hoofd Milieu Verenigd Koninkrijk en Ierland en een van de milieuspecialisten binnen UPM, reageert op de strategische keuze van TMG om niet alleen gebruik te maken van 100% gerecycled papier.

‘UPM streeft naar een optimaal niveau van recycling en hergebruik, bijvoorbeeld met het papier dat wij produceren,’ zegt Sanderson. ‘We maken vele soorten papier, met grondstoffen variërend van 100% gerecycled tot 100% virgin fiber (nieuwe houtvezel), en elke combinatie daartussenin.’

‘Er is een klein beetje technische papierkennis nodig om te begrijpen dat bedrijven die 100% gerecycled papier gebruiken, niet per se het beste doen voor het milieu. Recycling van papier is technisch gezien eigenlijk down-cycling. Want wat vaak vergeten wordt is dat de houtvezels in papier verzwakken tijdens elke cyclus van ontinkten en hergebruik. Vezels lopen dus steeds iets terug in kwaliteit, waardoor we ze gebruiken in een steeds lagere kwaliteit papier. Gemiddeld kan een houtvezel zo’n zes keer worden gerecycled voordat deze te

zwak of te kort wordt voor verder gebruik in papier. Op wereldschaal: zonder de inbreng van virgin fiber om deze “opgebruikte” vezels te vervangen, zouden alle vezels in onze wereldwijde papiercyclus in ongeveer zes maanden op raken. Dus het hergebruik van papier kan alleen duurzaam zijn op de lange termijn dankzij het gebruik van virgin fiber. Een duurzame papiercyclus heeft beide vezelsoorten nodig.’

Dat is de reden dat Sanderson de keuze van TMG, om ongeveer 40 tot 50% gerecycled papier te gebruiken voor haar kranten en virgin fiber in wisselende samenstelling voor haar magazines, logisch en duurzaam vindt. Niet alleen vanwege het evenwicht binnen de papiercyclus. ‘Er zijn ook technische eisen waaraan papier moet voldoen. Esthetische overwegingen spelen eveneens een rol: consumenten verwachten een andere kwaliteit papier voor een magazine dan voor een krant. Daarnaast moet een uitgever als TMG ook andere prestatiedoelstellingen in overweging nemen, zoals transportkosten van papier en de daarmee samenhangende CO₂-uitstoot. Soms is 100% gerecycled papier dan niet de beste keuze. Of in andere woorden: je kunt niet zomaar zeggen dat bedrijven die 100% gerecycled papier gebruiken, ook de best presterende bedrijven zijn op het gebied van duurzaamheid. Dat is te ongenueanceerd. Milieu-leiderschap gaat juist over het vinden van een evenwicht dat werkt.’

Eind 2015 is een stuurgroep Verantwoord Ondernemen gevormd. Deze bestaat uit de CEO (voorzitter), het hoofd Corporate Development, de manager Verantwoord Ondernemen en een hoogleraar op het gebied van duurzaam ondernemen. Deze stuurgroep komt twee keer per jaar bij elkaar. Daarnaast is er een werkgroep Bewust Betrokken opgericht. In de werkgroep zitten medewerkers van verschillende afdelingen en merken: een dwarsdoorsnede van onze hele organisatie. Zij komen met ideeën en initiatieven om medewerkers te betrekken en te activeren.

De verantwoording over het bestuur van onze organisatie en de financiële prestaties over 2016 komen aan bod in de hoofdstukken [Gang van Zaken](#) en [Corporate Governance](#).

Fiscale compliance

TMG vindt het belangrijk dat er een correcte toepassing plaatsvindt van de fiscale wetgeving en internationale standaarden (zoals de OESO-richtlijnen) in haar organisatie. TMG streeft ernaar om deze wetgeving en internationale standaarden naar haar doel en strekking toe te passen. In het algemeen volgt de fiscaliteit van TMG de operationele activiteiten en worden de resultaten belast waar de waarde wordt gecreëerd.

Concern Fiscale Zaken is verantwoordelijk voor het fiscale beleid van TMG en waarborgt de naleving van fiscale wet- en regelgeving. Het beleid Belastingen is een integraal onderdeel van TMG’s risicomanagementbeleid en maakt tevens deel uit van de In Control Statement. Concern Fiscale Zaken informeert actief de TMG-afdelingen, zoals commercie en financiën, over

wijzigingen in de fiscale wet- en regelgeving en heeft regelmatig overleg over fiscale vraagstukken die zich hierbij voordoen. Daarnaast is er beleid voor (bijzondere) transacties/ gebeurtenissen waarbij verplichte consultatie moet plaatsvinden met Concern Fiscale Zaken.

TMG streeft naar een open dialoog met de Belastingdienst, op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Op onderdelen zijn convenanten afgesloten met de Belastingdienst, waarin bindende afspraken zijn gemaakt over de werkwijze, interne controles en de belastingpositie van TMG. TMG heeft deze afspraken gemaakt om een bevestiging van haar fiscale standpunten te krijgen op basis van volledige openheid en transparantie omtrent feiten en omstandigheden. Ook het Tax Control Framework van TMG is met de Belastingdienst gedeeld en besproken. Daarnaast heeft TMG de dialoog gezocht met enkele fiscale experts vanuit een NGO. Kijkend naar de bescheiden activiteiten van TMG op fiscaal gebied, werd TMG gesteund in de wijze waarop de fiscaliteit binnen de organisatie is vormgegeven.

Privacy

TMG zet zich in voor zorgvuldig en vertrouwelijk beheer van privacygevoelige informatie, waaronder databases en andere gegevens van haar klanten (waaronder abonnees) en medewerkers. Hiertoe is in 2015 een Gedragscode Persoonsgegevens ontwikkeld. Medewerkers dienen te handelen in overeenstemming met de van toepassing zijnde privacywetgeving en deze Gedragscode. Het doel hiervan is het op doordachte wijze en binnen de juridische kaders omgaan met de ons ter beschikking staande persoonsgegevens teneinde enerzijds maximaal rendement uit deze gegevens te behalen en anderzijds schending van privacy en schade te voorkomen.

In de privacyverklaring voor klanten is opgenomen voor welke doeleinden TMG de persoonsgegevens van haar klanten verwerkt, in welke gevallen zij deze gegevens kan verstrekken aan derden en op welke wijze een klant inzage kan krijgen in en verzet kan aantekenen tegen de verwerking van zijn of haar persoonsgegevens. Op de meeste TMG-sites staat een link naar de privacyverklaring van TMG. Voor een aantal websites geldt een aangepaste privacyverklaring omdat deze beter aansluit bij de aard van de dienstverlening. Deze aangepaste privacyverklaring is te vinden op de betreffende site. Vanzelfsprekend besteden wij ook aandacht aan de beveiliging van onze systemen en klantgegevens; meer hierover in het hoofdstuk [ICT](#).

Verantwoord inkopen

Concern Inkoop heeft leveranciers gegroepeerd op basis van risico's. Op basis van de risico's en de voor TMG materiële Verantwoord Ondernemen-onderwerpen, wordt de weging van verantwoord ondernemen bij de inkoop bepaald, zoals ook is weergegeven in de bijlage [Stakeholders van TMG](#). Bij inkopen geclassificeerd als laag risico met een hoge beschikbaarheid dienen leveranciers akkoord te gaan met onze gedragscode voor leveranciers om in aanmerking te komen voor de opdracht.

In 2016 zijn de KPI's voor verantwoord inkopen geactualiseerd en is de doelstelling voor het percentage getekende gedragscodes door leveranciers veranderd. Tot en met 2016 werd het aantal centraal gecontracteerde leveranciers als uitgangspunt genomen. In 2016 is Inkoop gaan werken met een nieuw systeem voor contracten. Hierbij heeft ook een opschoning plaatsgevonden. Uit het huidige systeem blijkt dat in 2015 73,0% van de centraal gecontracteerde leveranciers een gedragscodes hadden getekend. In 2016 betrof dit 73,4%.

Vanaf 2017 nemen we de totale uitgaven (spend) aan onze leveranciers als uitgangspunt voor het getekende percentage. Ons streven is dat in 2020 80% van de uitgaven is gekwalificeerd door onze gedragscode of een equivalent daarvan. In 2016 was dit 42%; in 2017 ligt het doel op 50%. Zie ook bijlage [Kwantitatieve doelstellingentabel](#).

Daarnaast hebben we als doel dat in 2020 in 100% van de tendertrajecten verantwoord ondernemen onderdeel is van de gunning. Dit doel is meegenomen bij de inrichting van een nieuw purchase-to-pay systeem, dat eind 2016 live is gegaan. Ons streven voor 2017 is 60%.

Verantwoorde contentcreatie

Aan consumenten wil TMG ongebonden en onafhankelijke informatie en entertainment bieden in verschillende uitingsvormen; informatie moet altijd en overal verkrijgbaar en bereikbaar zijn. Wij streven ernaar in geen enkele omstandigheid onder de invloed te raken van een ideëel of politiek belang, groep of lobby; integriteit, onafhankelijkheid en neutraliteit van de producten en diensten van TMG dienen te allen tijde gewaarborgd te worden. De eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid van de redacties is vastgelegd in redactiestatuten. Deze dienen vooral ter borging van de journalistieke onafhankelijkheid van de redacties binnen een commerciële organisatie. Voor TMG is het een vanzelfsprekendheid dat alle statuten de vrijheid van meningsuiting als basiswaarde hebben.

Bart Krul

‘Verantwoord inkopen steeds vaker vanuit intrinsieke motivatie’

Steeds meer bedrijven in Nederland zijn bezig met verantwoord inkopen. Social Enterprise NL koppelt sociale ondernemingen aan bedrijven die maatschappelijk verantwoorde leveranciers zoeken. De samenwerking van TMG en Closing the Loop, voor het recyclen van gebruikte mobiele telefoons, zien zij als inspirerend voorbeeld.

Bart Krull is business developer bij Social Enterprise NL. ‘Als aanjager van de beweging van sociaal ondernemers houden wij ieder jaar een monitor onder onze leden. Dat zijn inmiddels ruim 400 sociale ondernemingen: bedrijven die maatschappelijke waarde voorop stellen en bedrijven waarvoor geld verdienen een middel is, geen doel. Voor meer dan een kwart van hen is het vinden van klanten de grootste drempel om meer impact te maken. Tegelijk ziet 80% dat het maatschappelijk bewustzijn bij klanten is toegenomen. Van een moetje wordt verantwoord inkopen steeds meer een intrinsieke motivatie. Maar de stap zetten blijft in de praktijk dus lastig.’

Waar dat aan ligt? Krull: ‘Zeker voor grote bedrijven die hun inkoop op een vaste, gestructureerde manier hebben ingericht, blijkt veranderen soms weerbarstig. Zij werken bovendien vaak al jarenlang samen met vaste partners en leveranciers. Zo’n samenwerking zet je ook niet zomaar stop.’

Maar verantwoord inkopen is lonend. ‘Het kan het bedrijfsimago op een positieve manier versterken. Medewerkers zijn er echt trots op dat hun bedrijf maatschappelijk betrokken is. Een ander voordeel is dat sociale ondernemingen vaak een innovatieve kijk op de wereld hebben; door met hen samen te werken breng je die vernieuwende dynamiek in je bedrijf. En op de arbeidsmarkt zie je dat vooral jongere generaties de maatschappelijke betrokkenheid van hun werkgever een belangrijke, bijna vanzelfsprekende voorwaarde vinden.’

Groeiend aanbod

Recent onderzoek van McKinsey wijst uit dat de sector van sociale ondernemingen groeit. Alleen al in Nederland zijn er 5.500 bedrijven en instellingen actief op dit gebied. ‘Voor de inkoop van relatiegeschenken, catering – noem maar op: bedrijven kunnen klein beginnen. Het aanbod is er,’ aldus Krull. Wat dat betreft ziet hij de samenwerking van TMG en Closing the Loop als schoolvoorbeeld, met mooie resultaten: gebruikte telefoons die een tweede leven krijgen en minder afval. ‘Ik heb begrepen dat TMG in 2016 de nodige stappen op het gebied van verantwoord inkopen heeft gezet. Maar zeker gezien het groeiende aanbod is er altijd ruimte voor nieuwe initiatieven. Daarbij geldt: een op het oog klein project kan serieus impact hebben.’

Consumentenklachten: kans voor verbetering

Voor onze landelijke en regionale dagbladen en tijdschriften kunnen klanten met een klacht via meerdere kanalen contact opnemen met onze klantenservice, waarbij alle klachten geregistreerd worden. Met onder andere klanttevredenheidsmetingen na het klantcontact wordt de kwaliteit van de klachtafhandeling bewaakt en waar nodig aangepast.

Benchmarks

Voor de beoordeling van de prestaties van TMG op het gebied van transparantie is het belangrijk dat wij participeren in leidende initiatieven op dit gebied zoals de Global Reporting Initiative (zie onze GRI-tabel), en benchmarks zoals de Transparantiebenchmark, Tax Transparency Benchmark en het Carbon Disclosure Project (CDP).

De Transparantiebenchmark, ingericht door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken, beoordeelt bedrijven op hun mate van transparantie in de (maatschappelijke) verslaggeving. In 2016 behaalde TMG 160 punten, 7 punten meer dan in 2015. In 2018 willen we meer dan 170 punten behalen; het maximale aantal punten bedraagt 200. Zie ook bijlage [Kwantitatieve doelstellingentabel](#).

De Tax Transparency Benchmark is een maatstaf van de VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) en PwC voor een verantwoord belastingbeleid. Voor deze benchmark wordt gekeken in hoeverre de organisatie helder en duidelijk inzicht geeft in zijn fiscale beleid en belastingafdrachten. TMG staat op nummer 10 van de Tax Transparency Benchmark in de ‘overall ranking’ 2016. In 2015 eindigden we op nummer 51: een flinke sprong vooruit.

Het Carbon Disclosure Project (CDP) is een onafhankelijke non-profitorganisatie die wereldwijd streeft naar de verlaging van de gasemissies waaronder CO₂ en het duurzaam gebruik van water door ondernemingen en steden. In 2016 behield TMG haar C-status. De rapportage van TMG is in te zien via www.cdp.net onder 'Data and Insights'.

Maatschappelijke betrokkenheid

TMG opereert midden in de samenleving en is vanuit het journalistieke oogpunt al jaren maatschappelijk betrokken. Met maatschappelijke initiatieven en sociale betrokkenheid versterken en verbreden we deze verbinding die TMG vanuit haar kernactiviteiten al heeft met de samenleving. In de hoofdstukken over de business units wordt een selectie uit de vele initiatieven van het afgelopen jaar toegelicht.

Een belangrijk thema is toegang tot onze content voor groepen voor wie dat niet vanzelfsprekend is. Bijvoorbeeld voor slechtzienden, slechthorenden, anderstaligen en mensen die in armoede leven. In 2016 zijn wij een pilot gestart om onze content beter toegankelijk te kunnen maken voor laaggeletterden. Ons streven is om jaarlijks de mogelijkheden van een dergelijk nieuw initiatief te verkennen.

Samenwerking met het Oranje Fonds

TMG heeft in 2016 het Oranje Fonds gesteund bij een talentschool-project dat kinderen in achterstandssituaties helpt om een taalachterstand weg te werken en participatie in de samenleving te bevorderen. Het bedrag van deze donatie is vrijgekomen door de verkoop van oude bedrijfstelefoons die, in samenwerking met social enterprise Closing The Loop, in 2016 op een verantwoorde manier van de hand zijn gedaan (zie ook het kader 'Verantwoord inkopen steeds vaker vanuit intrinsieke motivatie').

Bedrijfstelefoons die nog in goede staat waren zijn verkocht en telefoons met kuren zijn gerepareerd of opgeknapt in een sociale werkplaats, zodat die ook een tweede leven kunnen krijgen. TMG koos het talentschool-project als bestemming vanwege de goede aansluiting met de kernactiviteiten van TMG. Onze merken zetten zich in om content 24/7 toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen, ook voor wie dat niet vanzelfsprekend is. De ondersteuning van dit project draagt hieraan bij.



De kracht van onze journalistiek

Van de voorpagina van De Telegraaf, die het gesprek van de dag bepaalt, tot de nieuwe hyperlokale apps van TMG: wij bieden consumenten de mogelijkheid om nieuws en actuele ontwikkelingen op de voet te volgen. Internationaal, landelijk en plaatselijk, in de regio.

De kracht van onze journalistiek

“Onze chocoladeletters bepalen vaak het gesprek van de dag”

De Telegraaf is een van de belangrijkste nieuwsmerken en opiniemakers van Nederland. Wat wij onthullen, agenderen en vinden, heeft impact. Daarbij speelt niet alleen bereik een rol, maar ook het feit dat De Telegraaf altijd dicht bij de lezer staat. Wij zijn een populaire, volkse krant.



Content vindt bij De Telegraaf zijn weg naar de nieuwsconsument op verschillende platformen: via print en online, binnenkort ook met het 24/7 online nieuwskanaal Telegraaf VNDG. De Telegraaf-website behoort qua bereik tot de Nederlandse top en met de ontwikkeling van online video lopen we voorop.

De kracht van het nieuwsmerk De Telegraaf komt niettemin nog steeds voornamelijk voort uit de papieren krant. De bekende chocoladeletters op de voorpagina bepalen vaak het gesprek van de dag. Iedereen wil weten wat de grootste krant van Nederland brengt. De papieren oplage moet daarom worden gekoesterd. Dat is cruciaal voor onze impact als nieuwsmerk en het is belangrijk om te kunnen dienen als springplank.

De uitdaging is om deze leidende positie verder uit te bouwen in woord en beeld. Als De Telegraaf groot wil blijven, moeten we de kracht behouden die we nu als nieuwsmerk hebben en van daaruit vernieuwen. Het betekent voor mij dat we onze trouwe lezers meenemen in de rap veranderende wereld en als cross-mediaal mediabedrijf nieuwe doelgroepen aanboren. Als we dat verstandig doen, wachten ons als mediabedrijf nog mooie jaren.

Paul Jansen - Algemeen hoofdredacteur De Telegraaf



Kwakzalvers, corrupte douaniers en geldsmijterij

Het team van onderzoeksjournalisten brengt spraakmakende verhalen. Joris Polman en Eva Gabeler schetsen een onthullend beeld van de Duitse kwakzalver Klaus Ross, die ervan wordt verdacht meerdere kankerpatiënten de dood te hebben ingejaagd. Dankzij Mick van Wely en Joris Polman komt er een onderzoek naar geldverspilling door de Centrale Ondernemingsraad (COR) van de politie. Die spendeert in twee jaar tijd ruim twee miljoen euro. Mick van Wely en John van den Heuvel leggen verder bloot hoe corrupte douaniers containers vol coke de Rotterdamse haven laten binnenkomen. Het leidt tot een groot onderzoek naar misdaad en corruptie.

Mick van Wely: 'Het mooiste aan mijn werk vind ik de waakhondfunctie. Om de onderste steen in een zaak boven te krijgen, moet ik veel netwerken. Voor mijn verhalen uit de haven bijvoorbeeld heb ik wekelijks tussen de containers gelopen. Nieuws breng ik het liefst snel online. Zo hadden we de uitkomst van een besloten COR-vergadering een kwartier na afloop al op onze website. Nog voordat de korpsleider was geïnformeerd. Mooi voor de lezer en tevens een signaal naar de organisaties waarover we schrijven: pas op, we weten echt alles!'

De drie verhalen zijn ingezonden voor De Tegel, de belangrijkste journalistieke prijs van Nederland.

Geert Wilders doorbreekt stilzwijgen

Geert Wilders doet de dag na het vonnis over zijn 'minder-Marokkanen'-uitspraken exclusief zijn verhaal in De Telegraaf. De PVV-voorman vertelt aan Wouter de Winther, chef van de parlementaire redactie, dat hij bedolven is onder bemoedigende reacties van mensen die woedend zijn over zijn veroordeling. Maar belangrijker nog, Wilders spreekt voor het eerst in de verkiezingstijd uit dat hij ambieert de leider te worden van het volgende kabinet. 'Ik ga voor al die mensen knokken en, als het even kan, schoon schip maken in Nederland na de verkiezingen. Als premier.'

Wouter de Winther: 'Dat Wilders zijn verhaal bij ons deed, is bijzonder. De Telegraaf heeft als een van de weinige media nog toegang tot de PVV-voorman. Wij onderscheiden ons door de man niet als een paria weg te zetten, maar geven hem de ruimte zijn verhaal te doen. Daarbij bevragen wij hem uiteraard kritisch waar dat nodig is.'



Spectaculair Formule 1-seizoen Max Verstappen

Het Formule 1-seizoen 2016 van Max Verstappen is spectaculair. Met onder meer een tussentijdse promotie van Toro Rosso naar Red Bull Racing, een historische overwinning in Spanje, een harde crash, tal van spraakmakende inhaalacties en een onvergetelijke regenrace, ontketent het Limburgse racetalent een hype. Hoofdredacteur Telesport Jaap de Groot deed samen met collega Frank Woestenburg verslag van dit historische raceseizoen voor alle Telegraaf-platformen en maakte de Max-mania maandenlang van dichtbij mee.

Jaap de Groot: 'De kracht van Max Verstappen is de combinatie van talent, discipline en intelligentie. Daardoor inspireert hij ook alle generaties, van jong tot oud. Door Verstappen scherp te volgen trekken we met name richting het digitale traject steeds meer jonge bezoekers. Max symboliseert ook het nieuwe mediatijdperk. Binnen zijn sport zijn data, techniek en innovatie cruciaal. Precies zoals dat ook voor Telesport geldt.'



Hoe de pensioenroof mensen raakt

Al sinds de kredietcrisis in 2008, toen de aandelenkoersen kelderden, regent het jobstijdingen over pensioenfondsen. Telkens blijkt het toch nog even slechter te kunnen gaan. Het is vooral de historisch lage, nog steeds dalende rente die de financiële posities van de pensioenfondsen raakt. Want hoe minder 'sparen' opbrengt, hoe meer de fondsen van de toezichthouder opzij moeten zetten voor toekomstige uitkeringen. De Telegraaf besteedt ruim aandacht aan de pensioencrisis middels een serie verhalen: hoe hard raakt het mensen, en wat kunnen we eraan doen?

Martin Visser, columnist van De Financiële Telegraaf (DFT): 'De pensioencrisis raakt onze lezers rechtstreeks. Iedereen dacht dat onze pensioenen min of meer gegarandeerd waren. Nu zijn we met de neus op de feiten gedrukt: die garantie bleek een illusie. Maar hoe nu verder? Het pensioenstelsel is zo ongelofelijk ingewikkeld geworden, iedereen is solidair met iedereen. Een generatieconflict tussen jong en oud maakt het heel complex om het pensioen te moderniseren. Het is onze taak om deze ingewikkelde materie inzichtelijk te maken voor onze lezers.'



‘Knuffelcrimineel’ Holleeder verder ontmaskerd

John van den Heuvel gaat ook in 2016 verder met de ontmaskering van ‘knuffelcrimineel’ Willem Holleeder. Op een luchtplaats van de Extra Beveiligde Inrichting in Vught vindt 's lands beruchtste crimineel kans om aan twee Curaçaose medegegetineerden opdracht te geven zijn zussen te vermoorden, zo onthult de misdaadverslaggever. Kort daarna vertelt zus Astrid Holleeder in De Telegraaf over haar leven in de schaduw van haar levensgevaarlijke broer. Van de mishandelingen binnen het gezin tot de geheime af luistermissies, waarin Willem Holleeder meerdere moorden bekend.

John van den Heuvel: '2016 was een bijzonder misdaadjaar. Veel criminaliteit had een grote impact op de samenleving. Daar is de zaak-Holleeder een voorbeeld van, maar ook de onthoofding van Nabil Amzieb en de nieuwe bekentenissen die Joran van der Sloot deed in de gevangenis van Peru. Crime is buitengewoon belangrijk voor onze lezers, omdat het onderdeel uitmaakt van onze maatschappij. Mensen worden zelf slachtoffer of zien het in hun omgeving gebeuren en willen er daarom alles over lezen.'



Terreuraanslagen dicht bij huis

Helaas is 2016 ook het jaar van de aanslagen in Europa. In maart worden 31 mensen gedood bij terreur in en rond Brussel. In Nice rijdt een paar maanden later een IS-aanhanger met zijn vrachtwagen 86 mensen dood op de bekende Promenade des Anglais. Een 18-jarige Iraanse Duitser richt in München een bloedbad aan. Negen mensen schiet hij dood. Grote nieuwsgebeurtenissen, waarover mensen zo snel mogelijk alles willen weten.

Chef buitenland Frank van Vliet: 'Brussel was de eerste grote islamitische terreuraanslag zo dicht bij huis. Mensen willen dan meer dan ooit van ieder detail op de hoogte gehouden worden. Onze correspondent was snel ter plekke, kort daarna gevolgd door een team van verslaggevers, fotografen en videomensen. Ooggetuigenverslagen, filmpjes, foto's: alles gaat zo snel mogelijk online. Voor de krant focussen we ons op de achtergronden. We maken analyses en beantwoorden vragen als: had de aanslag voorkomen kunnen worden, wie zijn de daders en bestaat er extra gevaar voor Nederland?'



“Daar zijn waar anderen niet komen”

De kracht van regionaal nieuws binnen TMG is dat wij dagelijks zijn waar anderen niet komen. In ons gebied zijn wij eerder ter plaatse dan wie ook. Dat heeft voordelen en nadelen: omdat we er zo dicht bovenop zitten, zien we wel het detail, maar soms onvoldoende het grote plaatje. Onze ambitie voor de komende jaren is om beide te brengen: het lokale verhaal én het grote plaatje.

Regionale journalisten vormen de voelsprietten in de regio en zijn inhoudelijke en operationele duizendpoten. Ze komen op voor de mensen in de regio, informeren en vermaken hen, en geven hun een stem. Hun voelbare aanwezigheid in de regio zorgt voor verhalen met een charme die aanvullend zijn op het landelijke nieuws. Het verzorgen van goed regionaal nieuws komt niet vanzelf. Het vergt jarenlange investeringen in het regionale netwerk om bij dat andere, nabije regionale of lokale verhaal te kunnen komen.

De fysieke krant blijft belangrijk omdat het een huisvriend is voor onze lezers. Lezers zijn ‘lid’ van onze kranten, en geen abonnee. Hebben vaak een band van tientallen jaren met hun krant. De ruim tweeduizend ansichtkaarten die wij begin 2017 van lezers hebben ontvangen, maken soms zelfs op ontroerende wijze duidelijk hoezeer zij verknocht zijn aan ‘hun’ krant. Een krant die helaas wel blootstaat aan dezelfde economische wetten als andere producten, en dus op een slimme manier met de beschikbare middelen om zal moeten gaan. Door alle platforms van TMG te benutten en content uit te wisselen, om uiteindelijk ook een nieuw lezerspubliek te boeien. Maar wel met behoud van het eigen perspectief.



Arjan Paans - Algemeen hoofdredacteur regionale dagbladen TMG



Waddenzee niet voorbereid op olieramp

De Waddenzee blijkt niet goed voorbereid op een olieramp. De zee is niet af te sluiten. Slechts één getijde is er tijd om op te ruimen. Oliebestrijdingsschepen kunnen nauwelijks worden ingezet, want de zee is te ondiep. Verslaggever Rien Floris tekende het huiveringwekkende verhaal van internationaal oliebestrijdingsdeskundige Wierd Koops op. De Waddenzee was net verkozen tot mooiste natuurgebied van Nederland. Een kleine twee weken later werd het bekendgemaakt op een symposium over oliebestrijding.

Rien Floris: 'Het verhaal komt voort uit mijn jarenlange contacten met Wierd Koops uit Anna Paulowna. Een bescheiden gedreven man en dé internationale oliebestrijdingsdeskundige die Nederland heeft. Koops luidt de alarmbel voor de Waddenzee, waar het echt goed mis kan gaan. En hij ontwikkelt met studenten systemen om als het mis gaat de boel snel weer op te kunnen ruimen op plaatsen waar geen schepen kunnen komen.'

Het verhaal verscheen in alle regionale dagbladen van TMG en werd onder meer opgepikt door Omroep Fryslân.



De dokter is een vrouw

De huisarts is sinds kort vaker een vrouw. Verslaggever Rien Floris zag het omslagpunt naderen waarbij vrouwen de mannelijke huisartsen in aantal zouden overvleugelen. Anticiperend daarop vroeg hij onderzoeksinstituut voor de gezondheidszorg NIVEL de zaak te volgen en in kaart te brengen. Dit verhaal werd regionaal verrijkt door per editie een mannelijke en vrouwelijke huisarts aan het woord te laten. Daarnaast werd eigen opinieonderzoek gedaan door Regiopeil.nl. Er deden 2264 mensen mee aan de opiniepeiling, waardoor dit uitermate betrouwbare cijfers opleverde. En nog meer nieuws: 15 procent van de mensen verandert van huisarts omdat zij liever een vrouw of een man als huisarts willen.

Het verhaal verscheen op maat in alle regionale edities en werd onder meer opgepikt door het Reformatorisch Dagblad.



Zomertijd 2016

Voor Zomertijd 2016 – de zomerbijlage bij de regionale zaterdagkranten - werd het lied ‘Zing, vecht, huil, bid, lach, werk en bewonder’ van Ramses Shaffy als thema gekozen. Wekelijks werd bij een van deze woorden een passende invulling gezocht, vanzelfsprekend met een zomers karakter.

Chef redactie thema & bijlagen Nanska van de Laar: ‘Bij de indeling van Zomertijd zorgen we voor afwisseling tussen diepgang en luchtigheid. Ook lezers krijgen een plek. Bijvoorbeeld met een vakantiefotowedstrijd en een podium voor zelfgeschreven verhalen geïnspireerd op het thema. Een bijzonder onderdeel van Zomertijd 2016 was de korensérie waarin wekelijks een koor uit ons regionale verspreidingsgebied werd gepresenteerd. In het magazine en online. Deze editie van Zomertijd sloten we af met het wereldrecord Shaffy-zingen, in Middenbeemster op 21 augustus. Ruim 800 lezers zongen in de stromende regen hét lied van Shaffy. Liesbeth List was erbij.’

Misstanden in de bijstand

In Nederland is een bijstandsuitkering het laatste financiële ‘redmiddel’ dat de overheid biedt. Bijstandsgerechtigden moeten zich houden aan de Participatiewet, die werk- en sollicitatieverplichtingen regelt. In de loop van 2016 krijgt verslaggever Bart Vuijk van Noordhollands Dagblad editie Kennemerland steeds meer signalen van klokkenluiders over misstanden. Na uitgebreid onderzoek, waarbij tweemaal een beroep werd gedaan op de Wet Openbaarheid van Bestuur, blijkt dat bijna 700 uitkeringsgerechtigden door de Participatiewet eerder én hoger zijn gekort, voor in totaal 140.000 euro. Terwijl deze wet vooral was bedoeld om te stimuleren, niet om strenger te straffen. Het onderwerp komt op de politieke agenda in de IJmond-gemeenten en in de Tweede Kamer worden vragen gesteld over de arbeidsomstandigheden bij de instantie die de Participatiewet uitvoert.

Bart Vuijk: ‘Voor het eerst zijn de negatieve gevolgen van de Participatiewet voor werklozen in beeld gebracht. Gelijktijdig onthulden we dat de vertrekkend directeur van het betreffende sociaal werkbedrijf een premie van 215.000 euro mee kreeg. Een wrange tegenstelling, die tot onze conclusie leidde dat er kennelijk twee soorten werklozen bestaan.’

Het verhaal verscheen in alle regionale dagbladen van TMG.



Serie 'Bouwplaats' Noordwijk

In een voor regionale titels uniek diepgaand historisch, cultureel en financieel onderzoek schetst het Leidsch Dagblad de verwevenheid van politiek, horeca en vastgoedsector in badplaats Noordwijk. De zesdelige serie schetst een ontluisterend beeld van het functioneren van een lokale democratie, waar onder anderen een ex-wethouder, inmiddels vastgoedadviseur, de onroerend-goedzaken naar zijn hand probeert te zetten. In het laatste deel wordt een aantal constructieve voorstellen gedaan om het vastgoedbeleid van (kleinere) gemeenten op een meer integere wijze in te richten. In Leidsch Dagblad verschenen zes ingekorte versies van uitgebreidere artikelen, die gelijktijdig op www.leidschdagblad.nl zijn geplaatst en samen het dossier 'Bouwplaats' Noordwijk vormen.

Freelance onderzoeksjournalist Peter Olsthoorn tekende de serie op. 'Bij de redactie van Leidsch Dagblad ontmoette ik direct de juiste, enthousiaste mentaliteit. Adjunct-hoofdredacteur Hugo Schneider en de juridische afdeling van TMG toonden ruggengraat toen de publicaties op groot juridisch verzet stuitten.' De serie is ingestuurd als nominatie voor De Tegel in de categorie onderzoeksjournalistiek.



Poelenburg: lokaal wordt landelijk

Dagblad Zaanstreek bracht in de eerste week van september een verhaal over de Zaanamse wijk Poelenburg. Een jonge vlogger, Ismail Ilgün, publiceerde filmpjes waarin te zien was dat hangjongeren bij de wijkssupermarkt politie en buurtbewoners lastigvielen. De krant werd getipt door een bewonerscomité dat schande sprak over de filmpjes en het stadsbestuur ocriep om nu eindelijk eens wat te doen aan de problemen in de wijk.

Verslaggever Rob Swart: 'We schrijven al jaren over Poelenburg als probleemwijk waar jeugd die niet zoveel te doen heeft een rol speelt, dus voor onze lezers was het onderwerp zeker relevant. Ik ben die video's gaan bekijken en de volgende dag ben ik de wijk in gegaan. Daar sprak ik met de supermarktdirecteur waar de groep zich ophield en met raadslid Juliette Rot. Later die week verschenen Ilgün en zijn hangvrienden in het tv-programma Pauw. De volgende ochtend was het hele land met Poelenburg bezig. Alle landelijke media stortten zich op de Zaanamse wijk en ook politiek Den Haag greep het onderwerp aan om stelling te nemen. In de twee weken daarna bleef Poelenburg de media beheersen. Ook in de kolommen van Dagblad Zaanstreek en de andere edities van Holland Media Combinatie werden de ontwikkelingen op de voet gevolgd. Collega-verslaggever Sam Trompet begon een liveblog in de wijk. Het heeft uiteindelijk wel allemaal ergens toe geleid. Een actieplan voor Poelenburg is in februari 2017 goedgekeurd door de gemeenteraad met harde taaleisen aan het verstrekken van een uitkering. De gemeente wil gaan sturen op een meer diverse samenstelling van de wijk. Zowel cultureel als qua inkomen.'

Het woord 'Treitervlogger' werd door Van Dale uitgeroepen tot woord van het jaar. Ismail Ilgün tekende een managementcontract bij Top Notch.

Het liveblog trok in de week van publicatie ongeveer 20.000 bezoekers. Verschillende artikelen werden op Noordhollandsdagblad.nl 10.000 keer gelezen.



Gang van zaken



Een schat aan data

TMG Datalab ontgint de schat aan data die de merken van TMG verzamelen, met inachtneming van privacyrichtlijnen en wetgeving om consumenten te beschermen. We zetten data in, analyseren en maken nieuwe verbindingen met verschillende e-commerce-mogelijkheden onder andere via GroupDeal en Telegraaf Aanbiedingen. We geven de consument rijkere content, adverteerders krijgen een nog gericht bereik en meer mogelijkheden tot conversie.

Bedrijfsprestaties TMG

TMG Algemeen

- **Nettowinst van EUR 1,6 miljoen tegenover een verlies van EUR 23,6 miljoen in 2015.**
- **Opbrengsten dalen met 6,9% naar EUR 421,0 miljoen, met name als gevolg van lagere advertentie-inkomsten uit print (2015: -6,8%).**
- **Voorziene kostenbesparingsmaatregelen op schema.**
- **Verbetering EBITDA-resultaat naar € 9,0 miljoen (2015: € 7,7 miljoen).**
- **EBITDA-resultaat exclusief reorganisatielasten EUR 22,0 miljoen (2015: EUR 34,7 miljoen).**
- **De strategische samenwerking met Talpa (Sky Radio Group) resulteert in boekwinst van EUR 4,3 miljoen.**

De conversie van print naar digitaal gebruik van content zet onverminderd voort. Deze trend vertaalt zich in een verdere daling van de advertentie- en abonnee-inkomsten uit print. De opbrengsten uit combi- en digitale abonnementen stijgen. De advertentie-inkomsten uit print zijn gedaald, onder invloed van de negatieve ontwikkeling in de Nederlandse printadvertentiemarkt. De totale opbrengsten, inclusief normalisaties, zijn uitgekomen op € 421,0 miljoen (2015: € 452,4 miljoen). Door diverse productrationalisaties, kostenbesparingen en een afname van de vaste personeelskosten, als gevolg van het effect van doorgevoerde reorganisaties, laten de kosten exclusief reorganisatielasten een sterke daling zien van € 18,7 miljoen. Hiermee ligt TMG op schema om de doelstelling van € 90 miljoen kostenreductie in 2019 ten opzichte van 2015, exclusief het effect van kostenstijgingen als gevolg van nieuwe initiatieven, te realiseren. Dit resulteert uiteindelijk in een EBITDA van € 9,0 miljoen ten opzichte van € 7,7 miljoen in 2015. Exclusief reorganisatielasten daalt de EBITDA van € 34,7 miljoen naar € 22,0 miljoen. Vanwege lagere reorganisatielasten, lagere bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, een boekwinst op de verkoop van Sky Radio Group en een belastingbate tegenover een belastinglast vorig jaar, is het nettoresultaat sterk verbeterd, van € 23,6 miljoen verlies in 2015 naar € 1,6 miljoen winst in 2016.

Opbrengsten

<i>x € 1 miljoen</i>	2016	2015	%
Print-only abonnementen	61,3	95,4	-35,7
Combi-abonnementen	114,4	86,4	32,4
Digital-only abonnementen	4,0	3,3	21,2
<i>B2C - abonnementen</i>	179,7	185,1	-2,9
Losse verkoop print	91,8	92,1	-0,3
Overig (E-commerce)	22,7	21,1	7,6
<i>B2C- transacties</i>	114,5	113,2	1,1
Print advertenties	69,9	86,1	-18,8
Digitale advertenties	27,3	27,7	-1,4
<i>B2B - advertenties</i>	97,2	113,8	-14,6
Distributie en vervaardiging	16,9	17,5	-3,4
Overige opbrengsten	10,0	11,0	-9,1
<i>Doorlopende bedrijfsactiviteiten</i>	418,3	440,6	-5,1
Normalisaties	2,7	11,8	-77,1
Som der bedrijfsopbrengsten	421,0	452,4	-6,9

B2C abonnementen

De omzet uit B2C-abonnementen is op te splitsen in opbrengsten uit print-abonnementen, digital-only abonnementen en combi-abonnementen (zowel print als digitale toegang). Hier is duidelijk een verschuiving zichtbaar van print-only, naar combi-abonnementen en voor een beperkter deel naar digital-only abonnementen. Deze verschuiving is mede toe te schrijven aan het omzetten van print-only abonnementen naar combi-abonnementen bij De Telegraaf, waarmee abonnees het voordeel krijgen van automatische toegang tot premium content en het digitale nieuwsarchief. Dit is onderdeel van het beleid om abonnees te activeren tot meer gebruik van onze content. De daling van de abonnee-inkomsten is met name zichtbaar bij De Telegraaf, bij de regionale dagbladen is sprake van een geringe daling van 0,7%.

B2C transacties

Losse verkoop print

De inkomsten uit losse verkoop print laten een geringe daling zien, dit betreft een daling bij De Telegraaf, die nagenoeg geheel gecompenseerd wordt door een stijging in de losse verkopen bij Keesing Media Group (+3,2%).

Overig (e-commerce)

De overige omzet uit B2C-transacties neemt toe van € 21,1 miljoen naar € 22,7 miljoen, een stijging van 7,6%. Deze omzetstroom bestaat in 2016 voor € 21,8 miljoen uit e-commerce opbrengsten. De stijging wordt gedreven door een toename van de omzet bij GroupDeal.

B2B advertenties

De advertentie-inkomsten exclusief normalisaties, bestaande uit print en digitale advertenties, zijn gedaald onder invloed van een marktbrede trend van met name lagere advertentie-inkomsten uit print. Deze ontwikkeling komt met name tot uiting bij de titels De Telegraaf en Metro en in mindere mate bij de regionale titels. De inkomsten uit digitale advertenties zijn licht gedaald wat hoofdzakelijk veroorzaakt wordt door een verschuiving van desktop (onder andere www.telegraaf.nl) naar mobile (De Telegraaf app) waar de tarieven lager liggen. De advertentie-inkomsten uit de gestaakte activiteiten van Dichtbij.nl, gebied Rotterdam en Utrecht en de zondagochtendbladen zijn opgenomen onder normalisaties.

Overige opbrengsten

De overige opbrengsten zijn gedaald van € 11,0 miljoen in 2015 naar € 10,0 miljoen in 2016. De afname is het gevolg van lagere opbrengsten uit videoproducties met name door het stoppen van de productie Vandaag de Dag en een lagere boekwinst op de verkoop van panden. Deels kan deze daling gecompenseerd worden door inkomsten uit het evenement van FashionWeek.

Normalisaties

Dit zijn activiteiten die gestopt zijn in 2015 of 2016 en ten behoeve van een representatieve vergelijking apart worden gepresenteerd. De opbrengsten hieruit betreffen de categorieën B2B advertenties (2016: € 2,4 miljoen, 2015: € 7,9 miljoen) en vervaardiging (2016: € 0,3 miljoen, 2015: € 3,9 miljoen).

De activiteiten in samenwerking met De Utrechtse Internet Courant in het gebied Rotterdam en Utrecht zijn eind juli deels beëindigd vanwege tegenvallende resultaten. De print-editie Rotterdam is uit de markt gehaald en in nauwe samenwerking met METRO zijn de digitale activiteiten in Rotterdam voortgezet. Daarnaast zijn eind 2015 de activiteiten van Dichtbij.nl deels gestaakt en is eind 2016 besloten de activiteiten van Dichtbij.nl volledig te stoppen. Ten slotte is, na de in 2015 aangekondigde reductie van het aantal drukpersen, begin 2016 gestopt met commercieel drukwerk voor derden. In 2015 bedroegen de opbrengsten uit vervaardiging voor derden nog € 3,9 miljoen (2016: € 0,3 miljoen).

Bedrijfslasten

x € 1 miljoen	2016	2015	%
Grond- en hulpstoffen	20,7	28,9	-28,4
Transport- en distributiekosten	65,7	70,4	-6,7
Uitbesteed werk en technische productiekosten	41,3	32,8	25,9
Personeelskosten	175,9	194,8	-9,7
Verkoopkosten	20,1	22,8	-11,8
Overige bedrijfskosten	88,3	95,0	-7,1
Bedrijfslasten¹	412,0	444,7	-7,4

¹ Bedrijfslasten vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

De bedrijfslasten vóór afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardevermindervingsverliezen zijn afgenomen met € 32,7 miljoen. Exclusief lagere reorganisatielasten van € 14,0 miljoen daalden de bedrijfslasten met € 18,7 miljoen. Hiermee ligt TMG op schema om de doelstelling van € 90 miljoen kostenreductie in 2019 ten opzichte van 2015, exclusief het effect van kostenstijgingen als gevolg van nieuwe initiatieven, te realiseren. Ter realisatie hiervan zijn in 2016 onder andere de reorganisatie bij de drukkerijen en bij de redactie van Landelijke Media afgerond en hebben diverse procesoptimalisaties plaatsgevonden. Eind 2016 zijn reorganisaties bij de afdelingen sales en marketing van Landelijke Media en Holland Media Combinatie en bij de redactie van Holland Media Combinatie bekendgemaakt, evenals het samenvoegen van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie op de Basisweg in Amsterdam.

Grond- en hulpstoffen

De kosten voor grond- en hulpstoffen zijn gedaald met € 8,2 miljoen, deze afname is met name het gevolg van een lagere oplage bij de kranten en het nagenoeg geheel wegvallen van commercieel drukwerk voor derden als gevolg van de sluiting van drukkerijen.

Transport- en distributiekosten

De transport- en distributiekosten zijn afgenomen, hoofdzakelijk als gevolg van lagere oplagevolumes en doorgevoerde optimalisaties.

Uitbesteed werk en technische productie

De kosten van uitbesteed werk en technische productie stijgen voornamelijk doordat een deel van de oplage extern is gedrukt na het sluiten van zes drukpersen. De besparing als gevolg hiervan is terug te zien bij de personeelskosten en voor een

deel bij de grond- en hulpstoffen als gevolg van een verschuiving.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn in 2016 gedaald met € 18,9 miljoen. Exclusief reorganisatielasten (2016: € 13,0 miljoen, 2015: € 27,0 miljoen) zijn de personeelskosten afgenomen met € 4,9 miljoen. De lonen en sociale lasten dalen met € 11,9 miljoen. Deze daling is met name het gevolg van doorgevoerde reorganisaties. De pensioenkosten laten een stijging zien van € 1,2 miljoen, vanwege een eenmalige bate in 2015 van € 2,4 miljoen als gevolg van afbouw van de bijdrage in de ziektekosten van gepensioneerden. De overige personeelskosten nemen toe met € 5,8 miljoen. Dit betreft met name een stijging van de kosten van tijdelijk personeel als gevolg van diverse ingezette projecten waaronder Telegraaf VNDG en het TMG Datalab. Daarnaast is er een toename van kosten als gevolg van het tijdelijk invullen van openstaande vacatures.

Het gemiddeld aantal fte is gedaald van 2.023 fte in 2015 naar 1.790 fte in 2016, wat met name zichtbaar is bij TMG Landelijke Media als gevolg van de reorganisatie bij de redactie van De Telegraaf en bij het Facilitair Bedrijf als gevolg van de reorganisatie bij de drukkerijen.

De reorganisatielasten van € 13,0 miljoen hebben hoofdzakelijk betrekking op reorganisaties bij Sales en Marketing als gevolg van het samenvoegen van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie en op de redactie van Holland Media Combinatie.

Verkoopkosten

De daling van de verkoopkosten met € 2,7 miljoen is met name het gevolg van het minder sluiten van marketing partnerships, lagere abonneewervingskosten en lagere uitgaven aan evenementen (bijvoorbeeld Sail in 2015).

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn gedaald met € 6,7 miljoen. Deze daling wordt veroorzaakt door de vrijval uit de voorziening juridische geschillen, door een afname van de huisvestingskosten als gevolg van de sluiting van de drukkerijen, alsmede lagere automatiseringskosten. Dit laatste komt onder andere door de overgang naar nieuwe werkplekken en de insourcing van het beheer waardoor de externe beheerkosten sterk zijn gedaald.

EBITDA business units

x € 1 miljoen	2016	2015	%
TMG Landelijke Media	52,3	61,2	-14,5
TMG Digital	2,9	2,7	7,4
Holland Media Combinatie	20,3	28,1	-27,8
Keesing Media Group	21,5	20,6	4,4
Facilitair Bedrijf	-36,9	-57,1	35,4
Hoofdkantoor & overig	-51,1	-47,8	-6,9
EBITDA	9,0	7,7	16,9

De **EBITDA** is toegenomen van € 7,7 miljoen naar € 9,0 miljoen. Exclusief reorganisatielasten daalt de EBITDA met € 12,7 miljoen van € 34,7 miljoen naar € 22,0 miljoen. Een verdere toelichting op de EBITDA-ontwikkeling van de business units TMG Landelijke Media, TMG Digital, Holland Media Combinatie en Keesing Media Group is opgenomen in separate hoofdstukken per business unit.

Bij het **Facilitair Bedrijf** is sprake van een sterke verbetering van de EBITDA met € 20,2 miljoen, door het onophoudelijk doorvoeren van maatregelen op het gebied van efficiency en operational excellence. Van de gerealiseerde EBITDA-verbetering was € 27,8 miljoen te danken aan lagere personeelskosten waarvan € 17,2 miljoen lagere reorganisatielasten. De afronding van de reorganisatie bij de drukkerijen heeft in hoge mate bijgedragen aan de dalende personeelskosten. Tegenover deze daling staat een toename van de kosten van uitbesteed werk met € 7,1 miljoen en het wegvallen van de opbrengsten uit drukwerk voor derden resulterend in een daling van € 3,6 miljoen. De overige bedrijfskosten bij het Facilitair Bedrijf zijn ook gedaald, met € 2,4 miljoen, met name door een afname van de leasekosten ten gevolge van de reorganisaties en door lagere energie-, huur- en onderhouds- en distributiekosten. Het Vastgoedteam is bovendien bezig met de verkoop van regiopanden, het oude hoofdkantoor van HMC en de naastgelegen drukkerij in Alkmaar en het verkennen van sale and lease back-scenario's voor huisvesting in Amsterdam.

De toename van de kosten van het **Hoofdkantoor & overig**, waaronder ook de centrale ICT-afdeling valt, zijn voornamelijk het gevolg van hogere personeelskosten. Dit betreft met name een stijging van tijdelijk personeel als gevolg van diverse lopende strategische projecten waaronder het online videoplatform Telegraaf VNDG, TMG Datalab en de begeleiding bij diverse reorganisaties. Daarnaast is vorig jaar een bate van € 2,4 miljoen verwerkt als gevolg van de afbouw van de bijdrage in de ziektekosten van gepensioneerden.

De business units Facilitair Bedrijf en Hoofdkantoor & overig zijn nagenoeg geheel ondersteunend aan de business units TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie en in beperkte mate aan TMG Digital en Keesing Media Group. Omdat in 2015 gestopt is met doorbelasten, zijn de resultaten van de business units Facilitair Bedrijf en Hoofdkantoor & overig sterk negatief.

Met ingang van 2016 is de structuur van de segmenten aangepast. TMG Digital, tot 2016 nog een onderdeel van TMG Landelijke Media, is in de aansturing een apart segment geworden. Daarnaast zijn de ICT-afdelingen en activiteiten van de verschillende segmenten gecentraliseerd in het segment Hoofdkantoor. Vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast.

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen en amortisaties

De afschrijvingen en amortisaties zijn € 15,1 miljoen ten opzichte van € 17,6 miljoen in 2015. De daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat vorig jaar een inhaalafschrijving was opgenomen van € 1,5 miljoen inzake activa van Relatieplanet als gevolg van het reclassificeren van Relatieplanet van activa en passiva aangehouden voor verkoop naar voortgezette activiteiten. Daarnaast dalen de afschrijvingen en amortisaties doordat activa volledig zijn afgeschreven en door het presenteren van de panden als aangehouden voor verkoop in 2016 waardoor gestopt is met afschrijven hierop.

Bijzondere waardeverminderingen

De bijzondere waardeverminderingen bedragen € 2,3 miljoen en hebben voor € 2,1 miljoen betrekking op een waardevermindering van panden en grond waarvoor biedingen zijn binnengekomen die onder de boekwaarde lagen.

In 2015 bedroegen de bijzondere waardeverminderingen € 6,8 miljoen en hadden betrekking op een afwaardering van de drukpersen en panden in verband met het besluit om de drukcapaciteit te reduceren.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten waren over 2016 per saldo nihil (2015: € 1,0 miljoen negatief). Dit resultaat bevat een resultaat deelnemingen van € 0,7 miljoen wat hoofdzakelijk toeziet op

het aandeel van TMG in het resultaat van Radio Newco B.V. over het vierde kwartaal van 2016.

De rentelasten zijn uitgekomen op € 0,9 miljoen; deze hebben hoofdzakelijk betrekking op betaalde rente op de rekening courant-faciliteit.

Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

Het resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten van € 7,4 miljoen (2015: € 4,0 miljoen verlies) bevat zowel het transactieresultaat op de verkoop van Sky Radio Group (€ 4,3 miljoen) als het reguliere resultaat over de periode 1 januari 2016 t/m 30 september 2016. Het reguliere netto-resultaat is uitgekomen op € 3,1 miljoen winst (2015: € 4,0 miljoen verlies). De resultaatverbetering is hoofdzakelijk toe te rekenen aan lagere afschrijvingslasten als gevolg van het stoppen met afschrijven vanaf het moment dat Sky Radio Group als aangehouden voor verkoop is gepresenteerd. Het aandeel van TMG in het nieuwe radio-bedrijf Radio Newco B.V. was bij het sluiten van de overeenkomst 22,85%. Door het deels financieren van de overname van RadioCorp B.V. door Radio Newco B.V. met aandelen is dit belang verwaterd tot 22%. Na realisatie van een deel van de additionele earn-out afspraken is een extra 1% belang in het nieuwe radiobedrijf te verkrijgen en zal het belang van TMG uiteindelijk uitkomen op 23%.

Winstbelasting en belastingpositie

De winstbelasting toont een bate van € 2,6 miljoen over 2016 (2015: € 1,9 miljoen last) en is hoofdzakelijk het resultaat van toevoeging aan het compensabel verlies als gevolg van het fiscale verlies in 2016 van de fiscale eenheid in Nederland. De betaalde winstbelasting bedroeg in 2016 € 6,1 miljoen (2015: € 5,0 miljoen) en had hoofdzakelijk betrekking op betaalde winstbelasting in Frankrijk en België, waar de activiteiten van Keesing Media Group winstgevend zijn.

De compensabele verliezen bedragen per 31 december 2016 € 161,7 miljoen (2015: € 111,4 miljoen) en hebben hoofdzakelijk betrekking op de Nederlandse fiscale eenheid. De toename van het saldo wordt enerzijds veroorzaakt door verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid in 2016, onder andere door het vormen van reorganisatievoorzieningen, anderzijds door het opheffen van het tijdelijk verschil op de reorganisatievoorziening. Tot 2016 werden reorganisatielasten fiscaal als last genomen op het moment van uitbetalen, in 2016 is de fiscale verwerking gelijk getrokken met de commerciële

verwerking van de reorganisatievoorzieningen. TMG verwacht de komende jaren voldoende fiscale winsten te genereren om de compensabele verliezen te compenseren en heeft deze daarom volledig gewaardeerd (€ 40,4 miljoen). Hierbij zal een deel van de voorwaartse verliescompensatie gerealiseerd kunnen worden door de mogelijke sale and lease back van gebouwen en terreinen in Amsterdam, alsmede door de resultaatbijdrage van diverse commerciële initiatieven (zoals het online videoplatform Telegraaf VNDG), kostenbesparende maatregelen en de verkoop van regionaal onroerend goed.

Nettoresultaat

Het nettoresultaat is uitgekomen op een winst van € 1,6 miljoen (2015: € 23,6 miljoen verlies). De verbetering is hoofdzakelijk toe te rekenen aan de eerder genoemde lagere reorganisatielasten, lagere bijzondere waardeverminderingen op vaste activa, de boekwinst op de verkoop van Sky Radio Group en een belastingbate in plaats van een belastinglast vorig jaar.

Ontwikkeling van de balans

Het balanstotaal is sterk afgenomen met € 48,9 miljoen, hoofdzakelijk door de deconsolidatie van Sky Radio Group. De solvabiliteit, zijnde het eigen vermogen (toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.) als percentage van het balanstotaal, is mede hierdoor verbeterd van 52,7% naar 57,3%.

Het werkkapitaal (zijnde de vlottende activa exclusief geldmiddelen en activa aangehouden voor verkoop verminderd met de kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen en passiva aangehouden voor verkoop) is afgenomen van € 93,0 miljoen negatief naar € 89,1 miljoen negatief door een daling van de kortlopende voorzieningen met € 20,1 miljoen. Daarentegen bevatten de handelsschulden en overige verplichtingen per 31 december 2016 een verplichting inzake de nieuw vastgestelde waarde van de Radio Veronica licentie van € 14,7 miljoen (31 december 2015: nihil). Eind 2016 zijn de reeds betaalde licentietermijnen terug ontvangen van het Ministerie (€ 15,0 miljoen inclusief rente) en is een factuur ontvangen voor de nieuwe waarde van de licentie (€ 14,7 miljoen inclusief rente), die begin 2017 is voldaan. TMG is in beroep gegaan tegen de door de Minister nieuw vastgestelde waarde en zal ook tegen de rentebesikking in rechte opkomen.

Ontwikkeling van de kasstromen

Kasstroom uit operationele activiteiten

De nettokasstroom uit operationele activiteiten is in 2016 uitgekomen op € 2,8 miljoen negatief ten opzichte van € 16,3 miljoen positief in 2015. De daling wordt met name veroorzaakt door € 9,2 miljoen meer uitbetaalde reorganisatielasten en een daling van de EBITDA exclusief reorganisatielasten met € 12,7 miljoen. Dit wordt deels gecompenseerd door een sterkere verbetering van het werkkapitaal in 2016 dan in 2015. De verbetering in 2016 is toe te schrijven aan de ontvangst van de reeds betaalde termijnen voor de Radio Veronica-licentie in 2016. De werkkapitaalverbetering in 2015 werd hoofdzakelijk veroorzaakt door de afbouw van de voorraden grond- en hulpstoffen met € 4,8 miljoen.

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedraagt € 6,2 miljoen negatief (2015: € 10,1 miljoen negatief). Hier is duidelijk een verschuiving zichtbaar van investeringen in materiële vaste activa zoals panden en drukpersen naar investeringen in immateriële vaste activa zoals de ontwikkeling van websites en apps en software voor business-applicaties en IT-infrastructuur. De kasstroom uit investeringsactiviteiten bevat in 2016 de opbrengst uit verkoop van panden voor € 5,1 miljoen (2015: € 1,4 miljoen) en een interim-dividend ontvangen van de deelneming in Radio Newco B.V. van € 1,1 miljoen.

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt € 14,4 miljoen negatief (2015: € 5,6 miljoen negatief). Hierin zit de uitbetaling van dividend van € 7,4 miljoen (2015: nihil) inbegrepen, de aankoop van de aandelen in Sienna Holding B.V. die nog niet door TMG gehouden werden voor € 5,7 miljoen (2015: nihil) en de betaling van de jaarlijkse FM-licentie aan het Agentschap Telecom door de Sky Radio Group inzake kavel A1 (€ 4,3 miljoen). Tevens is in 2016 € 5,0 miljoen getrokken op de rekening courant-faciliteit.

Per saldo is de kasstroom in 2016 € 23,4 miljoen negatief (2015: € 0,6 miljoen positief), met name door de significante betalingen aan reorganisatielasten van € 29,9 miljoen, en de hoge negatieve kasstroom uit financieringsactiviteiten, onder andere door de betaling van dividend.

Financiering

Eind december 2016 is de intentie overeengekomen om de in juli 2015 bij een consortium van twee banken afgesloten revolverende kredietfaciliteit van € 70 miljoen op een aantal onderdelen aan te passen. Deze aanpassingen zijn onder andere gemaakt om een eventuele sale and lease back van het vastgoed mogelijk te maken. De aanpassingen betreffen hoofdzakelijk het verlengen van de faciliteit met 20 maanden tot 10 maart 2020, het terugbrengen van het maximaal te trekken bedrag tot € 50 miljoen en het stellen van een aantal zekerheden zoals verpanding van vorderingen, IP-rechten, aandelen Keesing Media Group B.V. en een positieve hypotheekverklaring voor een deel van het onroerend goed. Na afronding van een eventuele sale and lease back zal de faciliteit worden teruggebracht tot € 30 miljoen.

Op 13 maart 2017 is aan alle voorwaarden voor de sluiting van de leningovereenkomst voldaan en zijn de aanpassingen geëffectueerd. Tot deze datum (en per 31 december 2016) zijn de in juli 2015 overeengekomen voorwaarden in stand gebleven.

Per eind 2016 is € 5 miljoen getrokken op de faciliteit. Aan de door de banken gestelde voorwaarden werd per 31 december 2016 voldaan.

Dividend

Voorgesteld wordt om het resultaat over 2016 toe te voegen aan de reserves en geen dividend uit te keren.

Vooruitzichten

TMG-breed zal 2017 in het teken staan van een onverminderde focus op digitale vernieuwing en groei en een verdere optimalisatie van de printactiviteiten. Hiervoor is in 2016 de basis gelegd. We bouwen voort op de ontwikkeling van apps en de verbetering van websites van de hoofdmerken. De groei van een aantal sites zal verder worden versneld, door samenwerkingen of acquisities. Focuspunten zijn ook de toepassing van data en het uitbouwen van e-commerce activiteiten, en het succesvol samenbrengen hiervan met publishing-activiteiten om zo content te verkrijgen. Efficiencyverbetering blijft onverminderd hoog op de agenda staan. De activiteiten van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie zijn eind 2016 samengevoegd in Amsterdam. De afronding van de reorganisatie van de sales- en marketingafdelingen wordt voorzien in 2017 evenals de

reorganisatie van de redactie van Holland Media Combinatie. In 2017 zullen de onvoldoende rendabele weekbladen worden verkocht, zoals bekendgemaakt op 23 maart 2017. Met deze maatregelen zal in 2017 verder invulling worden gegeven aan de doelstelling de kosten verder te reduceren.

Deze vooruitzichten hebben betrekking op de situatie zoals die is bij het verschijnen van het jaarverslag en de publicatie jaarcijfers.

TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 5 maart 2017 een voorwaardelijke overeenkomst gesloten in verband met het voorgenomen openbaar bod door Mediahuis en VP Exploitatie op TMG. Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 8 maart 2017 een biedingsbericht ter goedkeuring bij de Autoriteit Financiële Markten ingediend. Het bod zal worden uitgebracht door middel van het publiceren van het goedgekeurde biedingsbericht. Het bod zal voorwaardelijk zijn aan de vervulling van bepaalde voorwaarden. TMG zal haar standpunt ten aanzien van het bod bekend maken in een gemotiveerde standpuntbepaling die zal worden toegelicht tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in het kader van het bod, die wordt gecombineerd met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017. Naar verwachting zal het bod in Q2 of Q3 van 2017 worden afgerond.

In verband met de voorwaardelijke overeenkomst die TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben gesloten op 5 maart 2017, hebben Talpa Beheer B.V. en Dasym Investments II B.V. aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam verzocht onmiddellijke voorzieningen te treffen, een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken bij TMG en een onafhankelijk commissaris te benoemen. De Ondernemingskamer heeft op 21 maart 2017 uitspraak gedaan en voorlopig geoordeeld dat er geen gegronde redenen zijn om aan een juist beleid en een juiste gang van zaken bij TMG te twijfelen. Alle verzoeken tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen zijn afgewezen. Ook het verzoek van de geschorste bestuurders van TMG tot opheffing van hun schorsing is door de Ondernemingskamer afgewezen. De zitting waarin het verzoek tot het gelasten van een onderzoek wordt behandeld zal op een nadere datum plaatsvinden.

Op 14 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen de heer Hans Bakker met onmiddellijke ingang benoemd tot Algemeen Directeur ad-interim van TMG. De heer Bakker zal in deze functie verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing van de onderneming. Hij blijft aan in deze functie totdat een nieuwe Raad van Bestuur is aangesteld.

TMG Landelijke Media

Met sterke merken als De Telegraaf, Privé, VROUW, Autovisie, DFT, Telesport en Metro biedt TMG Landelijke Media digitale, gedrukte en cross-mediale content op het gebied van nieuws, business, entertainment, sport en lifestyle. Dankzij de hoogwaardige content en een groot landelijk multimediaal bereik zijn deze merken een aantrekkelijke partner voor adverteerders en contentmakers.

TMG Landelijke Media telt in totaal 498 (fte) medewerkers (ultimo 2016). Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

Resultaten 2016

x € 1 miljoen	2016	2015	%
B2C - abonnementen	117,8	122,9	-4,1
B2C - transacties	22,7	25,1	-9,6
B2B - advertenties	55,3	68,3	-19,0
Overige opbrengsten	6,1	6,5	-6,2
Totaal opbrengsten	201,9	222,8	-9,4
Bedrijfslasten	149,6	161,6	-7,4
EBITDA	52,3	61,2	-14,5
EBITDA excl.			
reorganisatielasten	57,7	71,8	-19,6

De opbrengsten zijn afgenomen van € 222,8 miljoen in 2015 naar € 201,9 miljoen in 2016 (- 9,4%). Dit wordt met name veroorzaakt door de daling van de traditionele omzet uit print activiteiten. Dankzij een sterke daling van de kosten is de daling van de EBITDA beperkt gebleven tot € 8,9 miljoen. Exclusief reorganisatielasten is de EBITDA gedaald met € 14,1 miljoen.

De **B2C-abonnementeninkomsten** zijn gedaald met € 5,1 miljoen (- 4,1%) vooral bij De Telegraaf. Hier is een verschuiving zichtbaar van print-only abonnementen naar combi-abonnementen (zowel print als digitale toegang) en in mindere mate naar digital-only abonnementen. De combi-abonnementen (toegang tot print en digitaal) laten een stijging zien van € 28,4 miljoen (+ 92,2%). Dit wordt vooral veroorzaakt door de overgang van vaste print-only abonnementen naar combi-abonnementen. Bij De Telegraaf is het gewogen gemiddeld aantal vaste abonnementen afgenomen met 7,4% (2015: -5,5%).

De inkomsten uit **B2C-transacties**, hoofdzakelijk bestaande uit inkomsten uit losse verkoop, laten een daling zien van € 2,4 miljoen (- 9,6%), deze daling is zichtbaar in zowel binnen- als

buitenland en nagenoeg gelijk aan vorig jaar. De volumedaling kan slechts deels gecompenseerd worden door een hogere prijs.

De **B2B-advertenties** zijn gedaald van € 68,3 miljoen in 2015 naar € 55,3 miljoen in 2016, hoofdzakelijk veroorzaakt door de voortzettende daling in advertentie-inkomsten uit print als gevolg van verschuivingen naar andere media. Deze ontwikkeling komt met name tot uiting bij de titels De Telegraaf en Metro. De inkomsten uit digitale advertenties zijn licht gedaald wat hoofdzakelijk veroorzaakt wordt door een verschuiving van desktop (onder andere www.telegraaf.nl) naar mobile (De Telegraaf app) waar de tarieven lager liggen. Het aantal pageviews over alle kanalen en merken steeg in 2016 met 19%.

De **overige opbrengsten** zijn gedaald met € 0,4 miljoen, dit betreft een daling als gevolg van minder opbrengsten uit videoproducties door het stoppen van de productie Vandaag de Dag. Dit wordt deels gecompenseerd door opbrengsten uit evenementen van het in 2016 geacquireerde Amsterdam FashionWeek.

TMG Landelijke media heeft de **bedrijfslasten** duidelijk weten te reduceren, met € 12,0 miljoen (- 7,4%). Exclusief reorganisatielasten zijn de lasten gedaald met € 6,8 miljoen (- 4,5%). De daling wordt met name veroorzaakt door lagere kosten van transport, distributie en uitbesteed werk (- € 7,4 miljoen) als gevolg van een lagere gemiddelde oplage en lagere kosten papier en inkt. Ook de personeelskosten zijn sterk afgenomen (- € 7,3 miljoen), met name als gevolg van € 5,2 miljoen lagere reorganisatielasten. De overige daling in de personeelskosten betreft een combinatie van een daling in de lonen en sociale lasten als gevolg van een afname van het gemiddeld aantal fte met 75 en een stijging in de kosten van tijdelijk personeel.

Bij de overige bedrijfskosten is sprake van een stijging met € 3,7 miljoen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door kosten met betrekking tot evenementen van het geacquireerde Amsterdam FashionWeek en hogere advieskosten mede als gevolg van diverse strategische projecten waaronder het samenvoegen van de business units TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie.

Bereik

Uit de gecombineerde print- en online cijfers van het NOM over de tweede helft van 2015 tot en met de eerste helft van 2016 blijkt dat het merk De Telegraaf van alle dagbladen koploper is in totaal merkbereik. In de genoemde meetperiode bereikte De Telegraaf 6.923.000 personen. Daarnaast realiseerde De Telegraaf ondermeer 24,4 miljoen videoviews per maand⁸. Een groot totaal merkbereik kenmerkte ook de overige hoofdmerken van TMG Landelijke Media in 2016. Een aantal voorbeelden: VROUW realiseerde in de genoemde meetperiode 2,6 miljoen totaal bereik, Privé 3,5 miljoen totaal bereik en Metro 6,2 miljoen totaal bereik⁹.

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

De merken van TMG Landelijke Media zijn in het verslagjaar versterkt, met name door de verbetering van de digitale activiteiten. De in 2015 ingezette reorganisaties binnen TMG Landelijke Media zijn grotendeels afgerond. De samenvoeging van de activiteiten met Holland Media Combinatie is voorbereid en deels uitgevoerd, wat een basis legt voor verdere kwaliteitsverbetering en meer efficiency.

Nieuws en contentvernieuwing

In 2016 heeft de redactie van De Telegraaf opnieuw belangwekkende journalistieke primeurs en spraakmakende artikelen op haar conto weten te schrijven, onder andere:

- de zaak Klaus Ross: een serie indrukwekkende onthullingen over de schimmige wereld van alternatieve natuurgenezers, die tussen de mazen van de wet door inspelen op de wanhoop van patiënten.
- een serie over pensioenroof: een laagdrempelige, begrijpelijke uitleg over de complexe materie van pensioenen en de voor deelnemers negatieve ontwikkelingen op dit gebied.
- het sorry-interview met de premier: Mark Rutte reageerde op beloftes die hij in De Telegraaf deed in 2012 en trok in 2016 in De Telegraaf het boetekleed aan voor beloftes die hij niet is nagekomen.
- de aanpak van treitervloggers in Zaandam: een agenderende reeks artikelen om te laten zien hoe een kleine groep de lokale samenleving naar zijn hand zet en saboteert - regionaal nieuws met landelijke impact.

Rode draad in deze en andere journalistieke producten is dat De Telegraaf uitgaat van het perspectief van de lezer,

⁸ Bron: Google Analytics, december 2016

⁹ Bron: NOM Mediamerken 2016-I (2015-II / 2016-I)

misstanden aan de kaak stelt en de impact voor de samenleving laat zien. Zie ook het hoofdstuk [De kracht van onze journalistiek](#).

Campagnes 'Altijd vanuit het hart' en 'Achter ons nieuws'

De reclamecampagne 'Altijd vanuit het hart' ging 18 november van start, met als doel abonnees te werven door de unieke kracht van De Telegraaf te benadrukken. Deze campagne laat in 30 seconden-commercials zien waar het merk De Telegraaf voor staat.

De online campagne 'Het verhaal achter ons nieuws' die in 2016 van start ging, bereikt een groot publiek. In online video's wordt een kijkje gegeven achter de schermen van het nieuws en het vakgebied journalistiek. Verschillende redacteurs en journalisten hebben uitgelegd hoe het nieuws in de krant tot stand komt. Op [Telegraaf.nl](#) waren er 5.000 views per aflevering. Op Youtube werd een aantal van de 'mini-documentaires' ruim 350.000 keer bekeken.

Nieuwe bijlagen De Telegraaf en Metro

De Telegraaf heeft in 2016 het nieuwe zaterdagmagazine VRIJ gelanceerd, dat de katernen Weekeinde en Wonen, Varen en Reizen vervangt. Na de lancering is een lezersonderzoek gehouden, waarna de inhoud nog meer is afgestemd op wat abonnees verwachten. De maandelijkse bijlage Mode van Metro is vernieuwd: de eerste Metro Lifestyle kwam uit in mei 2016.

Versterking digitaal

Telegraaf VNDG: 24/7 online video

In 2016 is gestart met de ontwikkeling van Telegraaf VNDG: een 24/7 online videokanaal, met een mix van nieuws, sport en entertainment, vanuit een typische Telegraafse kijk op de wereld.

Eerste fase verbetering website De Telegraaf

De website van De Telegraaf is in 2016 op hoofdlijnen verbeterd. Het aantal videoposities is uitgebreid en visueel meer in lijn gebracht met die van de krant. In december 2016 is gestart met de tweede fase: een volledige herbouw van het digitale portfolio van De Telegraaf, de website voorop. Naast een ingrijpend re-design en een forse verbetering van het gebruiksgemak worden nieuwe consumentenproposities gelanceerd.

Telesport, DFT en Privé vernieuwd

In oktober is de nieuwe website van Telesport gelanceerd: telesport.nl, geschikt voor mobiel, tablet en desktop. De website stoelt op de redactionele pijlers voetbal, autosport, wielersport, schaatsen, tennis en darts en besteedt 24/7 aandacht aan topsportnieuws, achtergronden en statistieken. Het aanbod op de website bevat veel video, naast geschreven content die verdieping biedt. Ingelogde gebruikers hebben toegang tot premium content.

De Financiële Telegraaf (DFT) kwam met een compleet nieuwe kennis-website, dftkennis.nl, ontwikkeld met kennispartners als SingularityU The Netherlands en Nyenrode Business Universiteit. Ook is een nieuwe app gelanceerd voor actueel beurs- en ondernemingsnieuws.

Privé heeft eind oktober een multi-platform app gelanceerd waarmee consumenten met een abonnement altijd en overal toegang hebben tot het laatste showbizz- en entertainmentnieuws van Privé. Verder verscheen begin oktober de eerste editie van de nieuwe koninklijk-huisspecial van Privé: Privé-Royal.

VROUW bereikt miljoenen

Begin 2016 is [de nieuwe website](#) van VROUW gelanceerd, met succes. Na drie maanden telde de site 2,1 miljoen unieke gebruikers. Tot en met december 2016 bedroeg dit aantal gemiddeld 1,8 miljoen unieke bezoekers per maand¹⁰. Naast bereik is gefocust op engagement, zowel op het eigen platform als in social media, en op het uitbreiden van commerciële proposities. Gedurende het jaar zijn verschillende nieuwe features toegevoegd, zoals een online betaalmodule, waardoor consumenten eenvoudig (kleine) betalingen voor producten en diensten (bijvoorbeeld deelname aan challenges) kunnen doen binnen de VROUW-omgeving.

Metro succesvol op social media

Metro presteerde goed op social media. Het aantal Facebook-likes voor Metro Holland nam het afgelopen jaar met 82.000 toe tot meer dan 344.000. Het Instagram-account groeide in 2016 van 5.000 naar bijna 17.000 volgers. Verder werd Metro in 2016 genoemd in diverse toonaangevende lijstjes van merken die snappen wat je met Snapchat moet doen. Het aantal views per Snapchat-story is afgelopen jaar explosief gestegen.

Strategische samenwerkingen en nieuwe initiatieven Amsterdam FashionWeek versterkt landelijke mediakracht

Met de overname van Amsterdam FashionWeek zijn het merkportfolio, de content en het bereik van TMG versterkt. Twee keer per jaar vindt het toonaangevende live hoogtepunt plaats: de Mercedes-Benz FashionWeek Amsterdam, hét platform voor de Nederlandse en Vlaamse mode-industrie. Een van de eerste spin-offs van de overname is het compleet vernieuwde online platform Fashionweek.nl, dat eind november 2016 officieel werd gelanceerd. Dit platform biedt adverteerders de kans om niet alleen rondom en tijdens het event, maar 365 dagen per jaar via bijvoorbeeld native content hun doelgroepen te bereiken. Daarnaast is de aanwezigheid op social media geactiveerd, met indrukwekkende groeicijfers.

TMG Natives

Begin 2016 is TMG Natives gestart, een nieuwe afdeling die creatieve content en concepten ontwikkelt voor marketing- en communicatievraagstukken van klanten. Op basis van een uitgekende strategie, conversiedoelen, een creatief concept en diepgaande doelgroepanalyses produceert TMG Natives content, desgewenst in nauwe samenwerking met [TMG Datalab](#). De content vertelt het verhaal dat zorgt voor engagement van de consument bij het merk. Dit optimaliseert de balans tussen de communicatiebehoefte vanuit de klant en de toegevoegde waarde van de content voor de consument. Als onderdeel van TMG kan TMG Natives indien gewenst een breed merkenpakket inzetten, zoals [VROUW](#), [Metro](#), [dft.nl](#), [Autovisie](#), [Dumpert.nl](#), en [Amsterdam FashionWeek](#), via alle mogelijke kanalen. TMG gaat hiermee de concurrentie aan met zelfstandige content-marketingbureaus, met als ijzersterk voordeel het miljoenenbereik van de TMG-merken.

TMG Datalab

[TMG Datalab](#) is het nieuwe aanspreekpunt voor adverteerders en mediabureaus, dat zich toelegt op het realiseren van maximale conversie op basis van data. Door het intensieve gebruik van de platformen van al onze merken beschikt TMG over een schat aan data. Deze biedt inzicht in de interesses en voorkeuren van consumenten. Door de data te combineren met informatie uit verschillende externe bronnen (bijvoorbeeld socio-demografische gegevens en data van social media-netwerken zoals Facebook) kunnen we diepere en rijkere segmenten creëren. De data-analisten, -scientists, developers en marketeers van TMG Datalab helpen adverteerders hun impact en rendement te vergroten en nieuwe kansen te identificeren. Er worden nooit naw-gegevens van klanten verstrekt aan adverteerders. De voor adverteerders

¹⁰ Bron: Google Analytics, maandgemiddelde 2016

beschikbare data is nooit te herleiden naar een geïdentificeerde of identificeerbare persoon.

Stroomlijning organisatie en processen

Reorganisatie redactie De Telegraaf afgerond

De in 2015 ingezette reorganisatie van de redactie van De Telegraaf en submerken is afgerond in 2016. De competenties van de redactie zijn verder in lijn gebracht met de digitalisering van het nieuwsaanbod. Om nog directer te kunnen inspelen op de actualiteit is een 'hit & run'-redactie ingericht, die zich vooral bezighoudt met grote en kleine nieuwsgebeurtenissen in het land: van terreurdreiging op Schiphol tot de massale belangstelling voor bronstige edelherten op de Veluwe. De invoering van het centrale redactiesysteem CCI Newsgate is afgerond. Ook de tijdschriften van TMG Landelijke Media maken hier nu gebruik van. Redacties kunnen hiermee efficiënter werken; content kan gemakkelijker op de diverse platforms worden gebruikt.

Abonneewerving en -behoud

Vanuit de gedachte 'consument centraal' en versnelde digitalisering is in 2016 voor abonnee-werving gekozen voor drie speerpunten:

- behoud van bestaande abonnees (print)
- digitaliseren van bestaande abonnees: meenemen naar onze digitale proposities
- (her)activeren van oud-abonnees en nieuwe abonnees met nieuwe (digitale) proposities.

Behoud en digitaliseren van bestaande abonnees wordt gerealiseerd door waarde toe te voegen en proposities te 'stapelen', onder andere door extra bijlagen aan de (weekend)krant toe te voegen. Hoe langer een abonnee klant is en hoe meer hij of zij afneemt, des te hoger de korting en des te meer extra's. Met de steeds persoonlijker benadering bijvoorbeeld door VIP-abonnementen, combinatie-abonnementen (online en print, landelijk en regionaal) en member-get-member acties moeten abonnees meer gaan ervaren lid te zijn van De Telegraaf-community. Voor dit doel zijn de abonnementensystemen in 2016 deels gemoderniseerd. Dit traject loopt na 2016 door.

Stroomlijning redacties en marketing- en salesorganisatie

Eind 2016 is Holland Media Combinatie verhuisd van Alkmaar naar Amsterdam, om een volgende en grote stap te maken in de realisatie van het nieuwe media-ecosysteem. Het doel is om maximale efficiency en kwaliteitsverbetering te realiseren in de samengevoegde organisaties van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie. Aanpassingen in de redacties en

de marketing- en salesorganisaties zijn aangekondigd en ingezet in 2016. De salesorganisaties van TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie zijn in 2016 al samengevoegd en opnieuw ingericht. Er is een nieuw managementteam benoemd, de organisatie is afgeslankt, competenties zijn aangescherpt en processen zijn gestroomlijnd. Voor de marketing en de redactionele organisatie zijn eind 2016 aanpassingen aangekondigd die in 2017 worden doorgevoerd.

Maatschappelijke betrokkenheid

TMG Landelijke Media heeft in 2016 diverse events georganiseerd om doelgroepen samen te brengen en complexe kennis voor een bredere doelgroep begrijpelijk en toegankelijk te maken. Met Business University Nyenrode zijn twee collegereeksen opgezet. Samen met SingularityU organiseerde DFT Kennis het geslaagde tech-event Get into the Future, waar ruim 550 deelnemers de toepassing van nieuwe exponentiële technologieën kregen toegelicht door experts en ook zelf konden ervaren. DFT organiseerde bovendien een reeks online seminars over actuele persoonlijke financiële vraagstukken, zoals beleggen, zorgverzekering en pensioen. In totaal keken meer dan 9000 mensen.

Telesport was als mediapartner betrokken bij de Amsterdam City Swim, waarbij geld wordt ingezameld voor onderzoek naar onderbelichte ziektes.

NS en Metro zijn een proef gestart om het hergebruik van de krant te stimuleren en de gelezen krant op een centrale plek, in de trein, in te zamelen.

Het team van VROUW maakte in september het Pink Ribbon Magazine, ter gelegenheid van de borstkankermaand. Met ontroerende en inspirerende verhalen van en voor vrouwen, maar ook met items over mode en verzorging. De oplage was 75.000 exemplaren; meer dan 50% van de netto-opbrengst ging naar Pink Ribbon.

VROUW kwam in diezelfde maand met de VROUW Stappen Challenge: een actie om vrouwen te stimuleren meer te bewegen. Iedere deelnemster heeft toegang gekregen tot een persoonlijke pagina op de website. De challenge liep de hele maand oktober. Halverwege konden deelnemers ook meedoen aan de Amsterdam City Walk. Eind 2016 volgde de Lekker in je vel-challenge.

TMG Digital

Dumpert, GeenStijl, GroupDeal, Relatieplanet, Gaspedaal en Autobahn zijn bekende merken van TMG Digital: de business unit waarin sinds 1 januari 2016 alle primair online platforms en activiteiten zijn gebundeld. Naast het uitbouwen van deze platforms, content en online communities speelt TMG Digital een cruciale rol in de verdere digitalisering van het nieuwe media-ecosysteem van TMG, en in het versneld ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. TMG Digital, gevestigd in Amsterdam, telt in totaal 133 (fte) medewerkers (ultimo 2016).

Resultaten 2016

x € 1 miljoen	2016	2015	%
B2C - abonnementen	2,2	2,1	4,8
B2C - transacties	22,1	20,1	10,0
B2B - advertenties	9,8	9,6	2,1
Overige opbrengsten	0,9	1,1	-18,2
Totaal opbrengsten	35,0	32,9	6,4
Bedrijfslasten	32,1	30,2	6,3
EBITDA	2,9	2,7	7,4
EBITDA excl.			
reorganisatielasten	3,2	2,7	18,5

De opbrengsten bij TMG Digital zijn gestegen van € 32,9 miljoen in 2015 naar € 35,0 miljoen in 2016, een stijging van 6,4%. De bedrijfslasten zijn toegenomen met € 1,9 miljoen waardoor per saldo de EBITDA is gestegen met € 0,2 miljoen (+ 7,4%) tot € 2,9 miljoen.

De inkomsten uit **B2C-transacties**, hoofdzakelijk bestaande uit e-commerce opbrengsten, zijn gestegen met € 2,0 miljoen. Dit betreft het onderdeel GroupDeal waar met name de gemiddelde orderwaarde per transactie hoger lag dan in 2015.

De stijging van € 0,2 miljoen van de inkomsten uit **B2B-advertenties** is een combinatie van gedaalde advertenties in print bij Bohil, als gevolg van de focus op online en een stijging van advertenties digitaal. Deze toename is vooral toe te schrijven aan een betere performance bij Gaspedaal.

De toename van de **bedrijfslasten** wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een hogere inkoopwaarde van goederen bij GroupDeal en hogere personeelskosten als gevolg van een stijging van het aantal fte's. Dit is terug te zien bij vrijwel alle onderdelen van TMG Digital.

Bereik

TMG Digital heeft met de diverse titels in het portfolio een groot bereik binnen een aantal domeinen. TMG Digital heeft een significant bereik onder hoog-opgeleide jonge mannen met op Dumpert 150,8 miljoen video views per maand en op Geenstijl 1,9 miljoen gebruikers per maand. Ook op social media heeft Dumpert een significante positie met 1,6 miljoen likes op Facebook en 1,2 miljoen volgers op Instagram. In 2016 is met Autobahn.eu een nieuwe site toegevoegd aan het automotive-domein in het portfolio, eind 2016 bezoeken 1,1 miljoen gebruikers per maand deze site. Met de e-commerce nieuwsbrieven van GroupDeal en Telegraaf Aanbiedingen worden dagelijks 3,2 miljoen Nederlanders bereikt met nieuwe aanbiedingen. Gaspedaal is met 1 miljoen bezoekers per maand al drie jaar een van de grootste occasion sites van Nederland¹¹.

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

In 2016 opereerde TMG Digital voor het eerst als zelfstandige business unit. De nadruk lag vooral op het inventariseren van de synergiemogelijkheden tussen de onderlinge platforms, het uniformeren van processen en werkwijzen en het opschalen van de volwassen platforms.

Meer synergie

De verschillende titels binnen TMG Digital zijn in 2016 nauwer gaan samenwerken, ook Relatieplanet, dat eind 2016 vanuit Groningen naar Amsterdam is verhuisd. Waar mogelijk worden synergievoordelen gerealiseerd, onder andere op het gebied van sales, online marketing, product development en customer service.

Vanuit Dumpert is in 2016 de website Autobahn.eu gestart. Eind 2016 zit deze site op 1,1 miljoen gebruikers per maand. TMG Digital bekijkt in samenwerking met TMG Landelijke Media hoe de drie online auto-platforms Gaspedaal.nl, Autobahn.eu en Autovisie.nl elkaar kunnen versterken, in content en bereik. De twee auto-events Cars & Coffee in 2016 zijn bijvoorbeeld uitgebreid onder de aandacht gebracht en waren met ongeveer 1000 auto's en 4000 deelnemers uitstekend bezocht.

¹¹ Bron: Google Analytics, maandgemiddelde 2016

Dumpert

‘Dumpert hard gegroeid in 2016’

[Dumpert.nl](#) – hét merk voor jonge mannen in de leeftijd 18-35 jaar – zet vol in op mobiel, social media en video, en heeft daarmee in 2016 een enorme groei gerealiseerd. In het verslagjaar is een nieuwe app gelanceerd (native iOS en Android); alleen al via deze app zijn er meer dan 100 miljoen video views per maand. Op social media is het bereik van

[Dumpert.nl](#) gestegen naar 1,6 miljoen likes op Facebook en 1,2 miljoen volgers op Instagram. Daarnaast heeft [Dumpert.nl](#) met [DumpertTV](#) zijn eigen videoproducties gelanceerd, waaronder de hit ‘Dumpert Reeten’ en ‘Dumpert filmt je werkplek’. [DumpertTV](#) realiseerde in 2016 met deze eigen content gemiddeld 5 miljoen video plays per maand.

Dat de platforms van TMG Digital een waardevolle aanvulling zijn in het merkenportfolio en de mediamix van TMG bleek in het verslagjaar: diverse [Dumpert](#)-filmpjes van adverteerders van TMG Landelijke Media gingen viral.

Opschalen platforms

In 2016 heeft TMG Digital zoals aangekondigd [Gaspedaal](#), [Dumpert](#) en [GroupDeal](#) verder opgeschaald. Op [Gaspedaal](#) is een cost-per-click model ingevoerd; eind 2016 zijn meer dan 1400 dealers aangesloten. [Gaspedaal](#) is met meer dan 1 miljoen bezoekers per maand al drie jaar één van de grootste occasion-sites van Nederland.

[Dumpert](#) kwam met eigen content, onder andere: ‘[Dumpert filmt je werkplek](#)’. Deze online video’s werden door zo’n 350.000 mensen per aflevering bekeken. De app van [Dumpert](#) is vernieuwd en verbeterd. Eind 2016 telt deze gemiddeld ongeveer 900.000 gebruikers; per maand zijn er 100 miljoen videoviews in de app.

E-commerce platform [GroupDeal](#) realiseerde een goede omzetgroei, in Nederland en in België. Aan de ‘achterkant’ zijn processen verder verbeterd.

E-commerce verder uitgebouwd

TMG Digital richt zich op online publishing (onder andere [Dumpert](#)), vraag en aanbod (onder andere [Gaspedaal](#)) en e-commerce ([GroupDeal](#)). Expertise op deze drie gebieden stelt TMG in staat om op te schuiven in de sales-funnel en het advertentie-businessmodel gebaseerd op CPM te verbreden met bijvoorbeeld afrekenen per click (CPC), per lead (CPL) of zelfs per transactie (CPS). Op videoplatform [Dumpert.nl](#) is in 2016 gestart met het invoeren van een transactiemodel ([DealDumpert](#)), waar dagelijks voor de doelgroep relevante deals worden aangeboden, op een manier die past bij het merk

en die de doelgroep van [Dumpert](#) aanspreekt. Vanuit deze filosofie zal TMG Digital in 2017 meer e-commerce activiteiten ontplooiën met de merken van TMG. Hierbij wordt de infrastructuur van [GroupDeal](#) ingezet om de transacties te verwerken en de e-commerce proposities naadloos te laten aansluiten bij ieder individueel merk en zijn bezoekers, lezers en fans.

Relatieplanet opnieuw datingwebsite van het jaar

In december 2016 is [Relatieplanet](#) voor de achtste keer op rij uitgeroepen tot de beste website van het jaar in de categorie Dating. Er waren succesvolle ‘offline’ events, waaronder een geslaagde wereldrecordpoging speeddaten tijdens de Nijmeegse Vierdaagse.

Accelerator-proces ingericht

In het verslagjaar heeft TMG Digital een accelerator-proces ingericht, waarmee nieuwe en vernieuwde digitale concepten in 100 dagen kunnen worden ontwikkeld, getest en bij levensvatbaarheid klaargestoomd voor lancering.

Maatschappelijke betrokkenheid

TMG Digital is een pilot-samenwerking aangegaan met [Tunga](#): het eerste freelance platform ter wereld dat is opgezet als een sociaal netwerk. Wanneer voor programmeeropdrachten extra capaciteit nodig is, kan TMG Digital via [Tunga](#) gekwalificeerde Afrikaanse programmeurs inzetten. In 2016 heeft [Tunga](#) als eerste gewerkt aan de nieuwe apps van [Gaspedaal.nl](#). De testversies hiervan zijn tot volle tevredenheid opgeleverd in 2016 en zullen in het eerste kwartaal van 2017 door [Tunga](#) worden afgemaakt en gereleased.

Holland Media Combinatie

Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad, IJmuider Courant, De Gooi- en Eemlander, Leidsch Dagblad, De Echo en Witte Weekbladen zijn bekende merken van Holland Media Combinatie: zowel online als in print. In de provincies Noord- en Zuid-Holland, Flevoland en Utrecht brengt Holland Media Combinatie een groot aantal specials en magazines uit, waaronder de weekendmagazines Vrij en PLUS. Ook worden regionale beurzen en evenementen georganiseerd. Ultimo 2016 telde Holland Media Combinatie 418 (fte) medewerkers.

Resultaten 2016

x € 1 miljoen	2016	2015	%
B2C - abonnementen	55,6	56,0	-0,7
B2C - transacties	2,5	2,3	8,7
B2B - advertenties	34,0	43,3	-21,5
Overige opbrengsten	1,0	0,7	42,9
Totaal opbrengsten	93,1	102,3	-9,0
Bedrijfslasten	72,8	74,2	-1,9
EBITDA	20,3	28,1	-27,8
EBITDA excl. reorganisatielasten	25,1	28,8	-12,8

De totale inkomsten zijn gedaald van € 102,3 miljoen in 2015 naar € 93,1 miljoen in 2016 (- 9,0%), vooral door een afname in de advertentie-inkomsten print door een dalende markttrend en door tegenvallende resultaten en het deels staken van de activiteiten van Dichtbij.nl en de printactiviteiten in het gebied Rotterdam/Utrecht. De bedrijfslasten zijn gedaald met € 1,4 miljoen (- 1,9%), genormaliseerd voor reorganisatielasten was er echter sprake van een daling met € 5,5 miljoen (- 7,5%) resulterend in een € 3,7 miljoen lagere EBITDA (- 12,8%) exclusief reorganisatielasten.

De inkomsten uit **B2C-abonnementen** laten een geringe daling zien van € 0,4 miljoen (- 0,7%), waarbij de daling in abonnementen nagenoeg geheel gecompenseerd wordt door een prijsverhoging. De oplagedaling lag bij de regionale dagbladen tussen de 2,5% en 4,5%, een sterke verbetering ten opzichte van de afname in 2015.

De inkomsten uit **B2B-advertenties** zijn afgenomen met € 9,3 miljoen, wat voor een groot deel veroorzaakt wordt door het stoppen van de eerder genoemde activiteiten. Exclusief het effect hiervan is sprake van een daling met € 3,8 miljoen

(-10,7%) vooral door de aanhoudende daling in advertenties print als gevolg van de verschuiving van bestedingen door adverteerders naar andere media. De inkomsten uit digitale advertenties zijn fors gestegen (+ 75%), echter deze zijn in absolute bedragen nog gering (€ 0,7 miljoen).

De **bedrijfslasten** zijn in 2016 gedaald met € 1,4 miljoen ten opzichte van 2015. Deze daling is het resultaat van een combinatie van € 4,1 miljoen hogere reorganisatielasten en € 5,5 miljoen lagere overige bedrijfskosten ten opzichte van 2015. De daling in overige bedrijfskosten is hoofdzakelijk toe te wijzen aan een daling van de kosten van transport, distributie en uitbesteed werk met € 3,2 miljoen als gevolg van lagere oplagen en door portfoliorationalisaties. Daarnaast zijn de personeelskosten gedaald met € 2,3 miljoen als gevolg van een afname van het gemiddeld aantal fte met 53, met name door in 2015 doorgevoerde reorganisaties bij commercie en Dichtbij.nl. De reorganisatielasten van € 4,8 miljoen (2015: € 0,7 miljoen) hebben betrekking op de reorganisaties van de redactie en Dichtbij.nl.

Bereik

Met de sterke en vertrouwde dagbladmerken van Holland Media Combinatie worden via print en digitaal platformen meer dan 1,8 miljoen¹³ mensen in de regio bereikt. Onze printmedia (regionale dagbladen en lokale huis-aan-huiskranten) bereiken gezamenlijk gemiddeld 72% van de inwoners in de regio¹⁴. Ook de digitale bezoeker weet onze merken steeds makkelijker te vinden. Gemiddeld hebben de regionale dagbladen via de online platformen bijna 12 miljoen pageviews per maand¹⁵. De sterke merken van Holland Media Combinatie zijn onmisbaar voor de inwoners van onze verspreidingsgebieden.

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

In 2016 heeft Holland Media Combinatie zich geconcentreerd op het versterken van succesvolle activiteiten en het voorbereiden van de samenvoeging van activiteiten met TMG Landelijke Media.

Regionaal nieuws en contentvernieuwing

In 2016 hebben de verslaggevers en redacteuren van Holland Media Combinatie zich ingezet om lokaal en regionaal nieuws te vergaren, te duiden en te delen. De media van Holland Media

¹³ NOM Mediamerken 2016-I (2015-II / 2016-I)

¹⁴ Dagbladen NOM Print Monitor 2016-I (2014-II 2016-I), Huis aan Huiskranten, NOM HAH-kranten Monitor 2016

¹⁵ Google Analytics, maandgemiddelde 2016

Combinatie komen daar waar andere media niet komen. Dit resulteerde in artikelen over onder andere:

- de toename van vrouwelijke huisartsen;
- de mogelijke gevolgen van een ramp in de Waddenzee;
- ontwikkelingen binnen de vastgoedmarkt van badplaats Noordwijk;
- misstanden bij opleggen strafmaatregelen tegen bijstandsgerechtigden.

Net als de zomerbijlage, met zijn eigen thema, hadden veel artikelen maatschappelijke impact. Meer hierover in het hoofdstuk [De kracht van onze journalistiek](#).

Holland Media Combinatie is verder een samenwerking aangegaan met gameplatform XGN. Dit zorgt voor verrijking van de content in de regionale dagbladen, met wekelijks nieuws over games en gadgets, waarmee een jongere doelgroep wordt aangesproken.

Digitaal verder versterkt

Gooi- en Eemlander-website als eerste vernieuwd

De Gooi- en Eemlander-website is compleet vernieuwd. De site geeft gebruikers een online nieuwsaanbod op maat. Geregistreerde bezoekers kunnen hun persoonlijke voorkeuren opgeven voor de presentatie van nieuws. Betaalde playlist abonnees hebben bovendien toegang tot selecties van artikelen die gaan over specifieke onderwerpen of thema's. Met de vernieuwde site, die in oktober is gelanceerd, worden nieuwe abonnementsvormen ingevoerd. De andere regionale websites volgen dit voorbeeld en worden in 2017 gelanceerd.

Andere koers voor hyperlokaal

De pilot met het hyperlokale nieuwsplatform die in 2015 werd gestart in Rotterdam en Utrecht, is beëindigd omdat deze minder succesvol bleek dan vooraf ingeschat. Op basis van alle digitale activa en ervaringen is een nieuw concept ontwikkeld. Met relatief lage kosten zijn inmiddels de nieuwe hyperlokale apps gelanceerd voor Amsterdam, Almere, Alkmaar en Leiden. Voor andere steden steden volgen deze in 2017. Voor content en bekendheid wordt actief de verbinding gezocht met verenigingen, bedrijven, gemeente- en onderwijsinstellingen in de regio.

Dichtbij gestopt

Vanwege blijvend tegenvallende resultaten zijn in 2016 alle activiteiten van Dichtbij gestopt. Hiermee wordt vanaf 2017 het negatieve effect van deze activiteiten op het resultaat geëlimineerd. Via de lokale en hyperlokale (digitale) initiatieven binnen de hoofdmerken wordt deze nieuwsvoorziening voortgezet.

Activiteiten Holland Media Combinatie naar Amsterdam

In het kader van de verdere invulling van het TMG media-ecosysteem en de vorming van een wendbare organisatie is medio 2016 aangekondigd dat de activiteiten van Holland Media Combinatie zullen worden samengevoegd met die van TMG Landelijke Media. De medewerkers van het HMC-hoofdkantoor in Alkmaar zijn in december verhuisd. De salesorganisatie van HMC is samengevoegd met het salesteam van TMG Landelijke Media en veranderingen in de redactionele- en marketingorganisatie van HMC zijn aangekondigd. Het pand aan de Edisonweg in Alkmaar wordt niet meer gebruikt en is voor verkoop aangeboden.

ProMille Media op sterkte

Koninklijke BDU, NDC mediagroep, Media Groep Limburg en Holland Media Combinatie hebben sinds 1 januari 2016 één loket voor de nationale adverteerdersmarkt voor regionale dagbladen en huis-aan-huis-kranten: ProMille Media. ProMille Media biedt adverteerders het gemak en de expertise om in regionale en lokale doelgroepen het beste resultaat te bereiken. Het salesteam van ProMille Media is in 2016 gecompleteerd. ProMille Media gaat vanaf 2017 naast printadvertenties het digitaal bereik van de aangesloten partners vermarkten.

Holland Media Combinatie op 1 in Adformatie Kerstrapport

In het Adformatie Kerstrapport 2016 hebben adverteerders en mediabureaus Holland Media Combinatie verkozen tot de nummer 1 mediaexploitant op het gebied van huis-aan-huis-kranten en de nummer 2 op het gebied van dagbladen, op minimale afstand van de Persgroep.

Online trainingen

Alle accountmanagers van Holland Media Combinatie hebben diverse online-salestrainingen gevolgd om hun competenties in lijn te brengen met de TMG-strategie en de commerciële resultaten te verbeteren.

Maatschappelijke betrokkenheid

Holland Media Combinatie heeft zich in 2016 als mediapartner verbonden aan het Dam tot Dam Weekend. Met 85.000 deelnemers is dit het grootste sportevenement ter wereld. Een groot deel van de deelnemers en toeschouwers komt uit Noord-Holland: het hart van het verspreidingsgebied van Holland Media Combinatie. Via print en online worden zij nog nauwer betrokken bij dit sportieve evenement en de HMC-merken in dit gebied.

Keesing Media Group

Denksport, 10 voor Taal, Jan Meulendijks, Win!, Sport Cérébral, Megastar en Tankesport zijn de sterke merken van Keesing Media Group: uitgever van puzzelbladen en digitale puzzels. Keesing Media Group is actief in Nederland, België, Frankrijk, Denemarken, Zweden, Duitsland, Spanje, Noorwegen, Groot-Brittannië, Hongarije en Italië. Keesing Media Group telde ultimo 2016 272 (fte) medewerkers; het hoofdkantoor is gevestigd aan de Basisweg in Amsterdam.

Resultaten 2016

x € 1 miljoen	2016	2015	%
B2C - abonnementen	4,0	4,0	-
B2C - transacties	67,4	65,2	3,4
Distributie en vervaardiging	0,2	0,2	-
Overige opbrengsten	1,5	1,7	-11,8
Totaal opbrengsten	73,1	71,1	2,8
Bedrijfslasten	51,6	50,5	2,2
EBITDA	21,5	20,6	4,4
EBITDA excl. reorganisatielasten	22,1	21,0	5,2

De opbrengsten bij Keesing Media Group zijn in 2016 met € 2,0 miljoen (+2,8%) toegenomen. Bij een stijging van de bedrijfslasten met € 1,1 miljoen resulteert dit in een toename van de EBITDA met € 0,9 miljoen (+ 4,4%). Exclusief reorganisatielasten is sprake van een stijging met € 1,1 miljoen (+ 5,2%).

De toename in de opbrengsten komt volledig door hogere inkomsten uit **B2C-transacties**, bestaande uit losse verkopen van puzzelbladen. Deze toename wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een uitbreiding van de productportfolio, onder andere door de introductie van puzzelboeken voor kinderen dankzij een samenwerking met Viacom.

De toename van de **bedrijfslasten** komt hoofdzakelijk door een toename van de personeelskosten met € 1,2 miljoen als gevolg van een stijging van het aantal fte. Daarnaast zijn de kosten voor tijdelijk personeel hoger als gevolg van het tijdelijk opvullen van openstaande vacatures. De reorganisatielasten zijn € 0,6 miljoen, dit is een toename van € 0,2 miljoen ten opzichte van 2015.

Marktontwikkeling en bereik

Met het scala aan merken – digitaal en in print – waaronder de Denksport-oplage van 16 miljoen in Nederland en België en de Megastar-oplage van 42 miljoen in Frankrijk, België, Duitsland, Italië, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland - is Keesing Media Group de marktleider in de Europese puzzelmarkt.

In Frankrijk is de puzzelmarkt in 2016 fractioneel gedaald. De omzet en het marktaandeel van zowel het merk Sport Cérébral als Megastar groeide. In Nederland daalde de omzet gering waarbij door het uitbrengen van meer edities de daling van de gemiddelde verkoop deels gecompenseerd kan worden.

In België en Duitsland heeft Keesing Media Group meer omzet gerealiseerd door een groei van het aantal edities.

De activiteiten in Spanje zijn sterk gegroeid door met name een groei van het aantal edities, maar ook een uitbreiding van de sales- en promotie-activiteiten.

In Denemarken en Zweden groeide de omzet ondanks een daling van het aantal edities door aanpassingen aan het productportfolio waarbij succesvol nieuwe titels werden gelanceerd ter vervanging van minder presterende titels.

In Italië werd het portfolio met kleurtitels geoptimaliseerd en werden Sudoku-titels toegevoegd.

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

Keesing Media Group heeft in 2016 verder gebouwd aan:

- de groei in nieuwe markten;
- het versterken van het digitale aanbod;
- productinnovatie;
- het vergroten van de efficiency in de kernlanden Frankrijk, Nederland, België en Denemarken;
- een nieuwe retailstrategie waarbij meer aandacht gaat naar nieuwe kanalen.

Groei in nieuwe markten en kernlanden

In Spanje heeft Keesing Media Group een verdere groei in omzet en marktaandeel gerealiseerd. Drijvers waren verbeterde voorwaarden inzake distributie, de uitbreiding van de salesforce en promotie-activiteiten en uitbouw van het productportfolio. Door portfolio-aanpassingen is ook in Duitsland en Zweden een verdere groei gerealiseerd. In

Noorwegen is Keesing Media Group overgestapt op een andere distributeur, waarmee een goede basis is gelegd voor verdere groei. In Italië is het portfolio uitgebreid met Sudoku-titels en is getest met promotieactiviteiten. In Hongarije is gestart met een samenwerking op het gebied van kleurtitels en Sudoku's.

In 2015 is Keesing Media Group gestart met een samenwerking met Eye to Eye Puzzles in Engeland. In 2016 heeft deze samenwerking een structurelere invulling gekregen door het nemen van een 39,3% minderheidsbelang in Eye to Eye Puzzles Ltd.

Versterken van het digitale aanbod

In 2016 heeft Keesing Media Group diverse mobiele apps gelanceerd, naast de bestaande tablet apps. Momenteel bestaat dit aanbod uit apps voor Sudoku, Tectonic, Woordzoekers en Kruiswoord op mobiele devices. Dit is naast de digitale puzzels die beschikbaar zijn voor de B2B-klanten. Ook op dat gebied is er ontwikkeld, bijvoorbeeld om deze puzzels responsive te maken voor diverse devices. De verwachting is dat deze innovaties de komende jaren voor omzetgroei gaan zorgen.

Productinnovatie

In 2016 zijn er circa 200 nieuwe titels gelanceerd in totaal 11 landen. Niet alleen in de 'nieuwe' landen zoals Italië, Hongarije en Engeland, maar ook in de bestaande markten. De focus ligt hierbij op groei in het kindersegment. Voor nieuwe kindertitels is Keesing Media Group een samenwerking gestart met Viacom, bekend van merken als Dora, Spongebob en Teenage Mutant Ninja Turtles.

Verbeteren efficiency in kernlanden

In het verslagjaar zijn belangrijke stappen gezet om de efficiency in de kernlanden (Frankrijk, Nederland, België en Denemarken) verder te verbeteren. In Frankrijk is het proces van puzzelproductie verder geautomatiseerd. In Nederland is vanaf september de klantenservice inbesteed om zo de kwaliteit van de klantcontacten te verhogen. In Denemarken is de overstap gemaakt naar een andere distributeur, om zo met name de beschikbaarheid van de titels verder te kunnen vergroten.

Er is gewerkt aan een verdere stroomlijning en harmonisatie van de hoofdprocessen binnen Keesing Media Group, vooral om de efficiency en schaalbaarheid van de organisatie te verbeteren, ook met het oog op mogelijke uitbreiding van activiteiten in Europa.

Daarnaast is een reorganisatie doorgevoerd waarbij de organisatie is gekanteld van een smart matrix-structuur naar een functionele structuur, met als doel om meer synergie tussen de landen te realiseren. Om de samenwerking en kennisdeling te vergroten zijn diverse internationale overlegstructuren opgezet. Dit heeft onder meer geresulteerd in een nieuwe retail-strategie. Het aantal fte's is gereduceerd.

Het senior-managementteam is verkleind en het TMG-cultuurprogramma is voortgezet met het versterken van de tweede managementlaag als aandachtspunt, om de slagvaardigheid te vergroten.

Maatschappelijke betrokkenheid

Keesing Media Group heeft 50.000 kleur- en puzzelboeken in het Nederlands, Frans en Engels gedoneerd aan het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers, om de mensen in de AZC's een ontspannend tijdverdrijf te geven.

Denksport heeft samen met de Hersenstichting een boekje uitgegeven: Hersencoach. Van elk verkochte exemplaar gaat 50 cent naar de Hersenstichting.

Investor Relations en het aandeel TMG

Investor Relations

TMG wil investeerders zo goed mogelijk informeren over haar strategie, activiteiten en financiële positie. Om het Investor Relations-beleid verder te verbeteren heeft TMG in de loop van 2016 door een gespecialiseerde externe partij een perceptiestudie laten uitvoeren. De feedback die verkregen is in persoonlijke gesprekken met investeerders is daarbij geanalyseerd. De uitkomsten van de studie zullen de komende jaren worden gebruikt ter verdere invulling en verbetering van het IR-beleid.

Als een direct gevolg van deze perceptiestudie heeft TMG het afgelopen jaar een dialoogbijeenkomst over Corporate Social Responsibility georganiseerd. Ook is op 27 september een Investor Relations-dag georganiseerd voor sell-side analisten en institutionele beleggers. Tijdens deze dag zijn de strategie van TMG en de outlook voor de komende drie jaar nader toegelicht en besproken. Deze Investor Relations-dag was tevens te volgen via een audiowebcast. Daarnaast heeft TMG voor VEB-beleggers een informatiebijeenkomst gehouden. Gedurende het jaar zijn investeerders steeds zo actueel mogelijk geïnformeerd over de (strategische) ontwikkelingen door middel van persberichten, het (half)jaarsverslag en via de corporate website. De informatie betrof onder meer de resultaten, het aangaan van strategische partnerships, ontwikkelingen bij onze merken en aanpassingen in onze organisatie.

Op onze corporate website www.tmg.nl staat alle informatie over onze strategie, prestaties en activiteiten. Presentaties van de Raad van Bestuur voor analisten, beleggers en overige geïnteresseerden, zoals bij de publicatie van de (half)jaarcijfers, zijn altijd live te volgen via een audio- of videocast op deze site. De presentaties kunnen hier ook later nog worden geraadpleegd en tevens is een reply van de audiowebcasts beschikbaar.

Outlook 2019

Tijdens de Investor Relations-dag van 27 september 2016 heeft TMG een update gegeven over haar 24/7 strategie en zijn de vooruitzichten tot en met 2019 gepresenteerd. Daarnaast heeft de Raad van Bestuur de voortgang ten aanzien van de organisatorische aanpassingen gepresenteerd die bij de bekendmaking van de halfjaarcijfers, in juli 2016,

waren aangekondigd. De 24/7 strategie is gericht op het maken en verspreiden van relevante content voor alle consumenten zoals zij het willen: overal, altijd, via alle denkbare distributievormen, en op het verder vergroten van het bereik van de belangrijkste merken van TMG, gebruikmakend van alle beschikbare data. De uitwerking van deze strategie verloopt volgens een strak tijdsplan en wordt op doorlopende basis uitgevoerd. Hierdoor zijn we in staat om ons aan te passen aan een steeds veranderende Nederlandse media- en consumentenmarkt. TMG voert haar strategie uit op basis van drie pijlers: focus, herstel van de kernactiviteiten en het toekomstbestendig maken van de organisatie.

Tijdens de Investor Relations-dag is het volgende gepresenteerd:

In het kader van de strategie van TMG en de organisatorische transformatie zullen we nadrukkelijk blijven investeren in de uitbreiding van onze digitale activiteiten en het bereik, zowel autonoom als door middel van (strategische) samenwerkingsverbanden. Deze gecombineerde maatregelen zullen in 2019 resulteren in:

1. Continuïng EBIT-marge¹⁶ double digit (1,3% in 2015, > 4% in 2017, >10% in 2019).
2. Verlaging kosten met EUR 90 miljoen (2017: EUR 40 miljoen)¹⁷.
3. Aandeel digitaal in de totale omzet tot > 25% (13% in 2015, 2017 > 16%).
4. Herstel dividend-uitkeringspercentage van 35% van de operationele kasstroom.

Het aandeel TMG

TMG heeft een beursnotering aan de Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de smallcap index (AScX). Het geplaatste en volgestorte aandelenkapitaal van TMG bestond eind 2016 uit 46.350.000 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen, met een gezamenlijke beurswaarde van € 220,16 miljoen op 31 december 2016. Het aantal gewone aandelen bleef ongewijzigd in 2016. De ISIN-code is NL0000386605.

Spreiding van aandelenbezit en bescherming zeggenschap

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat gegevens van de volgende investeerders met een direct aandelenbelang van meer dan 3% op 31 december 2016:

¹⁶ Bedrijfsresultaat (exclusief bedrijfsresultaat uit gestaakte activiteiten) gecorrigeerd voor reorganisatielasten, exclusief eenmalige kosten en inclusief het resultaat uit deelnemingen, als percentage van de omzet.

¹⁷ Exclusief het effect van kostenstijgingen als gevolg van nieuwe initiatieven.

Gewone aandelen

	31-12-2016	31-12-2015
Bech N.V. (VP Exploitatie N.V.)	33,9%	33,9%
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	63,6%	63,6%

De Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. houdt de aandelen ten titel van beheer. Binnen de Stichting hebben de volgende certificaathouders een belang van meer dan 3% gerapporteerd:

Certificaten

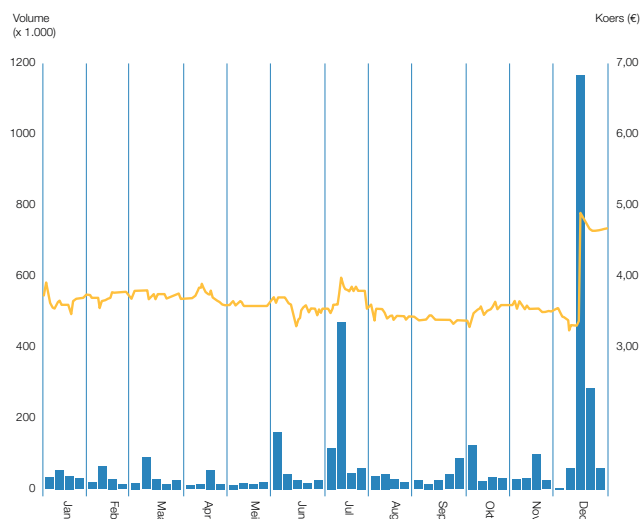
	31-12-2016	31-12-2015
Bech N.V. (VP Exploitatie N.V.)	7,4%	7,4%
Dasym Investment Strategies B.V.	20,1%	20,1%
Delta Lloyd	7,1%	7,1%
Navitas	5,0%	5,0%
Tweedy Browne Company LLC	4,7%	4,7%
Tweedy Browne Fund Inc	4,1%	4,1%
J. Paarlberg	3,35%	3,35%

Voor een overzicht van alle uitstaande en potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen, zie onder [Corporate Governance](#) de paragrafen 'Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.' en 'Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.'.

Koersverloop en kengetallen per aandeel

Het aandeel TMG sloot het jaar af op een koers van € 4,75. Dit was 27% hoger dan de koers op 31 december 2015 (€ 3,75). Het totaal verhandelde volume van het aandeel TMG op Euronext Amsterdam in 2016 lag 16,5 % hoger dan in 2015. Op 14 december 2016 werd de hoogste slotkoers van 2016 bereikt: € 5,00. Op die dag werd de ontvangst van het eerste voorstel van Mediahuis en VP Exploitatie bekendgemaakt.

Koersverloop en handelsvolume 2016 aandelen TMG



Kengetallen per gewoon aandeel

	2016	2015
Dividend	€ 0,00	€ 0,16
Winst per aandeel	€ 0,035	-€ 0,49
Hoogste koers	€ 5,00	€ 6,49
Laagste koers	€ 3,36	€ 3,60
Slotkoers	€ 4,75	€ 3,75

Dividendbeleid

Met betrekking tot het dividendbeleid is in 2014 vastgesteld dat uitkering van het dividend afhankelijk is van de genormaliseerde kasstroom, zijnde de genormaliseerde EBITDA van de totale activiteiten (voortgezette en in dat jaar beëindigde activiteiten) onder aftrek van de jaarlijks verschuldigde licentiebepaling van Sky Radio Group, belastingen, rente en vervangingsinvesteringen. Uitgangspunt daarbij is een uitkering ter grootte van 30%-40% van deze netto operationele kasstroom.

Financiële kalender 2017

	Datum
Uiterste Inschrijvingsdatum AVA/BAVA	4 mei 2017
AVA/BAVA	1 juni 2017
Halfjaarcijfers 2017	28 juli 2017

Governance



tmg

24

7

Van woord naar beeld

Consumenten kiezen in hun mediaconsumptie steeds vaker voor beeld. Online video groeit explosief: de consument kijkt steeds vaker, steeds langer. Het kan allemaal dankzij groeiende datasnelheden en mobiele technologie. TMG bedient de consument die deze trend 'dicteert' en vernieuwt, onder andere met Telegraaf VNDG. Daarmee worden nieuwe proposities gecreëerd voor consumenten en commerciële partijen en verbreedt TMG haar businessmodel.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

Michiel (M.A.M.) Boersma (1947), voorzitter

Michiel Boersma (Nederlandse nationaliteit), voorzitter van de Raad van Commissarissen, was voorzitter van de Raad van Bestuur van Essent N.V. en president van Shell Global Solutions International B.V..



- Eerste benoemingstermijn: 2011-2015
- Tweede benoemingstermijn: 2015-2019

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Commissarissen van PostNL, voorzitter van de Raad van Commissarissen van Avantium, lid van de Raad van Commissarissen van Electrica S.A. (Roemenië) en Nynas A.B. (Zweden) en lid van de Stichting Beschermingspreferente aandelen Fugro. De heer Boersma is verder buitengewoon hoogleraar Corporate Governance voor nutsbedrijven aan TIAS, School for Business and Society.

Michiel Boersma is voorzitter van de Selectie- en benoemingscommissie en lid van de Remuneratiecommissie.

Wegens gezondheidsredenen kan Michiel Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen, zijn werkzaamheden voor Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) tijdelijk niet uitoefenen. Gedurende die periode zal Jan Nooitgedagt, vice-voorzitter, optreden als waarnemend voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG.

Jan (J.J.) Nooitgedagt (1953), vice-voorzitter

Jan Nooitgedagt (Nederlandse nationaliteit), vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, was CFO en lid Raad van Bestuur van Aegon N.V. van april 2009 tot mei 2013. Daarvoor heeft hij diverse functies bekleed bij Ernst & Young, onder andere als Managing Partner voor Nederland en België.



- Eerste benoemingstermijn: 2013-2017

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: voorzitter Stichting Nyenrode, voorzitter bestuur VEUO, vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen BNG Bank N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Robeco Institutional Asset Management (RIAM) en Rabobank, bestuurslid Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK, lid van de Commissie Financiële Verslaggeving en Accountancy van de AFM en lid van het Audit Committee van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Jan Nooitgedagt is voorzitter van de Auditcommissie en van de Remuneratiecommissie en lid van de Selectie- en benoemingscommissie.

Guus (A.R.) van Puijenbroek (1975), secretaris

Guus van Puijenbroek (Nederlandse nationaliteit), secretaris van de Raad van Commissarissen, is directeur van VP Exploitatie N.V., Havep Holding B.V. en Bech N.V.

- Eerste benoemingstermijn: 2012-2016
- Tweede benoemingstermijn: 2016-2020

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen van Batenburg Techniek N.V., lid van de Raad van Commissarissen van Billboard Technology Industries N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Van Puijenbroek Textiel.

Guus van Puijenbroek is lid van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie.



Annelies (A.G.) van den Belt (1965)

Annelies van den Belt - Jansen (Nederlandse nationaliteit) is directeur en oprichter van Anhalt Media. Zij was CEO van Findmypast.com en van SUP Media, managing director van ITV Broadband, Chief Digital Director van Telegraph Media Group Limited, Director Digital bij News International en uitgever bij Independent Press Moscow Russia.

- Eerste benoemingstermijn: 2014-2018.

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: non-executive director van Culture Whisper en director van Waterside point.

Annelies van den Belt is lid van de Auditcommissie en in verband met het belet van Michiel Boersma sinds 1 februari 2017 (vervangend) lid van de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie.



Simone (S.G.) Brummelhuis (1965)

Simone Brummelhuis (Nederlandse nationaliteit) is directeur van The Next Women (Crowd Fund). Daarvoor had zij diverse functies, onder andere bij Europe Astia (Vice President), IENS (directeur) en advocatenkantoor Loeff Claeys Verbeke.

- Eerste benoemingstermijn: 2014-2018.

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen Stern N.V., non-executive director Annona Investment Fund, lid van de Raad van Advies van Lendahand BV, Storecove BV, Augéo en ECE Ondernemerscentrum Erasmus Universiteit, Kennispartner Innovatiesessies Raad van Commissarissen programma Hemingway.

Simone Brummelhuis is lid van de Auditcommissie, de Remuneratiecommissie en de Selectie- en benoemingscommissie.



Samenstelling van de Raad van Bestuur

In het verslagjaar bestond de Raad van Bestuur uit de heren G-J.E. van der Snoek (CEO) en L.N.J. Epskamp (CFO). Zij waren in die rol verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken van het bedrijf. Met ingang van 5 maart 2017 is de Raad van Bestuur geschorst; deze schorsing wordt nader toegelicht in het [verslag van de Raad van Commissarissen](#).

Corporate Governance

Telegraaf Media Groep (TMG) is een structuurvennootschap en heeft een zogenoemde two-tier Board, gevormd door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van de vennootschap. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de corporate governance structuur. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen onderschrijven de uitgangspunten van de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code).

Corporate Governance Code

De zogenoemde Corporate Governance-verklaring, waaronder het volledige "comply or explain"-overzicht inzake de Code van TMG, is te vinden op www.tmg.nl. De volgende principes en best practice-bepalingen worden om de daarachter vermelde redenen niet volledig toegepast:

Principe IV.1

TMG biedt aandeelhouders geen gelegenheid tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op afstand te stemmen. Aandeelhouders dienen in beginsel de vergadering bij te wonen om aldus met de overige aanwezigen te kunnen discussiëren en zo hun mening te vormen.

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt benoemd door de Raad van Commissarissen. De AvA wordt in kennis gesteld van een voorgenomen benoeming. De Raad van Commissarissen ontslaat een bestuurder niet dan nadat de AvA over het voorgenomen ontslag is gehoord en het lid van de Raad van Bestuur in de gelegenheid is gesteld zich tegenover de AvA te verantwoorden.

De Raad van Bestuur is, tenzij anders bepaald in de statuten, belast met het besturen van de vennootschap, wat onder meer inhoudt dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkelingen. De Raad van Bestuur kan bestaan uit een of meer leden. Het aantal leden wordt vastgesteld door de houders van prioriteits aandelen.

De leden van de Raad van Bestuur van TMG zijn werkzaam op basis van een opdrachtovereenkomst met een duur van vier

jaar (overeenkomstig de bepalingen van de Code), die tussentijds wederzijds kan worden opgezegd met een opzegtermijn van drie maanden. Zij worden voor een gelijklopende periode van vier jaar benoemd tot statutair directeur van TMG.

De opdrachtovereenkomst eindigt steeds van rechtswege bij afloop van de termijn van vier jaren. Ten minste een half jaar vóór afloop van voormelde termijn van vier jaren zal TMG het bestuurslid per e-mail of anderszins schriftelijk berichten of de opdrachtovereenkomst na afloop van de termijn van vier jaren al dan niet zal worden gecontinueerd. Bij het eventueel achterwege blijven van een dergelijk bericht geldt dat de opdrachtovereenkomst na ommekomst van de termijn van vier jaren niet zal worden voortgezet.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken van de vennootschap. Bovendien staat zij de Raad van Bestuur met raad terzijde, zowel op verzoek van de Raad van Bestuur als op eigen initiatief.

De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste drie natuurlijke personen die op voordracht van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de AvA. De voordracht gebeurt op basis van een door de Raad van Commissarissen opgestelde en openbare profielschets betreffende omvang en samenstelling. Daarbij wordt rekening gehouden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De AvA en de Centrale Ondernemingsraad kunnen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. De Centrale Ondernemingsraad heeft het zogenoemde versterkte aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal commissarissen.

Het aantal commissariaten van een lid van de Raad van Commissarissen is wettelijk beperkt en bedraagt niet meer dan vijf, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt. Het aantal van vijf heeft betrekking op zogenaamde grote ondernemingen gevestigd in Nederland. Het lidmaatschap van een raad van commissarissen of een raad van bestuur van een buitenlandse onderneming telt niet mee voor dit aantal.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarlijkse AvA gehouden. De agenda van de AvA zal in ieder geval het jaarverslag, de vaststelling van de jaarrekening, het reserverings- en dividendbeleid en het voorstel omtrent bestemming van de winst bevatten. Daarnaast zal worden gestemd over decharge van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen. Houders van aandelen of certificaten die ten minste een procent (1) of ten minste een waarde van € 50 miljoen of meer vertegenwoordigen kunnen verzoeken om een onderwerp op de agenda te zetten. Dergelijke verzoeken worden ingewilligd, mits zij schriftelijk en niet later dan op de zestigste dag voor de vergadering zijn ontvangen door de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen en geen zwaarwichtig belang van TMG zich daartegen verzet. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden zo dikwijls de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen dat wenselijk vinden.

Iedere aandeelhouder en certificaathouder kan de AvA bijwonen en daarin het woord voeren. Iedere stemgerechtigde aandeelhouder en iedere vruchtgebruiker van aandelen aan wie het stemrecht toekomt is bevoegd de AvA bij te wonen, daarin het woord te voeren en het stemrecht uit te oefenen.

De belangrijkste bevoegdheden van de AvA zijn:

- benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen op voordracht van de Raad van Commissarissen;
- aanbeveling van personen aan de Raad van Commissarissen om als commissaris te worden voorgedragen;
- vaststelling van de remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen;
- opzegging van het vertrouwen in de Raad van Commissarissen;
- verlenen van decharge aan de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen;
- vaststelling van de jaarrekening;
- goedkeuring van besluiten van de Raad van Bestuur over een belangrijke verandering in de identiteit of het karakter van TMG;
- verlenen van bevoegdheid aan de houders van de prioriteitsaandelen tot uitgifte van aandelen en tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders;
- vaststelling van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur;
- beschikken over de winst nadat dividend is uitgekeerd op eventueel uitstaande preferente aandelen, op de

prioriteitsaandelen en nadat een besluit is genomen door de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen onder goedkeuring van de houders van prioriteitsaandelen met betrekking tot reservering van (een gedeelte) van de winst.

Aandelenkapitaal

Het aandelenkapitaal van TMG bestaat uit gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen.

De uitgegeven prioriteitsaandelen worden alle gehouden door de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.. Voor nadere informatie met betrekking tot de belangrijkste rechten en bevoegdheden van deze stichting zie hieronder de paragraaf "Stichting Beheer Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.".

TMG heeft in 1984 bij overeenkomst aan de Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V. een calloptie verstrekt op grond waarvan deze stichting op elk gewenst moment het recht heeft om preferente aandelen in TMG te verwerven. Zie hieronder de paragraaf "Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V." voor een nadere beschrijving met betrekking tot dit recht.

De uitstaande gewone aandelen van TMG zijn voor 63,6% met medewerking van TMG gecertificeerd. De Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. beheert de in administratie genomen gewone aandelen waartegen royeerbare certificaten aan toonder zijn uitgegeven en oefent de rechten uit verbonden aan deze aandelen, waaronder het stemrecht. Certificaathouders kunnen voor de duur van de AvA een stemvolmacht krijgen van het bestuur van deze Stichting. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van TMG. Zie "Overige Gegevens" voor het [jaarverslag van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.](#)

Uitgifte van aandelen / Voorkeursrechten

De AvA kan het orgaan dat wordt gevormd door de houders van de prioriteitsaandelen aanwijzen als bevoegd orgaan tot het uitgeven van aandelen en het uitsluiten van voorkeursrechten. In de AvA van 21 april 2016 zijn de houders van de prioriteitsaandelen aangewezen als orgaan bevoegd tot het besluiten tot uitgifte van aandelen met uitsluiting van voorkeursrechten, daaronder mede begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid is

verleend tot 21 oktober 2017 en betreft alle nog niet uitgegeven gewone aandelen tot maximaal de helft van het maatschappelijk kapitaal, zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden. Indien de bevoegdheid tot uitgifte van aandelen en uitsluiting van voorkeursrechten niet aan de houders van prioriteitsaandelen is verleend, kan de AvA slechts op voorstel van de houders van prioriteitsaandelen besluiten tot uitgifte of tot aanwijzing van een ander tot uitgifte bevoegd orgaan.

Verkrijging van eigen aandelen

Verkrijging van eigen aandelen kan slechts plaatsvinden indien de AvA de Raad van Bestuur daartoe heeft gemachtigd en met inachtneming van hetgeen hieromtrent in de statuten is bepaald. In de AvA van 21 april 2016 is de Raad van Bestuur gemachtigd om eigen aandelen of certificaten daarvan te verkrijgen al dan niet ter beurse voor een periode van achttien maanden. De machtiging is beperkt tot ten hoogste een tiende deel van het geplaatste aandelenkapitaal op de dag van de AvA in 2016 voor een prijs die niet lager is dan de nominale waarde en niet hoger dan 10% boven het gemiddelde van de slotkoersen, die voor de certificaten van gewone aandelen worden genoteerd blijkens de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam gedurende de vijf opeenvolgende beursdagen voorafgaande aan de dag der inkoop.

Dividend

Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de houders van de prioriteitsaandelen vastgesteld welk gedeelte van de winst wordt gereserveerd. Uitkering van de winst geschiedt na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat een uitkering – alle wet- en regelgeving in aanmerking nemende – geoorloofd is. Indien preferente aandelen uitstaan, wordt uit de winst na reservering, op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd zoals nader bepaald in artikel 33 lid 2 van de statuten van TMG. Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandeelhouders een dividend uitgekeerd van 5% van het nominale bedrag van hun aandelen (het nominale bedrag van een prioriteitsaandeel is EUR 0,25). De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de AvA. Hieruit mag geen verdere uitkering plaatsvinden op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen.

Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst een uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door

winst is goedge maakt. De AvA kan echter op voorstel van de houders van de prioriteitsaandelen besluiten een verlies te delgen ten laste van het vrij uitkeerbare deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.

De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de houders van de prioriteitsaandelen besluiten tot een interim-dividend overeenkomstig het bepaalde in artikel 33 lid 9 van de Statuten van TMG.

Wijziging statuten, juridische fusie of splitsing

De AvA kan een besluit tot wijziging van de statuten, juridische fusie of splitsing met gewone meerderheid nemen op voorstel van de houders van de prioriteitsaandelen.

Stichting Beheer Prioriteitsaandelen TMG

De Stichting Beheer Prioriteitsaandelen TMG ("Stichting Prioriteit") is de houder van alle uitstaande prioriteitsaandelen in het kapitaal van TMG. De Stichting Prioriteit heeft ten doel het verkrijgen en beheren van de prioriteitsaandelen in TMG en, onder andere daarmee, het verzekeren van de continuïteit in de leiding van TMG, het weren van invloeden op die leiding welke de zelfstandigheid van TMG in strijd met haar belang zouden kunnen aantasten en het bevorderen van een goed beleid in het belang van TMG. Het bestuur van de Stichting Prioriteit wordt gevormd door Guus van Puijenbroek, Arend Vos, Michiel Boersma en Jan Nooitgedagt. Bestuurders worden benoemd door het bestuur van de Stichting Prioriteit. In beginsel komen alleen houders van een 5% belang in TMG en daaraan gelieerde personen in aanmerking voor een bestuurszetel. Het bestuur kan echter dispensatie verlenen van deze kwaliteitseis. Indien de aandeelhouders met afgevaardigden in het bestuur niet langer meer dan 30% van het gewone aandelenkapitaal van TMG vertegenwoordigen, kunnen uitsluitend nog leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van TMG bestuurder zijn van de Stichting Prioriteit.

De Stichting Prioriteit heeft als houder van alle uitstaande prioriteitsaandelen verschillende soorten rechten en bevoegdheden die kunnen worden onderverdeeld in de categorieën:

1. uitsluitende bevoegdheden
2. besluiten mogen slechts op hun voorstel worden genomen

3. besluiten mogen slechts na hun goedkeuring worden genomen
4. besluiten mogen slechts na overleg met hun worden genomen, en
5. rechten tot het doen van niet-bindende voordrachten.

De belangrijkste rechten en bevoegdheden naast degene die reeds eerder in dit hoofdstuk zijn genoemd bestaan uit:

- slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit kan de AvA besluiten tot het doen van uitkeringen aan houders van gewone aandelen ten laste van niet-wettelijke reserves
- slechts na goedkeuring van de Stichting Prioriteit kan de Raad van bestuur besluiten tot uitgifte en verkrijgen van aandelen TMG, kapitaalsvermindering, vervreemden van aandelen / certificaten in TMG, overdracht (vrijwel) gehele onderneming TMG en nemen of vervreemden van een deelneming in kapitaal TMG van tenminste 1/3 van het bedrag van de activa volgens de balans van TMG
- het doen van niet-bindende voordracht voor maximaal twee bestuursleden van de Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
- het doen van een niet-bindende voordracht voor twee bestuursleden van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. na overleg met de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur van TMG.

Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. ("Stichting Preferente Aandelen TMG") heeft als doel het behartigen van de belangen van TMG en de met haar verbonden ondernemingen, waarbij onder meer zoveel mogelijk de invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in gevaar zou brengen. Daarnaast heeft zij als doel het weren van invloeden van derden welke de redactionele onafhankelijkheid, alsmede de beginselen van waaruit opinievormende uitgaven van ondernemingen binnen de groep van TMG worden geredigeerd, zouden kunnen aantasten.

Het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen TMG is gedurende het verslagjaar drie maal bijeen geweest. Tijdens deze vergaderingen gaven de voorzitter van de Raad van Bestuur en de CFO een toelichting op de algemene gang van zaken, de financiële berichtgeving en de relaties met de aandeelhouders van TMG. In de periode van circa twee maanden tot het einde van het verslagjaar heeft de Stichting

Preferente Aandelen TMG zich op regelmatige basis over ontwikkelingen bij TMG laten informeren.

TMG heeft in 1984 aan de Stichting Preferente Aandelen TMG bij overeenkomst een calloptie verleend. In deze overeenkomst zijn de voorwaarden neergelegd waaronder de calloptie kan worden uitgeoefend. De Stichting Preferente Aandelen TMG kan op ieder moment de optie geheel of gedeeltelijk uitoefenen. De Stichting Preferente Aandelen TMG heeft het recht om ten hoogste zoveel preferente aandelen in het kapitaal van TMG te nemen als overeenkomt met 50% van de totaal geplaatste gewone aandelen TMG, voor de uitoefening van de calloptie. Nadat preferente aandelen aan de Stichting Preferente Aandelen TMG zijn uitgegeven, heeft de Stichting Preferente Aandelen TMG het recht van TMG te eisen dat TMG aan de AvA een voorstel doet tot intrekking van alle door de Stichting Preferente Aandelen TMG gehouden preferente aandelen. Een eventuele intrekking van preferente aandelen laat onverlet het recht van de Stichting Preferente Aandelen TMG om na de intrekking opnieuw tot uitoefening van de hiervoor beschreven calloptie over te gaan.

TMG heeft op 28 maart 2008 aan de Stichting Preferente Aandelen TMG de bevoegdheid toegekend om een verzoek tot enquête in te dienen conform het bepaalde in art 2:346 lid 1 sub e BW. De Stichting Preferente Aandelen TMG bepaalt onafhankelijk in overeenstemming met haar statutaire doelstelling en met inachtneming van het toepasselijke recht of en wanneer en in hoeverre zij de calloptie uitoefent. Het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen TMG bestaat momenteel uit de volgende leden: Hessel Lindenbergh (voorzitter), Harry Bruijniks (vice-voorzitter), Jan Pieter Witsen Elias (secretaris), en Carla Sieburgh.

Overnamerichtlijn

Op grond van de zogenaamde "Overnamerichtlijn" (Besluit van 5 april 2006 tot uitvoering van artikel 10 van Richtlijn 2004/25/EG van het Europese Parlement en de Raad van de Europese Unie van 21 april 2004 betreffende het openbaar overnamebod) zijn nadere voorschriften gesteld aan de inhoud van het jaarverslag. Hieronder volgt een opsomming van de voorgeschreven informatie en waar dit in het jaarverslag is terug te vinden, danwel een beantwoording met betrekking tot de gevraagde informatie. Voor meer informatie over dit onderwerp zie www.tmg.nl, onder de sectie [Corporate Governance](#).

Voorgeschreven informatie op grond van "Overnamerichtlijn"

Voorschrift	Sectie jaarverslag
a. De kapitaalstructuur van de vennootschap, het bestaan van verschillende soorten aandelen en de daaraan verbonden rechten en plichten en het percentage van het geplaatste kapitaal dat door elke soort wordt vertegenwoordigd.	Zie "Investor Relations en het aandeel TMG"
b. Elke beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen.	Zie "Corporate Governance"
c. Deelnemingen in de vennootschap waarvoor een meldingsplicht bestaat overeenkomstig de artikelen 5:34, 5:35 en 5:43 van de Wet op het financieel toezicht .	Zie "Investor Relations en het aandeel TMG"
d. Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde.	Zie "Corporate Governance"
e. Het mechanisme voor de controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend.	TMG kent geen rechten toe aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochter-onderneming te nemen of te verkrijgen wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend
f. Elke beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht en de uitgifte, met medewerking van de vennootschap, van certificaten van aandelen.	Zie "Corporate Governance"
g. Elke overeenkomst met een aandeelhouder, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kan geven tot beperking van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of tot beperking van het stemrecht.	Voor zover aan TMG bekend, zijn de aandeelhouders van TMG geen partij bij een overeenkomst die aanleiding kan geven tot beperking van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of tot beperking van het stemrecht
h. De voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten.	Zie "Corporate Governance"
i. De bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap.	Zie "Corporate Governance"
j. Belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten, tenzij de overeenkomsten of gevolgen zodanig van aard zijn dat de vennootschap door de mededeling ernstig wordt geschaad.	TMG is geen partij bij overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over TMG nadat een openbaar bod is uitgebracht
k. Elke overeenkomst van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorziet in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht .	TMG heeft met de leden van de Raad van Bestuur of met andere werknemers geen overeenkomsten gesloten waaraan deze personen rechten op compensatie kunnen ontlenen bij beëindiging van hun dienstverband na de afwikkeling van een openbaar bod op aandelen TMG.

Verslag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van TMG houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur van TMG en op de algemene gang van zaken binnen het bedrijf. Bovendien staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur met raad terzijde, zowel op verzoek van de Raad van Bestuur als op eigen initiatief. In dit verslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over de wijze waarop zij haar taak als intern toezichthouder heeft ingevuld.

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuurstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend.

Samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat uit Michiel Boersma (voorzitter), Jan Nooitgedagt (vice-voorzitter), Guus van Puijenbroek (secretaris), Annelies van den Belt en Simone Brummelhuis. De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet derhalve aan het vereiste dat ten minste 30% van de leden man en ten minste 30% van de leden vrouw dienen te zijn.

De Raad van Commissarissen voldoet tevens aan de onafhankelijkheidscriteria van best practice-bepaling III 2.1 van de Corporate Governance Code. Guus van Puijenbroek is volgens voornoemde criteria te beschouwen als niet-onafhankelijke commissaris.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 april 2016 is Guus van Puijenbroek, secretaris van de Raad van Commissarissen, voor een tweede termijn herbenoemd. In 2017 loopt de termijn van Jan Nooitgedagt af. Jan Nooitgedagt is beschikbaar voor herbenoeming.

Aandachtspunten van de Raad van Commissarissen in 2016

Afgelopen jaar werd door de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur veel aandacht besteed aan de verdere focus op en implementatie door de onderneming van de 24/7 strategie. De 24/7 strategie is gericht op het maken en verspreiden van relevante content voor alle consumenten zoals zij het willen (overall, altijd, alle denkbare distributievormen) en op het verder vergroten van het bereik

van de hoofdmerken van TMG. Door op deze merken te focussen en het bereik hiervan te versterken en tevens naar meer multi-crossmediale verdienmodellen te bewegen, wordt invulling gegeven aan de veranderende mediaconsumptie. Over deze onderwerpen heeft de Raad van Commissarissen in juni en september 2016 samen met de Raad van Bestuur separate uitvoerige strategiesessies gehouden.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen in de eerste helft van 2016 veel tijd en aandacht besteed aan de strategische samenwerking met Talpa op het gebied van radioactiviteiten. De verruiming van de eigendomsbeperking voor landelijke commerciële radiostations per 1 januari 2016 gaf de mogelijkheid om een partnership met Talpa te verkennen. Dit heeft geresulteerd in het samengaan op 30 september 2016 van de radiostations Sky Radio en Veronica van TMG met de radiostations Radio 10 en Radio 538 van Talpa. Via haar minderheidsbelang en haar zetel in de Raad van Commissarissen blijft TMG nauw betrokken bij dit nieuwe radio- en muziekentertainmentbedrijf en profiteert TMG op die wijze van het vergroten van het bereik op de verschillende doelgroepen. De andere strategische samenwerking met Talpa betreft de bouw en ontwikkeling van een OTT (over the top)-platform om op die wijze de positie van TMG te verbeteren ten aanzien van OTT-contentkanalen en zo een zelfstandig digitaal verdienmodel te ontwikkelen. Deze samenwerking is in lijn met de 24/7 strategie van TMG en ook hier heeft de Raad van Commissarissen zich in verdiept.

De Raad van Commissarissen heeft veel acht geslagen op de zich in 2016 doorzettende trend van de dalende advertentie-inkomsten en oplages. Om de toekomstbestendigheid van de organisatie te verbeteren dient herstel plaats te vinden van de kernactiviteiten en zullen verdere kostenreducties en reorganisaties noodzakelijk zijn. In 2016 is de in 2015 ingezette reorganisatie van de drukkerijen afgerond en zijn verschillende nieuwe reorganisaties ingezet en aangekondigd, waaronder de herinrichting van de B2B salesafdelingen en B2C marketing- en productontwikkelingsafdelingen, de verhuizing (en sluiting) van het HMC-hoofdkantoor naar Amsterdam. Bij deze reorganisaties gingen veel banen verloren. Het spreekt voor zich dat de Raad van Commissarissen hier veel zorg, tijd en aandacht aan heeft besteed.

Andere belangrijke thema's die prominent op de agenda van de Raad van Commissarissen stonden waren risicomanagement, performance management, de status van de ICT-omgeving en duurzaamheid.

Bod Mediahuis en VP Exploitatie

Op 14 december 2016 en op 23 januari 2017 is door TMG bekendgemaakt dat zij een ongevraagd, niet-bindend en voorwaardelijk voorstel heeft ontvangen van Mediahuis en VP Exploitatie respectievelijk Talpa Holding N.V. voor de verwerving van alle uitgegeven en uitstaande certificaten van aandelen en aandelen TMG.

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben de voorstellen, tezamen met hun financiële en juridische adviseurs, uiterst zorgvuldig beoordeeld in vergelijking tot de zelfstandige strategie en eventuele potentiële strategische alternatieven. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben regelmatig buiten de reguliere vergaderingen om over de voorstellen vergaderd, al dan niet in de aanwezigheid van hun financiële en juridische adviseurs. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast ook buiten de aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Daarbij hebben zij steeds nadrukkelijk rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders, waaronder de aandeelhouders.

Commissaris Guus van Puijenbroek is tevens directeur van VP Exploitatie, dat samen met Mediahuis een bod op TMG voorbereidt. Gezien deze cumulatie van belangen heeft Guus van Puijenbroek in 2016, vanaf het bekend zijn bij TMG van de voorbereiding van het voorgenomen bod, niet deelgenomen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies, met uitzondering van één vergadering (waarbij hij echter niet heeft deelgenomen aan de beraadslagingen over het voorgenomen bod). Sinds eind december 2016 neemt Guus van Puijenbroek weer deel aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn commissies, met dien verstande dat hij niet participeert in beraadslagingen en eventuele besluitvorming over potentiële biedingen op TMG.

Uiteindelijk heeft de Raad van Commissarissen een uitzonderlijke maatregel moeten nemen met de schorsing van de leden van de Raad van Bestuur. Alhoewel wij deze uitzonderlijke beslissing betreuren, was deze in onze ogen in het belang van TMG onvermijdelijk. Gedurende het proces bleek een duidelijk verschil van inzicht in de te varen koers tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur kwam een aantal afspraken niet na, waardoor de onderhandelingen over het bod van Mediahuis en VP Exploitatie in gevaar dreigden te komen. Hierdoor heeft de Raad van Commissarissen uiteindelijk het volledige vertrouwen

in de Raad van Bestuur verloren en zich genoodzaakt gezien over te gaan tot schorsing.

TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 5 maart 2017 een voorwaardelijke overeenkomst gesloten in verband met het voorgenomen openbaar bod door Mediahuis en VP Exploitatie op TMG. Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 8 maart 2017 een biedingsbericht ter goedkeuring bij de Autoriteit Financiële Markten ingediend. Het bod zal worden uitgebracht door middel van het publiceren van het goedgekeurde biedingsbericht. Het bod zal voorwaardelijk zijn aan de vervulling van bepaalde voorwaarden. TMG zal haar standpunt ten aanzien van het bod bekend maken in een gemotiveerde standpuntbepaling die zal worden toegelicht tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in het kader van het bod, die wordt gecombineerd met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017. Naar verwachting zal het bod in Q2 of Q3 van 2017 worden afgerond.

In verband met de voorwaardelijke overeenkomst die TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben gesloten op 5 maart 2017, hebben Talpa Beheer B.V. en Dasym Investments II B.V. aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam verzocht onmiddellijke voorzieningen te treffen, een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken bij TMG en een onafhankelijk commissaris te benoemen. De Ondernemingskamer heeft op 21 maart 2017 uitspraak gedaan en voorlopig geoordeeld dat er geen gegronde redenen zijn om aan een juist beleid en een juiste gang van zaken bij TMG te twijfelen. Alle verzoeken tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen zijn afgewezen. Ook het verzoek van de geschorste bestuurders van TMG tot opheffing van hun schorsing is door de Ondernemingskamer afgewezen. De zitting waarin het verzoek tot het gelasten van een onderzoek wordt behandeld, zal op een nadere datum plaatsvinden.

Op 14 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen de heer Hans Bakker met onmiddellijke ingang benoemd tot Algemeen Directeur ad-interim van TMG. De heer Bakker zal in deze functie verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing van de onderneming. Hij blijft aan in deze functie totdat een nieuwe Raad van Bestuur is aangesteld.

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad kwam in het afgelopen jaar negen keer bijeen in een regulier geplande vergadering met de Raad van Bestuur,

waarvan eenmaal telefonisch. Naast de reguliere vergaderingen waren er drie extra vergaderingen met de Raad van Bestuur, waarvan een telefonisch. Het aanwezigheidspercentage bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen was 95%.

Daarnaast werd er achtmaal vergaderd in afwezigheid van de Raad van Bestuur. Deze bijeenkomsten vonden veelal plaats hetzij voorafgaand hetzij na afloop van de reguliere vergadering van de Raad van Commissarissen. In deze vergaderingen werd veelal de agenda van de vergadering kort doorgesproken en de belangrijkste focuspunten vastgesteld. Verder werd aandacht besteed aan de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen alsmede aan de uitvoering van de strategie.

Vergaderingen van de commissies

Auditcommissie

De Auditcommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Auditcommissie bestaat uit Jan Nooitgedagt (voorzitter), Guus van Puijenbroek, Annelies van den Belt en Simone Brummelhuis. De Auditcommissie kwam in zes reguliere vergaderingen bijeen met de Raad van Bestuur, de externe accountant van Deloitte en de stafhoofden Internal Audit en Concern Financiën en Administratie van TMG. Een van deze vergaderingen vond telefonisch plaats. De Auditcommissie heeft tevens buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd met de externe accountant van Deloitte. Na afloop van de reguliere vergaderingen heeft de Auditcommissie zes keer zonder de Raad van Bestuur vergaderd. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 96%.

Onderwerpen van gesprek waren onder meer de jaar-, halfjaar- en kwartaalcijfers van TMG, persberichten, de strategische samenwerking met Talpa, het interne risicobeheersing- en controlesysteem en de invulling hiervan, de status van het operationeel en strategisch risicomanagement (zie ook het hoofdstuk Risicomanagement), de auditresultaten en de follow-up van eerdere audits, de managementletter, de internal audit-bevindingen en opvolging van geconstateerde verbeterpunten, de cashflowprognose en de begroting 2017. Verder werd gesproken over de onvoldoende geautomatiseerde controles en het in control statement. Specifieke onderwerpen die eveneens in deze vergaderingen aan de orde kwamen, waren de aanpassing van de bankfinanciering, de realisatie van de compensabele verliezen en mogelijke bijzondere waardeverminderingen van goodwill,

immateriële activa en de fiscale risico's. Met fiscale risico's wordt bedoeld op fiscale compliance, status, risico & control en de fiscale strategie.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Remuneratiecommissie bestaat uit Jan Nooitgedagt (voorzitter), Michiel Boersma, Guus van Puijenbroek en Simone Brummelhuis. De Remuneratiecommissie kwam in 2016 zes keer in vergadering bijeen. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 96%. In de vergaderingen werd onder meer besproken: de remuneratie van de Raad van Bestuur over 2016, de doelstellingen voor de variabele kortetermijnbeloningscomponent voor de gezamenlijke Raad van Bestuur en de individuele leden van de Raad van Bestuur voor 2016. Voor nadere informatie over de werkzaamheden van deze commissie verwijzen wij naar Beloningsbeleid TMG.

Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Selectie- en benoemingscommissie bestaat uit Michiel Boersma (voorzitter), Jan Nooitgedagt, Guus van Puijenbroek en Simone Brummelhuis. De commissie vergaderde drie keer in 2016. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 80%. Tijdens deze vergadering werd onder meer uitvoerig stilgestaan bij het topmanagement en de succession planning binnen TMG. Bij deze review werd beoordeeld welke personen potentieel in aanmerking zouden kunnen komen voor de diverse sleutelposities binnen TMG. Daarnaast is aandacht besteed aan de competenties waarover medewerkers dienen te beschikken gezien de ontwikkelingen binnen TMG, de (her)benoeming van Guus van Puijenbroek, en de periodieke beoordeling van de individuele commissarissen en van de leden van de Raad van Bestuur.

Evaluaties

Jaarlijks bespreekt de Raad van Commissarissen zijn functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad. Ook is het functioneren van de individuele commissarissen geëvalueerd. Bij deze evaluatie is de toezichtvisie meegenomen die de externe adviseur in 2015 heeft geformuleerd en de aanbevelingen die daaruit zijn voortgekomen. De algemene conclusie was dat de Raad van Commissarissen en haar commissies naar tevredenheid functioneren.

De Raad van Commissarissen heeft buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur zowel het functioneren van de Raad van Bestuur als college besproken als het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur afzonderlijk. De conclusies van de evaluatie zijn besproken met de Raad van Bestuur.

Contacten binnen de organisatie

Leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2016 twee overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad (COR) bijgewoond. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de cijfers, de lopende en verwachte reorganisaties en de algemene gang van zaken. In het verslagjaar vond tevens een aantal keren informeel overleg plaats tussen een lid of leden van de Raad van Commissarissen en de voorzitter of het dagelijks bestuur van de COR.

Op verzoek van de Raad van Commissarissen nodigt de Raad van Bestuur in vergaderingen van de Raad van Commissarissen het management van een van de bedrijfsonderdelen uit. Het management geeft een presentatie over zijn onderdeel en is daarna beschikbaar voor discussie en vragen. In 2016 zijn er onder meer presentaties geweest over de ICT-omgeving, OTT, de Sales-organisatie, de wijze van omgaan met data door TMG, de redactie en duurzaamheid.

Daarnaast hebben de voorzitter en de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen en de overige leden regelmatig informeel overleg met de CEO en CFO, maar ook met bepaalde stafhoofden, zoals het hoofd Internal Audit, het hoofd Juridische Zaken en het hoofd ICT.

Permanente educatie van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen wordt actief op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen in de mediawereld, met name in het digitale domein, en de Raad van Commissarissen brengt ook zelf discussieonderwerpen en kennis in op deze gebieden. De leden van de Raad van Commissarissen hebben verder afgelopen jaar verschillende cursussen gevolgd en seminars bijgewoond over onderwerpen die relevant zijn voor TMG of de uitoefening van hun werkzaamheden als commissaris.

Dankwoord en aanbieding jaarverslag

2016 was wederom een jaar met uitdagende marktomstandigheden en met vele veranderingen in de organisatie om TMG beter voor te bereiden op de toekomst. Dat heeft van velen grote inzet gevraagd. Graag willen wij de medewerkers van TMG bedanken voor de wijze waarop zij in 2016 hun taak hebben verricht.

Hierbij bieden wij u aan het verslag, de balans per 31 december en de winst- en verliesrekening over 2016 met de toelichtingen, zoals deze door de Raad van Commissarissen, tevens tijdelijk belast met de bestuurstaaak, is samengesteld. De jaarrekening is gecontroleerd en akkoord bevonden door Deloitte Accountants B.V. te Amsterdam, zoals blijkt uit de in dit jaarverslag opgenomen controleverklaring.

De jaarrekening is door ons besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens ondertekend om te voldoen aan onze wettelijke verplichting op grond van art. 2: 101 lid 2 BW.

Wij stellen u voor:

1. de jaarrekening over 2016 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. de Raad van Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2016.
3. de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2016.

Begin 2017 is Michiel Boersma wegens ziekte belet zijn taak als voorzitter van de Raad van Commissarissen uit te voeren. Zijn rol als voorzitter van de Raad van Commissarissen wordt tijdelijk waargenomen door de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, Jan Nooitgedagt, en zijn rol als lid van de Remuneratiecommissie en van de Selectie- en benoemingscommissie wordt tijdelijk overgenomen door Annelies van den Belt.

Amsterdam, 31 maart 2017

Namens de Raad van Commissarissen, tijdelijk belast met het bestuur van TMG,

Jan Nooitgedagt, waarnemend voorzitter Raad van Commissarissen, tevens tijdelijk handelend als voorzitter van het waarnemend bestuur

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid en de variabele component lange termijn zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2014 respectievelijk 2015 vastgesteld. Dit hoofdstuk bevat een overzicht van de kenmerken van het bezoldigingsbeleid en op welke wijze dit in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid voor het senior management van TMG is gericht op het aantrekken, behoud en motiveren van ervaren en gekwalificeerde managers en experts, die zich richten op het bepalen van strategische doelen, het behalen daarvan en het realiseren van operationele doelstellingen, rekening houdend met markt- en maatschappelijke ontwikkelingen.

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

De AvA stelt een beleid vast op het terrein van bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur, met inachtneming van hetgeen in de wet daaromtrent is bepaald. De Raad van Commissarissen legt een voorstel inzake de bezoldiging in de vorm van aandelen respectievelijk rechten op aandelen ter goedkeuring voor aan de AvA. Sedert de vaststelling van het beloningsbeleid op de AvA van april 2014 en de vaststelling van de wijziging op de variabele component lange termijn op de AvA 23 april 2015, zijn er geen wijzigingen geweest op het beloningsbeleid.

De bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden van ieder lid van de Raad van Bestuur worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen, na overleg met de houders van de prioriteitsaandelen en met inachtneming van het beloningsbeleid.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast en een variabel element. Jaarlijks beslist de Raad van Commissarissen over het aanpassen en/of indexeren van het vaste deel van de bezoldiging. Voor wat betreft het variabele deel (kort en lang) formuleert de Raad van Bestuur jaarlijks conceptdoelstellingen voor het komende boekjaar en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen. De doelstellingen zijn mede gericht op de lange termijn doelstellingen van TMG en de met haar verbonden ondernemingen en in overeenstemming met het risicoprofiel van de onderneming. Naast het vaste en variabele element kan de Raad van Commissarissen besluiten tot toekenning van een extra bonus waarover in de AvA

verantwoording zal worden afgelegd. Deze extra bonus wordt uitgekeerd in contanten.

Bij het vaststellen van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur neemt de Raad van Commissarissen binnen het algemene beloningsbeleid diverse factoren in acht zoals vereiste competenties, bekwaamheden en verantwoordelijkheden van de bestuurder. Ook de mogelijke invloed op de beloningsverhoudingen binnen de onderneming wordt meegenomen.

Vaste component

Het vaste element ("basissalaris") is het salaris op jaarbasis inclusief vakantietoeslag en wordt uitgekeerd in 12 gelijke termijnen.

Variabele component korte termijn

De variabele component korte termijn bedraagt maximaal 50% van het basissalaris en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd.

De gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur voor 2016 waren financieel en strategisch van aard en relateerden ook aan het uitwerken van de nieuwe organisatiestructuur. Naast de hiervoor genoemde gezamenlijke doelstellingen bestonden de individuele doelstellingen van de heer Van der Snoek voor 2016 uit: duurzaamheid, HR, merken en product development. De individuele doelstellingen van de heer Epskamp waren gerelateerd aan risk-management, realisatie uitbesteding drukwerk en performance management, dit wederom naast de hiervoor genoemde gezamenlijke doelstellingen.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de heer Van der Snoek en de heer Epskamp 50% van de gezamenlijke en individuele doelstellingen voor 2016 gerealiseerd. Dit komt neer op een variabele kortetermijnbeloning over 2016 van € 114.188 voor de heer Van der Snoek en € 95.156 voor de heer Epskamp.

Variabele component lange termijn

De hoofdlijnen van de variabele component lange termijn zien er als volgt uit. De variabele component lange termijn is vooraf voor de gehele prestatieperiode van vier jaar in een keer voorwaardelijk toegekend. De prestatieperiode loopt van 1 januari 2015 tot 1 januari 2019. Voor de vorm van toekenning is gekozen voor rekeneenheden die de waarde van het aandeel

TMG reflecteren ("Phantom Shares"). Een Phantom Share is in feite een rekeneenheid die de waarde van het aandeel TMG reflecteert. Er vindt een afrekening in contanten plaats en verder hebben de houders van Phantom Shares geen stemrecht of vergaderrechten, noch bestaat er een recht tot het ontvangen van dividend.

De Phantom Shares kunnen direct bij aanvang van de prestatieperiode voorwaardelijk door de Raad van Commissarissen worden toegekend. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen Phantom Shares wordt als volgt berekend: vier maal 25% van het basissalaris bij aanvang prestatieperiode gedeeld door de gemiddelde beurskoers van het aandeel TMG in het laatste kwartaal van 2014. Op basis van deze calculatiemethode zijn aan Geert-Jan van der Snoek voorwaardelijk 74.013 Phantom Shares toegekend en aan Leo Epskamp zijn voorwaardelijk 61.678 Phantom Shares toegekend.

De definitieve toekenning van het aantal Phantom Shares vindt plaats aan het einde van de prestatieperiode. Toekenning vindt plaats op basis van prestatiecriteria, zoals die bij aanvang van de prestatieperiode worden overeengekomen. De prestatiecriteria zijn van toepassing op de volledige prestatieperiode. Aan het einde van de prestatieperiode wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld in welke mate de gestelde doelen op de prestatiecriteria zijn behaald. De prestatiecriteria bestaan voor 70% uit financiële criteria en voor 30% uit niet-financiële criteria.

Prestatiecriteria

Financiële criteria	70%
• Relatieve TSR score ten opzichte van een vergelijkingsgroep	30%
• EBITDA-marge (over boekjaar 2018)	25%
• Omzet (over boekjaar 2018)	15%
Niet-financiële criteria	30%
• CO ₂ -emissie reductie	15%
• Innovatiekracht (Talent Management Programma)	15%
Totaal	100%

De maximaal te behalen onvoorwaardelijke toekenning betreft 100% van het aantal voorwaardelijk toegekende Phantom Shares.

Per 31 december 2016 bedraagt de reële waarde van de voorwaardelijk toegekende phantom shares per aandeel € 4,75. Ultimo 2016 bedraagt de verplichting € 145.020. Het ten laste van de winst- en verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten bedraagt € 68.362.

Beëindigingsvergoeding

In de opdrachtovereenkomst van de leden van de Raad van Bestuur is een bepaling opgenomen met betrekking tot een ontslagvergoeding ingeval van tussentijdse opzegging van de opdrachtovereenkomst door TMG en/of wanneer de opdrachtovereenkomst niet wordt gecontinueerd na de overeengekomen periode van vier jaren. Deze vergoeding is maximaal gelijk aan 1 maal het vaste bruto honorarium op jaarbasis en wordt berekend op basis van de neutrale kantonrechttersformule, zoals gewijzigd in 2008, waarbij de factor B gelijk is aan 1 vaste bruto maandhonorering. Een dergelijke vergoeding is niet verschuldigd ingeval de tussentijdse opzegging plaatsvindt vanwege verwijtbaar handelen of nalaten van het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur.

Pensioenregeling

De pensioengerechtigde leeftijd voor nieuwe leden van de Raad van Bestuur is de AOW-leeftijd en de leden van de Raad van Bestuur kunnen deelnemer zijn van de Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. De pensioenregeling is een middelloonregeling met een nabestaandenpensioen op opbouwbasis.

Leningen

TMG verstrekt aan de leden van de Raad van Bestuur geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij dit past binnen de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Beloningen Raad van Bestuur

						2016
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen ¹	Totaal
Bestuurders						
G-J.E. van der Snoek	456.750	114.188	14.937	37.288	89.268	712.431
L.N.J. Epskamp	380.625	95.156	14.937	31.074	70.929	592.721

¹ Betreft: Leasekosten, onkostenvergoeding en compensatie voor maximering pensioenbijdrage.

Zie voor nadere informatie over de beloningen van de Raad van Bestuur [toelichting 10](#) van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Beloningen Raad van Commissarissen

	2016	2015
Raad van Commissarissen		
Voorzitter	€ 45.722	€ 45.450
Leden	€ 35.562	€ 35.350
Auditcommissie		
Voorzitter	€ 6.604	€ 6.565
Leden	€ 5.588	€ 5.555
Remuneratiecommissie, Selectie- en benoemingscommissie		
Voorzitter Remuneratiecommissie	€ 6.096	€ 6.060
Voorzitter Selectie- en benoemingscommissie	€ 6.096	€ 6.060
Leden	€ 5.080	€ 5.050

De door de AvA in april 2015 goedgekeurde bedragen, zijn in 2016 verhoogd met een percentage van 0,6% (dit percentage is gebaseerd op het CPI-indexcijfer).

Verantwoordelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TMG is verantwoordelijk voor de risicomanagement- en interne controlesystemen. In de paragrafen [Strategie](#) en [Risicomanagement](#) van het jaarverslag heeft de Raad van Bestuur uiteengezet hoe zij het systeem van toezicht en monitoring hiervoor heeft ingeregeld. Met regelmaat worden de uitkomsten van het risicomanagement- en interne controlesysteem als ook de bevindingen van Internal Audit en de externe accountants besproken binnen de Auditcommissie in aanwezigheid van Internal Audit en de externe accountant. De Raad van Commissarissen wordt van die besprekingen op de hoogte gehouden.

TMG heeft gedurende 2016 verschillende stappen gezet om de volwassenheid van TMG's interne beheersing te verhogen, waaronder de follow-up van de managementletter 2015 en het opstellen van het nieuwe "Controle Raamwerk IT keycontrols voor informatievoorziening". Hiertoe is op gestructureerde wijze een IT-controleraamwerk opgesteld en is aandacht besteed aan informatiebeveiliging, een van de speerpunten uit het voormalig "ICT in Control"-project. Naast het opstellen van een nieuw IT-controleraamwerk heeft TMG in 2016 aandacht besteed aan het vergroten van de awareness op het gebied van informatiebeveiliging en zijn door een externe partij security testen uitgevoerd.

Ondanks voorgenoemde verbeteracties zijn ook dit jaar tekortkomingen in de ICT-omgeving geconstateerd waardoor er niet volledig gesteund kon worden op de interne beheersomgeving en gegevensgerichte controles door de externe accountant noodzakelijk waren. De voorgenoemde tekortkomingen hadden betrekking op een aantal systemen waarbij systeemtechnisch afgedwongen functiescheiding alsmede andere automatische controles ontbreken. Deze tekortkomingen hebben met name betrekking op verouderde systemen en zullen worden gemitigeerd zodra deze zijn vervangen. De doorlooptijd voor het vervangen van verouderde systemen wordt echter negatief beïnvloed door organisatorische wijzigingen.

Daarnaast heeft TMG op dit moment relatief zeer veel (handmatige) detectieve controles (achteraf) en over het algemeen is het efficiënter en effectiever om geautomatiseerde dan wel preventieve controles (vooraf) in te voeren om de geïdentificeerde risico's af te dekken, aangezien handmatige controles achteraf meestal niet gedetailleerd en nauwkeurig genoeg zijn om de desbetreffende risico's adequaat af te dekken.

Kortom, ondanks de toename in kwaliteit van de interne beheersing is er nog sprake van aantal terugkerende bevindingen met een relatief hoge prioriteit.

De Raad van Bestuur verklaart conform de Best Practice bepaling II 1.5 van de Corporate Governance Code dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen - rekening houdend met hetgeen hiervoor is beschreven een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar – indachtig de hiervoor gemaakte opmerkingen – naar behoren hebben gewerkt.

Conform artikel 5:25c lid 2c van de Wft verklaart de Raad van Bestuur dat:

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

Amsterdam, 31 maart 2017

Raad van Bestuur

Vanwege de schorsing van de Raad van Bestuur met ingang van 5 maart 2017 wordt deze verantwoordelijkheidsverklaring ondertekend door de Raad van Commissarissen, die op grond van de statuten van TMG tijdelijk belast is met de bestuurstaak.

Raad van Commissarissen, tijdelijk belast met het bestuur van TMG

Jan Nooitgedagt, vice-voorzitter en waarnemend voorzitter
Guus van Puijenbroek, secretaris
Annelies van den Belt
Simone Brummelhuis

Omdat Michiel Boersma om gezondheidsredenen zijn werkzaamheden tijdelijk niet kan uitoefenen, wordt zijn rol en daarmee zijn ondertekening van dit jaarverslag waargenomen door vice-voorzitter Jan Nooitgedagt.

Risicomanagement

Inleiding

Risicomanagement maakt integraal onderdeel uit van de dagelijkse bedrijfsvoering van TMG. Het interne risicobeheersing- en controlesysteem van TMG wordt uitgedragen door het topmanagement en ingezet om de strategische, operationele, financiële en compliance-risico's inzichtelijk te hebben en te beheersen. TMG ziet een goed functionerend intern risicobeheersing- en controlesysteem als een essentieel sturingsinstrument om haar strategische doelen te realiseren.

Interne risicobeheersing- en controlesysteem van TMG

TMG heeft als doel gebeurtenissen (kansen en bedreigingen) die het realiseren van de strategie en doelstellingen kunnen beïnvloeden, te identificeren, beoordelen en beheersen. Het interne risicobeheersing- en controlesysteem is beschreven in het risicomanagementbeleid. Dit beleid wordt elk jaar door de Raad van Bestuur geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem is gebaseerd op het COSO ERM-framework, waarbij onderscheid wordt gemaakt in strategische, operationele, financiële en compliance-risico's.

Belangrijk in het kader van Risicomanagement is de risk appetite van TMG. COSO volgend, betekent dit voor TMG: *'De mate van risico, op een breed niveau, die TMG wil accepteren in het streven naar waarde. Het reflecteert de risicomanagementfilosofie van TMG en beïnvloedt de cultuur en stijl van functioneren. Risk appetite bepaalt de allocatie van middelen en helpt TMG in het richten van de organisatie,*

mensen en processen op het ontwerpen van de infrastructuur die nodig is om effectief op risico's te reageren en deze te monitoren.'

Door een aanvaardbaar risiconiveau te accepteren kan TMG haar allocatie van middelen optimaliseren. Dat is mede gewenst in het kader van de ontwikkeling die de onderneming doormaakt. TMG maakt afgewogen keuzes op basis van doelstellingen, risico's en middelen. Deze afwegingen vinden binnen de gehele organisatie op dagelijkse basis plaats. Daarbij is de door de Raad van Bestuur gedefinieerde strategie richtinggevend, inclusief de bijbehorende risk appetite.

TMG maakt in haar interne risicobeheersing- en controlesysteem onderscheid in strategische, operationele, financiële en compliance risico's, waarbij de risicobereidheid per risicogroep is weergegeven (zie overzicht Risk appetite).

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem maakt onderdeel uit van de planning- en control-cyclus, waarbij risicomanagement niet op zichzelf staat maar een continu proces is. De driejarencyclus die TMG tot en met 2016 volgde, is vervangen door een jaarlijkse risk-based aanpak. Dit betekent dat elk jaar een geheel nieuwe planning wordt opgesteld en dat de cyclus waarbij elke risicoanalyse moet worden opgevolgd door een audit en elke audit door een follow-up audit zal worden losgelaten. Dit zorgt voor meer flexibiliteit in de jaarplanning en een effectieve inzet van de beschikbare middelen. Vanaf 1 januari 2017 zullen risicoanalyses worden gepland conform volledigheidspincipe: elk bedrijfsonderdeel van het audituniversum moet eens in de drie jaar een risicoanalyse hebben uitgevoerd. De relatief hoge frequentie is wenselijk, gezien de hoeveelheid organisatorische wijzigingen waardoor veel afdelingen en verantwoordelijkheden regelmatig aan veranderingen

Risk appetite

Risico's	Gericht op	Doelstellingen	Risk appetite
Strategisch	Het behalen van de strategische doelstellingen	Belangrijke positie in de domeinen waar onze merken zich bevinden, verhogen consumentenbereik, duurzaam rendement	Laag tot hoog, afhankelijk van de lange termijn voordelen
Operationeel	Het behalen van operationele doelstellingen, waaronder effectiviteit en efficiency	Partnerships en flexibele ICT	Laag tot gemiddeld (laatste voor wat betreft partnerships)
Financieel	Het beheersen van richtlijnen t.a.v. de jaarrekening	Compliant met financiële verslaggevingswet- en regelgeving (waaronder belastingwetgeving)	Laag
Compliance	Het beheersen van compliance richtlijnen en - wetgeving	Leadership Compliant met juridische, wet- en regelgeving	Laag

onderhevig zijn en daarom opnieuw moeten worden geëvalueerd.

Toezicht en monitoring

Het risicobeheersing- en controlesysteem staat onder toezicht van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen.

Periodiek worden de belangrijkste risico's en de voortgang op de beheersing gerapporteerd en besproken met de Raad van Bestuur en de Auditcommissie.

Evaluatie en aanpassingen van het risicobeheersing- en controlesysteem

Jaarlijks evalueert TMG haar interne risicobeheersing- en controlesysteem en wordt gekeken hoe het verder verbeterd kan worden.

In 2016 is veel aandacht besteed aan het belang van interne beheersing en de controle- omgeving. De belangrijkste ontwikkelingen:

- Gedurende 2016 zijn 2 **Workshops Strategisch Risicomanagement** gehouden. Deze bijeenkomsten worden, door de Raad van Bestuur, Business Unit-directeuren en hoofden van de stafafdelingen, de belangrijkste strategische risico's geformuleerd. Voor elk van deze risico's zijn (beheers)maatregelen gedefinieerd en actiehouders toegewezen. Per kwartaal wordt de voortgang gemonitord en twee keer per jaar wordt de uitkomst hiervan aan de Raad van Bestuur en Auditcommissie gerapporteerd. De Uitkomst van de laatste workshop is verderop in dit hoofdstuk opgenomen.
- Nieuwe medewerkers hebben gedurende 2016 een **e-Learningmodule** gevolgd omtrent de gedragsregels. Deze training maakt onderdeel uit van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Daarnaast zullen in 2017 additionele verdiepende e-learningmodules worden uitgerold op specifieke onderwerpen zoals fraude, corruptie en privacy.
- Er is een proces ingericht en geïmplementeerd voor het tot stand brengen van een meer uitgebreid **In Control Statement**. Dit betreft financiële en niet-financiële componenten. Het In Control Statement heeft als doel:
 - a) vergroten van bestaand inzicht in de kwaliteit en effectiviteit van het interne risicobeheersings- en controlesysteem bij management en Raad van Bestuur;
 - b) verstevigen van de onderbouwing voor de verantwoordelijkheidsverklaring van de Raad van Bestuur in het jaarverslag;
 - c) verduidelijken van het nut en de functionaliteit van bestaande beheersinstrumenten en het bewustzijn van beschikbare beheersinstrumenten onder leidinggevend;

d) vergroten van het inzicht in de verbeterpunten en het uitvoeren van verbeteracties. Het In Control Statement dient elk halfjaar door de directies van de Business Units te worden afgegeven.

- Binnen de afdeling Juridische Zaken zijn de functies van **Compliance Officer en Data Protection Officer** functies ingevuld. Verder heeft de afdeling gedurende 2016 trainingssessies georganiseerd over Privacywetgeving en Mededinging.
- In de Risicomanagementcyclus is specifiek het onderwerp **Informatiebeveiliging** toegevoegd. De bijbehorende risicoanalyses worden uitgevoerd door de afdeling IT Risk & Information Security Management.
- In oktober 2016 is het **IT-assurancekader** geformaliseerd. Dit is een referentiekader voor het geven van ondersteunende garanties die betrekking hebben op de kwaliteitsaspecten betrouwbaarheid (integriteit, juistheid, tijdigheid, volledigheid, authenticiteit), beschikbaarheid (continuïteit) en exclusiviteit (confidentialiteit, privacy) van de (geautomatiseerde) informatievoorzieningen die nodig zijn in de primaire bedrijfsprocessen.

Het interne beheersing en controlesysteem is geëvalueerd en een aantal verbeteringen zijn aangebracht:

- De afdeling Internal Audit en Risicomanagement heeft er een fte-plaats bij gekregen, vooral bedoeld voor het uitvoeren van de periodieke monitoringsgesprekken die onderdeel uitmaken van het huidige risicoraamwerk. Gedurende het jaar vindt er per kwartaal een inventarisatie plaats waarbij niet alleen de ontwikkelingen van openstaande bevindingen (Internal Audit, Risk Management en Externe Accountant) worden besproken, maar ook die van de strategische en tactische risico's (top drie). De relevante beheersmaatregelen en ondernomen mitigerende maatregelen worden vervolgens meegenomen in de periode beoordeling van de geïdentificeerde risico's. Deze werkwijze verbeterde de discussie en zorgde voor een dynamische aanpak. Uitkomsten zijn aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie gerapporteerd.
- In 2016 is de samenvoeging van Internal Audit en Risicomanagement geëvalueerd en is besloten om de samenvoeging voort te zetten. Internal Audit en Risicomanagement heeft een faciliterende rol bij de risicoanalyses. De onafhankelijke rol van Internal Audit is waar nodig gewaarborgd.
- Ook in 2016 is afstemming geweest tussen TMG en de Belastingdienst over de beoordeling en het bestaan en de werking van de interne beheersingsmaatregelen op de fiscale monitoring die TMG uitvoert.

Geïdentificeerde strategische risico's van 2016 en 2017

Voor 2016 en 2017 zijn voor de belangrijkste risico's, die gedurende de workshops Strategisch Risicomanagement zijn geformuleerd, mitigerende maatregelen benoemd. In onderstaande tabel staan drie soorten top risico's:

- top risico's die voor zowel 2016 als 2017 zijn benoemd;
- nieuwe top risico voor 2017;

- top risico's uit 2016 die voor 2017 niet langer als top risico zijn geïdentificeerd.

De onderstaande risico's zijn gekoppeld aan een van de COSO-risicocategorieën (strategisch, operationeel, financieel en compliance) en aan de drie strategische doelstellingen. In de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening is de beschrijving, kwantificering en beheersing van de benoemde financiële risico's opgenomen.

Toprisico's 2016 en 2017

1. Stabiliteit ICT-omgeving

Het risico

Het onvoldoende kunnen borgen van een eenduidige en stabiele ICT-omgeving ten aanzien van continuïteit van de bedrijfsvoering.

- Koppeling COSO: **operationeel**
- Koppeling doelstelling: **consumentenbereik**

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

Het ICT-sourcingsbeleid en de architectuurprincipes zijn in 2016 herijkt en vormen de basisuitgangspunten voor de ICT-dienstverlening. In 2016 is het merendeel van de TMG-werkplekken vervangen door een Apple werkplek. Hiermee behoren de Windows XP werkplekken en de hieruit voortvloeiende risico's tot de verleden tijd. Het redactiesysteem CCI is in 2016 in gebruik genomen. De implementatie van het programma CRM/abonnementensysteem is uitgesteld naar eind 2017.

In het kader van procesbeheersing is een IT Assurance-kader opgesteld met als doel om ondersteunende garanties te geven over de betrouwbaarheid, beschikbaarheid en exclusiviteit van de (geautomatiseerde) informatievoorzieningen die nodig zijn in de primaire bedrijfsprocessen. Het kader is gebaseerd op internationale standaarden waaronder ISO 27002 (code voor informatiebeveiliging). In 2016 is gestart met het implementeren van dit kader. Dit zal in 2017 en 2018 worden voortgezet, met als doel volledige implementatie eind 2018.

Eind 2016 is het programma "Hersourcing Hosting infrastructuur en Datacenters" geïntroduceerd met als doel de interne hosting te outsourcen naar een externe partij en een externe locatie. Daarnaast zullen de huidige interne datacenters worden gesloten of in omvang worden beperkt. Het zwaartepunt van de werkzaamheden zal in 2017 liggen, met de volledige ontmanteling/afschaling van de datacenters in de eerste helft van 2018.

Op digitaal gebied heeft voor nagenoeg alle hoofdmerken ontwikkeling en vernieuwing van de app- en webportfolio plaatsgevonden. Daarnaast wordt de toekomstige architectuur gedefinieerd met als doel de borging van technologiekeuzes. In 2017 wordt gestreefd naar stabielere development teams en samenwerking met businesspartners zodat focus kan worden gelegd op het optimaliseren van business-waarde.

2. Datawetgeving

Het risico

Onvoldoende in staat om data te beveiligen en de datakwaliteit te managen binnen de geldende wetgeving.

- Koppeling COSO: **compliance**
- Koppeling doelstelling: **duurzaam rendement**

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

Naar aanleiding van de technische risicobeoordelingen die in de eerste helft van 2016 zijn uitgevoerd, heeft het project "rationalisatie domeinnamen en websites" plaatsgevonden om de websites en domeinnamen op te ruimen die niet voldoen aan wet & regelgeving of technische kwetsbaarheden bevatten. Ook in 2017 zullen verdere stappen worden gezet in het rationaliseren van applicaties en systemen.

In 2016 is kennis gemaakt met een "Security Operations Center" om het online TMG-dreigingsbeeld in beeld te hebben en continu te kunnen monitoren. Hierdoor is het mogelijk om te anticiperen op aanvallen en hier in een zo vroeg mogelijk stadium actie op te ondernemen. In 2017 zal hier structureel vorm en invulling aan worden gegeven. Om data beveiligd en gestructureerd op te slaan heeft eind 2016 de implementatie van Box plaatsgevonden. Hiermee wordt de lokale opslag van data sterk gereduceerd en heeft TMG de beschikking over onbeperkte veilige opslagcapaciteit, met een audittrail.

Verder is er gedurende 2016 sterk ingezet op het onderwerp alertheid van personeel (awareness). Als onderdeel hiervan zijn diverse beleidsstukken opgesteld, waaronder een vernieuwd informatiebeveiligingsbeleid en een dataclassificatiebeleid. In juli 2016 is een awarenessstraining privacy gegeven onder de top 50 van TMG. Daarnaast zijn trainingen gegeven aan de ICT-service desk waar als eerste eventuele meldingen m.b.t. een potentieel datalek binnenkomen. De positie van de Data Protection Officer (DPO) is geformaliseerd. De Cookiewall van TMG is gestandaardiseerd en wordt groepsbreed uitgerold.

In 2017 zal ook verder aandacht worden besteed aan het onderwerp bedrijfscontinuïteit en het stellen van eisen aan leveranciers. In verband met de toenemende uitbesteding van ICT-diensten wordt een adequate regievoering over leveranciers steeds belangrijker. Ook zal een e-learning awarenessstraining worden uitgerold en zullen voor specifieke medewerkers die veel met data werken maatwerktrainingen worden gegeven door de DPO.

3. Cultuurverandering

Het risico

(Innovatieve) Cultuur: onvoldoende in staat zijn de benodigde (innovatieve) cultuurverandering, normen en waarden en leiderschap te realiseren.

- Koppeling COSO: **strategisch**
- Koppeling doelstellingen: **sterke merken, verbeteren domeinposities en duurzaam rendement**

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

Door afstemming met de strategie en het Leiderschapstraject is in het najaar van 2016 de voorbereiding voor het project Cultuur gestart. Met het Human Resources-team zijn een drietal succesfactoren gedefinieerd om het centrale thema 'Ondernemerschap' te laden:

1. Flexibel zijn; jezelf wendbaar opstellen en aanpassen aan de continue veranderende omgeving.
2. Feedback geven; mét elkaar in gesprek gaan en ondersteunen in elkaars ontwikkeling.
3. Eigenaarschap tonen; actief onderdeel zijn van de organisatie en verantwoordelijkheid nemen.

Voor deze drie factoren is het huidige en gewenste gedrag in kaart gebracht. De komende tijd wordt het gewenste gedrag verwoord naar succesfactoren. Vervolgens zal dit met de Human Resource Business Partners worden besproken en wordt een plan van aanpak opgesteld. Een van de eerste acties is het toepassen van het thema en de succesfactoren in de leiderschapssessie van begin 2017, wat ook meteen de operationele start is van dit project.

Met diverse innovatieve trajecten (onder andere OTT) en de presentatie van innovatieve ontwikkelingen, onder andere tijdens de presentatie 24/7 in het najaar 2016 en in januari 2017 is de awareness ten aanzien van gewenste en benodigde innovatie toegenomen.

4. Reactievermogen marktonwikkelingen

Het risico

Onvoldoende in staat zijn om snelheid te maken met het ontwikkelen en realiseren van nieuwe businessmodellen, om terugloop van traditionele omzet tegen te gaan.

- Koppeling COSO: **strategisch**
- Koppeling doelstelling: **sterke merken en verbeteren domeinposities**

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

TMG heeft 35 initiatieven benoemd gericht op de merken van TMG. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen running business, line extensions en new business initiatieven. De merkplannen staan hierbij centraal. In 2016 zijn een aantal belangrijke sites/apps opgeleverd: Telesport.nl; GooienEemlander.nl; Privé magazine app, DFT app. TMG is samenwerking aangegaan met Singularity University. 30 september zijn de krachten van Radio Veronica, Radio 10, Sky Radio en Radio 538 officieel gebundeld in het nieuwe radiobedrijf van Talpa en TMG. De plannen t.a.v. OTT zijn opgeleverd en gekoppeld aan Telegraaf 2.0.

Het maken van snelheid bij de implementatie van de nieuwe initiatieven blijft een verbeterpunt. Om meer druk te zetten op snelle en adequate productontwikkeling zal de marketingorganisatie anders worden ingericht. In Q4 is hier de marketingadviesaanvraag voor ingediend. Bij reeds opgeleverde initiatieven is zichtbaar dat met name het verzilveren van meer bereik en kwalitatief bereik een aandachtspunt blijft. Er is behoefte aan dedicated sales die de nieuwe proposities kunnen verkopen. Hier wordt in de nieuwe salesorganisatie, waarvoor in Q4 voorbereidingen zijn getroffen, invulling aan gegeven.

In de merkplannen 2017 zijn huidige en nieuwe initiatieven opgenomen. De merkteams (uitgever – redactie – commercie incl. controlling) hebben gezamenlijk hun concept plannen opgesteld en gepresenteerd aan de directie. In alle merkplannen en initiatieven wordt aandacht besteed aan vijf strategische TMG-thema's: OTT/ video, data, digital, events, natives. In Q4 zijn de merkplannen en begroting geaccordeerd door RvB.

Binnen Digital X worden innovaties aangemoedigd door sprints aan te gaan van 100 dagen. Dit heeft o.a. geleid tot plannen voor TMG Games en Speurders.nl, die opgenomen zijn in begroting 2017. Verschillende visie/strategie- en concept-inspiratiesessies zijn georganiseerd. In Q3 is het talentenprogramma gestart, waarbij innovatie en digitale ontwikkeling een belangrijk onderdeel van het programma uitmaken.

Nieuw toprisico 2017

5. Business continuity

Het risico

Onvoldoende in staat om bedrijfsvoering tijdig te hervatten nadat deze door onverwachte voorvallen is beïnvloed of zelfs geïnterrumpeerd.

- Koppeling COSO: **operationeel**
- Koppeling doelstellingen: **consumentenbereik** en **duurzaam rendement**

Beheersmaatregelen 2017

TMG levert producten en diensten aan diverse stakeholders. Om deze producten en diensten ook te kunnen leveren in het geval van calamiteiten die grote impact hebben op de (fysieke) organisatie – denk aan brand waardoor het pand en ICT-middelen niet meer functioneel zijn – is het belang om bedrijfscontinuïteitsmanagement (hierna: BCM) goed ingeregeld te hebben. In 2016 is besloten om de verschillende calamiteitenplannen opnieuw te evalueren en verder te operationaliseren. De doelstelling is om processen onder abnormale omstandigheden zo “business as usual” mogelijk te laten doorlopen, uiteraard rekening houdend met de factor mens.

Gedurende 2017 zal worden gewerkt aan de verdere inrichting van BCM, waarbij zal worden aangehaakt bij de TMG-strategie en -organisatie. Taken en verantwoordelijkheden van de verschillende (crisisteam) zullen worden beschreven en toebedeeld. Er zullen Business Impact Analyses worden uitgevoerd op de meest kritische processen. Daarnaast zullen verschillende scenario's worden geëvalueerd en uitgewerkt. De werking van genomen BCM maatregelen zal in de tweede helft van 2017 worden getest.

Toprisico's 2016

6. Kostenbeheersing

Het risico

Onvoldoende in staat kosten verder te flexibiliseren, daar waar concurrenten dit wel kunnen.

- Koppeling COSO: **operationeel/ financieel**
- Koppeling doelstelling: **duurzaam rendement**

Beheersmaatregelen 2016

Teneinde de kosten te beheersen, flexibiliseren en uiteindelijk te reduceren zijn in 2016 diverse maatregelen genomen:

- Begin 2016 is de reorganisatie van de drukkerijen afgerond waardoor een deel van het drukwerk nu wordt uitbesteed. Hierbij heeft een verschuiving plaatsgevonden van vaste naar variabele kosten. Dit biedt TMG de mogelijkheid om bij teruglopende volumes de kosten direct te verminderen, waarbij gestreefd wordt de eigen capaciteit maximaal te benutten.
- Bij het halfjaarbericht 2016 heeft TMG-plannen bekendgemaakt om de 2015 kostenbasis met minimaal 20% te verlagen. Dit is bij de investeerders dag eind september 2016 verder aangescherpt naar minimaal EUR 90 miljoen (exclusief effect van kostenstijgingen door investeren in nieuwe initiatieven of businessmodellen). Tegelijk is ook een aantal maatregelen bekendgemaakt, waaronder een reorganisatie en FTE-reductie van de afdeling sales, het centraliseren van de activiteiten in Amsterdam, het sluiten van kantoor Alkmaar en vermindering van het aantal locaties, het heroverwegen van de weekbladenportfolio en het onderzoeken en overwegen van (out)sourcing van (ondersteunende) niet-kernactiviteiten.
- In augustus 2016 is met de bonden een nieuw Sociaal Plan overeengekomen dat met name toeziet op het ondersteunen van de werknemer bij het vinden van nieuw werk.
- Eind 2016 is een nieuw bestelsysteem geïmplementeerd wat het mogelijk maakt effectiever in te kopen tegen uiteindelijk lagere kosten dan bij het bestaande systeem mogelijk was, met name door medewerkers beter inzicht te geven in contractafspraken met leveranciers en toegang te geven tot catalogi van preferred suppliers. Daarnaast vindt betere controle op uitgaven vooraf plaats in plaats van achteraf.

Gedurende 2016 heeft TMG meermalen overleg gevoerd met de verschillende ondernemingsraden en bonden en hen meegenomen in de plannen om de kosten verder te reduceren mede om draagvlak hiervoor te creëren.

7. Samenwerking met externe partijen

Het risico

Het onvoldoende in staat zijn om met externe partijen samen te werken waardoor (strategische) projecten niet tijdig gerealiseerd worden en de resultaten onvoldoende geborgd worden.

- Koppeling COSO: **strategisch/operationeel**
- Koppeling doelstelling: **sterke merken en verbeteren domeinposities**

Beheersmaatregelen 2016

In 2016 is een aantal strategische samenwerkingsverbanden (partnerships) aangegaan. Voorbeeld hiervan is de samenwerking met Apple, aangaande het door ontwikkelen van een OTT-kanaal op Apple TV.

De transactie met Talpa inzake Sky Radio Group is in Q3 door de ondernemingsraad akkoord bevonden en ook heeft de Closing plaatsgevonden. De strategische samenwerking tussen Talpa en TMG op het gebied van radio, tv en internet krijgt steeds meer vorm (bijvoorbeeld de samenwerking op het gebied van OTT). Andere voorbeelden van aangegane samenwerkingen zijn: KNRM en Singularity University. Ook op diverse andere terreinen wordt goede voortgang gemaakt dan wel worden verdere voorbereidingen getroffen in het realiseren van (strategische) partnerships.

De reorganisatie van de drukkerijen is begin 2016 afgerond. Op continue basis wordt nu de meest efficiënte wijze van uitbesteden van drukwerk en/ of onderdelen van de financiële administratie gemonitord, waarbij constante afweging plaatsvindt tussen insourcen/ behouden of outsourcen, rekening houdend met daarmee samenhangende kosten, waaronder distributiekosten. In de nieuwe TMG-organisatie zal een separate afdeling worden opgetuigd die verantwoordelijk zal zijn voor de bestaande en toekomstige deelnemingen van TMG. Hierbinnen zal bijvoorbeeld de aansturing voor Radio en ProMille Media plaatsvinden.

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat geen enkel risicobeheersing- en controlesysteem kan voorzien in een absolute garantie op het realiseren van de ondernemingsdoelstelling, noch kan dit systeem fouten, fraude of overtredingen van wet- en regelgeving kan voorkomen.

Managementletter

Jaarlijks rapporteert de externe accountant aan de directies en de Auditcommissie van TMG zijn bevindingen met betrekking tot de administratieve organisatie en de interne beheersing. TMG heeft een intern beheersingsraamwerk waarin potentiële risico's zijn benoemd met relevante en adequate interne beheersingsmaatregelen. De belangrijkste beheersingsmaatregelen worden gedurende het verslagjaar door medewerkers binnen TMG getest. Binnen TMG is sprake van veel handmatige detectieve beheersmaatregelen, in plaats van meer preventieve en geautomatiseerde beheersmaatregelen. Gedurende 2016 zijn hier verbeteringen in aangebracht, maar dit zal ook in 2017 nog aandacht behoeven. In benoemde proces- en systeemprojecten wordt hier expliciet aandacht aan besteed.

TMG Jaarrekening 2016



tmg

24

7

Inspireren en verbinden

Met zo'n 60 sterke merken en een miljoenenbereik is TMG bij uitstek in staat om specifieke doelgroepen te informeren, kennis over te dragen en te verbinden. Ook met geslaagde events zoals de kennisdeling van DFT in samenwerking met Nyenrode Business University.

Geconsolideerde jaarrekening 87

Geconsolideerde winst- en verliesrekening	87
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	88
Geconsolideerd overzicht van de financiële positie	89
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	90
Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen	91

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 92

1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling	92
2. Gesegmenteerde informatie	106
3. Overname van ondernemingen	109
4. Opbrengsten	110
5. Overige bedrijfsopbrengsten	110
6. Grond- en hulpstoffen	111
7. Personeelskosten	111
8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen	112
9. Overige bedrijfskosten	112
10. Financiële baten en lasten	113
11. Winstbelasting	113
12. Belastingvorderingen en -verplichtingen	115
13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten	115
14. Immateriële activa	118
15. Materiële vaste activa	121
16. Investerings in geassocieerde deelnemingen	122
17. Overige vorderingen	123
18. Voorraden	124
19. Handels- en overige vorderingen	124
20. Geldmiddelen	125
21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop	125
22. Eigen vermogen	126
23. Dividend	126
24. Winst per aandeel	127
25. Minderheidsbelang	127
26. Rentetragende leningen en overige financieringsverplichtingen	128
27. Personeelsbeloningen	129
28. Voorzieningen	133
29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen	135
30. Handelsschulden en overige verplichtingen	137
31. Financieel risicobeheer	137
32. Niet uit de balans blijvende verplichtingen	140
33. Investeringsverplichtingen	141
34. Voorwaardelijke verplichtingen	141
35. Verbonden partijen	141
36. Gebeurtenissen na balansdatum	142

Vennootschappelijke jaarrekening 2016 143

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	143
Vennootschappelijk overzicht van de financiële positie	144

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 145

1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving	145
2. Financiële lasten	145
3. Financiële vaste activa	145
4. Eigen vermogen	147
5. Langlopende verplichtingen	147
6. Kortlopende verplichtingen	148
7. Niet uit de balans blijvende verplichtingen	148
8. Gebeurtenissen na balansdatum	149
9. Resultaatbestemming	150
10. Beloning van bestuurders en commissarissen	150
11. Honoraria externe accountant	151

Overige gegevens 153

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	154
Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst	160
Kengetallen per jaar	161
Jaarverslag van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	162

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Opbrengsten	4	420.370	451.409
Overige bedrijfsopbrengsten	5	669	999
Som der bedrijfsopbrengsten		421.039	452.408
Grond- en hulpstoffen	6	20.732	28.879
Personeelskosten	7	175.912	194.756
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen	8	17.388	24.460
Overige bedrijfskosten	9	215.414	221.055
Som der bedrijfslasten		429.446	469.150
Bedrijfsresultaat		-8.407	-16.742
Resultaat deelnemingen	10	714	-40
Financiële baten	10	160	273
Financiële lasten	10	-903	-1.212
Financiële baten en lasten		-29	-979
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen		-8.436	-17.721
Winstbelasting	11	-2.621	1.907
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		-5.815	-19.628
Beëindigde bedrijfsactiviteiten			
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	13	7.373	-4.011
Nettoresultaat		1.558	-23.639
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		1.558	-22.760
Minderheidsbelang		-	-879
Nettoresultaat		1.558	-23.639
Nettoresultaat per aandeel			
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	24	1.558	-22.760
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	24	46.350.000	46.350.000
Gewoon en verwaterd resultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)		-0,13	-0,42
Gewoon en verwaterd resultaat per aandeel (EUR)		0,03	-0,49

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Nettoresultaat van de geconsolideerde winst- en verliesrekening		1.558	-23.639
Resultaat nooit via de winst- en verliesrekening			
Actuariële resultaten bij toegezegde personeelsregelingen	27	-328	-881
Winstbelasting		96	220
Overig resultaat na belasting		-232	-661
Totaalresultaat		1.326	-24.300
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		1.326	-23.421
Minderheidsbelang		-	-879
Totaalresultaat		1.326	-24.300

Geconsolideerd overzicht van de financiële positie

per 31 december

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële activa	14	181.969	237.432
Materiële vaste activa	15	26.767	49.726
Investerings in geassocieerde deelnemingen	16	48.143	24
Latente belastingvorderingen	29	44.636	38.397
Overige vorderingen	17	719	1.077
Totaal vaste activa		302.234	326.656
Vlottende activa			
Vorraden	18	1.175	1.859
Belastingvorderingen	12	46	623
Handels- en overige vorderingen	19	58.256	73.811
Geldmiddelen	20	19.485	42.928
Activa aangehouden voor verkoop	21	15.848	62
Totaal vlottende activa		94.810	119.283
Totaal activa		397.044	445.939
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		11.588	11.588
Overige reserves		215.797	223.592
Toe te rekenen aan aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.	22	227.385	235.180
Minderheidsbelang	25	-	-7.974
Totaal eigen vermogen		227.385	227.206
Verplichtingen			
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	26	-	472
Personeelsbeloningen	27	4.722	5.183
Voorzieningen	28	-	216
Latente belastingverplichtingen	29	10.190	18.023
Totaal langlopende verplichtingen		14.912	23.894
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	26	6.200	25.546
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	131.593	131.943
Voorzieningen	28	16.113	36.209
Belastingenschulden	12	841	1.141
Totaal kortlopende verplichtingen		154.747	194.839
Totaal verplichtingen		169.659	218.733
Totaal passiva		397.044	445.939

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		1.558	-23.639
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	15	7.817	9.498
Amortisatie immateriële activa	14	7.317	19.143
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa	14	182	-
Bijzondere waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	8	2.073	6.117
Bijzondere waardevermindingsverliezen op financiële vaste activa		-	691
Netto financieringslasten	10	636	1.758
Boekwinst op verkochte vaste activa	5	-671	-999
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode	10	-721	-
Overige resultaten deelnemingen	13	-4.284	40
Winstbelasting	11	514	841
		14.421	13.450
Mutatie voorraden		684	4.792
Mutatie handels- en overige vorderingen		7.534	514
Mutatie handelsschulden en overige verplichtingen		2.336	-79
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen		-21.183	3.362
		3.792	22.039
Ontvangen rente		144	244
Betaalde rente		-736	-923
Betaalde winstbelastingen		-6.051	-5.048
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		-2.851	16.312
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen dividend		1.163	142
Investeringen in immateriële activa	14	-7.043	-3.966
Investeringen in materiële vaste activa	15	-4.447	-7.640
Verwerving van bedrijfsactiviteit, na aftrek van verworven geldmiddelen	3	58	-
Investering in geassocieerde deelnemingen		-1.106	-153
Desinvestering van geassocieerde deelnemingen en overige financiële activa		11	106
Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		-3	-
Desinvesteringen van immateriële activa	14	27	-
Desinvesteringen van materiële vaste activa		5.128	1.406
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-6.212	-10.105
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend	23	-7.416	-
Opname financieringsverplichtingen	26	5.000	-
Aflossing financieringsverplichtingen		-6.264	-5.635
Wijziging belang van derden	22	-5.700	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-14.380	-5.635
Nettomutatie geldmiddelen		-23.443	572
Geldmiddelen per 1 januari		42.928	41.260
Mutatie geldmiddelen opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop		-	1.096
Geldmiddelen per 31 december		19.485	42.928

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

Toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.						
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	Aandelen kapitaal	Overige reserves	Totaal	Minderheidsbelang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2015		11.588	247.131	258.719	-8.018	250.701
Nettoresultaat van de winst- en verliesrekening		-	-22.760	-22.760	-879	-23.639
Overig resultaat na belasting		-	-661	-661	-	-661
Totaalresultaat		-	-23.421	-23.421	-879	-24.300
Verwerving minderheidsbelang	25	-	-118	-118	923	805
Stand per 31 december 2015		11.588	223.592	235.180	-7.974	227.206
Nettoresultaat van de winst- en verliesrekening		-	1.558	1.558	-	1.558
Overig resultaat na belasting		-	-232	-232	-	-232
Totaalresultaat		-	1.326	1.326	-	1.326
Dividend aan aandeelhouders	23	-	-7.416	-7.416	-	-7.416
Verwerving minderheidsbelang	25	-	-1.705	-1.705	7.974	6.269
Stand per 31 december 2016		11.588	215.797	227.385	-	227.385

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling

Algemene informatie

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

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2016 omvat de Vennootschap, haar dochterondernemingen (samen TMG), entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend en het belang van TMG in geassocieerde deelnemingen.

Deze jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur en gezamenlijk met de Raad van Commissarissen ondertekend op 7 maart 2017.

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 IFRS Interpretations Committee (IFRIC).

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal. Ingevolge een wetswijziging is het voor organisaties van openbaar belang niet langer toegestaan een verkorte winst- en verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW). Gezien de beperkte activiteiten binnen Telegraaf Media Groep N.V. is de impact van deze aanpassing gering.

Aanpassingen in grondslagen

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden 2016 en 2015, behoudens het hiernavolgende. Vanaf januari 2016 zijn verschillende wijzigingen in de IFRS-regelgeving van kracht. De aard en impact van de nieuwe standaarden zijn hieronder beschreven.

- IAS 19 Personeelsbeloningen – toegezegde pensioenregelingen: werknemersbijdragen, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 16 en IAS 38 Materiële vaste activa en immateriële vaste activa – verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2010-2012, van kracht per 1 januari 2016.
- Jaarlijkse verbeteringen van de IFRSs, cyclus 2012-2014, van kracht per 1 januari 2016.
- IAS 1, Presentatie van de jaarrekening – initiatief rond informatieverzorging, van kracht per 1 januari 2016.

De wijzigingen hebben vooralsnog geen invloed op de financiële positie en de waarderingsgrondslagen van TMG. Daar waar noodzakelijk zijn in de toelichting en presentatie aanpassingen doorgevoerd overeenkomstig de wijzigingen van IFRS.

Veranderingen in de presentatie

Bepaalde vergelijkende cijfers zijn aangepast om te voldoen aan de huidige presentatie. De opbrengstcategorieën zijn in 2016 gewijzigd ten opzichte van 2015 om beter inzicht te geven in de opbrengsten per businessmodel; de vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen maakt en veronderstellingen doet die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de 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 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 schattingswijziging verwerkt in de periode van herziening en toekomstige perioden. De belangrijkste posten waarop schattingen een invloed van materiële betekenis kunnen hebben, zijn:

- immateriële activa (gebruiksduur, disconteringsvoet en toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder [toelichting 14](#))
- materiële vaste activa (gebruiksduur en toetsing bijzondere waardevermindering - zie verder [toelichting 15](#))
- investeringen in geassocieerde deelnemingen (waardering hiervan tegen reële waarde als initiële waardering tegen verkrijgingsprijs - zie verder [toelichting 16](#))
- handelsvorderingen (toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder [toelichting 19](#))
- personeelsbeloningen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen - zie verder [toelichting 27](#))
- reorganisatievoorziening (hoogte afvloeiingsbedragen en wijze van afvloeien - zie verder [toelichting 28](#))
- voorziening voor juridische geschillen (kans en omvang bedragen - zie verder [toelichting 28](#))
- latente belastingvorderingen en -verplichtingen (tarief en looptijd belastinglatentie en realisatie voorwaartse verliescompensatie - zie verder [toelichting 29](#))

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

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de moedermaatschappij TMG en haar dochterondernemingen 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. De Vennootschap heeft zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap (macht) over de entiteit. 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 de zeggenschap eindigt. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die materieel ("substantive") zijn.

De winst- en verliesrekening en elk onderdeel van het totaalresultaat worden toegekend aan de eigenaren van de dochteronderneming en het minderheidsbelang.

Gezamenlijke overeenkomsten

Een joint operation is een overeenkomst waarover de Vennootschap gezamenlijk de zeggenschap uitoefent, en waarbij de Vennootschap rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de passiva heeft. Voor joint operations waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, wordt het volgende verantwoord:

- rechten op de activa en verplichtingen ter zake van de passiva; en
- bijbehorende rechten op de opbrengsten en verplichtingen ter zake van de bijbehorende lasten.

Joint ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de vermogensmutatiemethode en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van de Vennootschap in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de vermogensmutatiemethode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke

zeggenschap. Mutaties in de waarde van de joint venture als gevolg van verwatering worden in de resultatenrekening verantwoord onder resultaat deelnemingen.

Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin TMG invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap of geen gezamenlijke zeggenschap heeft. Dochterondernemingen en gezamenlijke afspraken zijn geen geassocieerde deelnemingen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van TMG in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de vermogensmutatiemethode, vanaf de datum waarop TMG voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop deze eindigt. Mutaties in de waarde van de geassocieerde deelneming als gevolg van verwatering worden in de resultatenrekening verantwoord onder resultaat deelnemingen.

De goodwill, geïdentificeerd bij acquisitie, is opgenomen in de boekwaarde van de investering minus eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. In de geconsolideerde jaarrekening is het TMG-aandeel opgenomen in opbrengsten, kosten en eigen vermogensmutaties van investeringen, na aanpassingen om de waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van TMG. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk in het resultaat verantwoord. Wanneer het aandeel van TMG in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de entiteit in het overzicht van de financiële positie van TMG afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover TMG een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een geassocieerde deelneming.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen TMG 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 TMG 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 is opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening vanaf c.q. tot de datum van aandelenoverdracht. Indien noodzakelijk zijn er aanpassingen doorgevoerd in de cijfers van de dochterondernemingen, om de waarderingsgrondslagen in overeenstemming te brengen met die van TMG.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties (gebeurtenissen die in het resultaat worden verantwoord) luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum.

De balans bestaat uit monetaire en niet-monetaire activa en verplichtingen. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. De bij de omrekening optredende valutakoersverschillen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. 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 transactiedatum. Niet-monetaire activa en verplichtingen 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.

Activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waarde correcties, 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. Koersverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen. Valutakoerswinsten en -verliezen die voortvloeien uit een monetaire post die is te ontvangen van of te betalen aan een buitenlandse activiteit waarvan de afhandeling in de voorzienbare toekomst niet gepland noch waarschijnlijk is, worden beschouwd als onderdeel van een netto-investering in een buitenlandse activiteit en worden

rechtstreeks verwerkt in de reserve koersverschillen binnen het eigen vermogen. De in de reserve koersverschillen opgenomen bedragen worden bij afstoting overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill betreft een bedrag dat voortvloeit uit de overname van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en gemeenschappelijke overeenkomsten.

De overnameprijs van een dochteronderneming, gemeenschappelijke overeenkomst of geassocieerde deelneming is gelijk aan het bedrag dat voor de verwerving van het kapitaalbelang is betaald. Wanneer deze overnameprijs hoger is dan het aandeel in de reële waarde op verwervingsdatum van de identificeerbare activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen, wordt het meerdere verantwoord als goodwill. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroom genererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). Voor geassocieerde deelnemingen en gemeenschappelijke overeenkomsten wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming. Bij afstoting van een belang in een dochteronderneming, gemeenschappelijke overeenkomst of geassocieerde deelneming wordt de hiermee samenhangende goodwill meegenomen in de bepaling van de boekwinst of het -verlies. Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct als bate in de winst- en verliesrekening opgenomen. Acquisities van minderheidsbelangen worden verwerkt als een transactie tussen aandeelhouders binnen het eigen vermogen, waardoor op een dergelijke transactie geen goodwill wordt verantwoord.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa betreffen licentierechten, (in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen voor eigen gebruik en tijdelijke merk- en uitgavenrechten. De overige door TMG verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). 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 TMG 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 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 en bijzondere waardeverminderingen.

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.

Financieringskosten

De financieringskosten, welke direct toe te rekenen zijn aan een acquisitie of een specifiek zelfontwikkeld actief, worden geactiveerd.

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 onbepaalbaar is. De amortisatie van de overige immateriële activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- merknamen en uitgavenrechten 5 - 20 jaar

- licenties 6 jaar
- software 2 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

Lease

Leaseovereenkomsten waarbij TMG overwegend alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geïnclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleaste 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 geleaste activa niet in het overzicht van de financiële positie van TMG worden opgenomen.

Materiële vaste activa

Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). Vaste activa in uitvoering worden gewaardeerd tegen kostprijs van nieuwbouw, machines en installaties.

Uitgaven na eerste opname

TMG 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 TMG 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.

Financieringskosten

De financieringskosten, welke direct toe te rekenen zijn aan een acquisitie of een specifiek zelfontwikkeld actief, worden geactiveerd.

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 8 - 25 jaar
- machines en installaties 5 - 10 jaar
- andere vaste bedrijfsmiddelen 3 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode, geschatte gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

Investerings in geassocieerde deelnemingen

Bij verkrijging van een geassocieerde deelneming is de initiële waardering tegen verkrijgingsprijs (zijnde reële waarde bij verkrijgen van aandelenbelang, vermeerderd met direct toerekenbare transactiekosten). Hierna vindt verantwoording plaats volgens de vermogensmutatiemethode, waarbij de boekwaarde van de deelneming wordt verhoogd of verlaagd met het aandeel in het resultaat en de mutaties in het eigen vermogen van de deelneming, onder aftrek van het dividend uit de deelneming. Indien sprake is van niet uit de balans blijvende verplichtingen ter zake geassocieerde deelnemingen, waarvoor TMG aansprakelijk kan worden gesteld, zijn deze opgenomen in de niet uit de balans blijvende verplichtingen (zie [toelichting 32](#)).

Overige vorderingen

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 deze 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 vorderingen.

Vorraden

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 waardering 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 TMG de uitdrukkelijke bedoeling heeft om financiële instrumenten tot het einde van de looptijd aan te houden, worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Andere door TMG 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 het overzicht van de financiële positie worden opgenomen, wordt de cumulatieve winst of het verlies rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt en opgenomen in het overzicht van het totaalresultaat.

Financiële instrumenten

TMG maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om renterisico's af te dekken en past geen hedge accounting toe.

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgwaardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

Geldmiddelen

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

Bijzondere waardeverminderingen

Van de activa van TMG wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien 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 grondslagberekening 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 waardeverminderingverlies 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 kasstroom genererende eenheden, worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de 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 het overzicht van de financiële positie 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 waardevermindingsverlies 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 TMG in tot einde looptijd aangehouden effecten en tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (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 en geassocieerde deelnemingen is de realiseerbare waarde gelijk aan de opbrengstwaarde, of de bedrijfswaarde 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 markttransacties 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 kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 waardevermindingsverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardevermindingsverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardevermindingsverlies 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 er geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen.

Overige reserves

Betreft de cumulatie van het jaarlijks totaalresultaat dat toekomt aan de aandeelhouders, aanpassingen in minderheidsbelang, verminderd met uitgekeerd dividend.

Minderheidsbelang

Het minderheidsbelang is dát deel in het resultaat of de activa van dochterondernemingen dat toerekenbaar is aan het aandelenbelang van derden. Indien er sprake is van zowel een geschreven put- als calloptie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economische belang van TMG en niet geclassificeerd als minderheidsbelang. Het resterende belang wordt dan als verplichting meegenomen, gebaseerd op een zo realistisch mogelijke schatting.

Aanpassingen in minderheidsbelang

Wijzigingen in het belang van TMG in dochterondernemingen, die niet resulteren in het verlies aan zeggenschap, worden verwerkt als eigen vermogen transactie. Het verschil tussen de boekwaarde van het minderheidsbelang en de transactieprijs worden als eigen vermogen transactie tussen aandeelhouders verwerkt.

Inkoop eigen aandelen

Bij inkoop van eigen aandelen, die als eigen vermogen in het overzicht van de financiële positie zijn verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, opgenomen ten laste van het eigen vermogen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als reserve eigen aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het eigen vermogen. Wanneer ingekochte eigen aandelen vervolgens worden verkocht of opnieuw worden uitgegeven, wordt het ontvangen bedrag opgenomen ten gunste van het eigen vermogen en wordt het eventuele overschot of tekort op de transactie overgeheveld naar/van de reserve ingehouden winsten. Ingetrokken aandelen worden tegen nominale waarde in mindering gebracht op het aandelenkapitaal en het overschot of tekort wordt overgeheveld naar/van de reserve ingehouden winst.

Opgenomen rentedragende leningen

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, onder aftrek van de aan de lening toe te rekenen kosten. 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.

Personeelsbeloningen Pensioenregelingen

TMG heeft verschillende pensioenregelingen die in eigen beheer door Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 worden uitgevoerd en gedeeltelijk zijn ondergebracht bij externe partijen, zoals bedrijfstakpensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen.

a. Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoplichting van TMG uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen 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. Eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de reële waarde van de fondsbeleggingen worden hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van minimaal AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TMG benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaaris, volgens de 'projected unit credit'-methode.

De actuariële winsten en verliezen die ontstaan bij het berekenen van de verplichting van TMG uit hoofde van een pensioenregeling, het effect van veranderingen in de asset ceiling en de rendementen op de beleggingen (plan assets, excl. interest) worden onmiddellijk in de financiële positie opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen.

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor TMG, 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 lineair als last in de financiële positie opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het uit de inperking of beëindiging van een toegezegd-pensioenregeling voortvloeiende resultaat wordt verwerkt zodra de inperking of beëindiging plaatsvindt. In de winst- en verliesrekening worden servicekosten en netto-interestkosten en /of –baten opgenomen. De overige mutaties worden in de financiële positie verwerkt.

b. Toegezegde-bijdrageregelingen

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

Pensioenregelingen die zijn ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen en waarvan geen betrouwbare informatie kan worden verkregen, worden verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling.

c. Jubileumregelingen

TMG kent in haar arbeidsvoorwaarden een jubileumregeling. Op basis van deze regeling ontvangen medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering. Gebaseerd op IAS 19 'Employee Benefits' wordt er een voorziening gevormd voor de verplichting die voortvloeide uit hoofde van deze jubileumregeling. De voorziening voor de jubileumregeling wordt op dezelfde wijze berekend als de voorziening voor toegezegd-pensioenregelingen. Actuariële winsten en verliezen werden direct verantwoord ten bate dan wel ten laste van de winst-en-verliesrekening. Uitkeringen in het kader van de jubileumregeling gedurende het boekjaar worden ten laste van de voorziening gebracht. De mutatie in de voorziening voor de jubileumregeling wordt ten laste dan wel ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Op aandelen gebaseerde beloning

De op aandelen gebaseerde beloning verrekend in contanten is een voorwaardelijke bezoldigingscomponent, waarbij de opschortende voorwaarde bij de toekenning is, dat de betrokkenen na een periode van vier jaar (de prestatieperiode) de vooraf vastgestelde prestatiecriteria hebben gerealiseerd. Betaling vindt uitsluitend plaats indien de betrokkene na de periode van vier jaar nog in dienst is. Wanneer de arbeidsovereenkomst tussentijds wordt beëindigd, kan in bepaalde gevallen toekenning pro rata plaatsvinden. Aan het einde van elk jaar wordt een schatting gemaakt van de na afloop van de vierjarige periode te betalen variabele beloning. Hiervan wordt gedurende de prestatieperiode jaarlijks een evenredig deel ten laste van het resultaat van het betreffende jaar verantwoord.

Voorzieningen

Een voorziening wordt in het overzicht van de financiële positie opgenomen wanneer TMG 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, die betrouwbaar kan worden geschat. 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

Reorganisatievoorzieningen worden opgenomen wanneer TMG en de OR een gedetailleerd en geformaliseerd reorganisatieplan hebben vastgesteld en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Daarnaast heeft TMG niet meer de mogelijkheid om het reorganisatieplan in te trekken. Ontslagvergoedingen worden opgenomen als lasten indien TMG zich aantoonbaar heeft verplicht tot het beëindigen van het dienstverband van huidige werknemers c.q. functiecategorieën. Voor zover redelijkerwijs is in te schatten, worden de ontslagvergoedingen die meer dan 12 maanden na balansdatum verschuldigd worden, verdisconteerd om de contante waarde te bepalen.

Verlieslatende contracten

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt gevormd, indien het waarschijnlijk is dat de onvermijdelijke kosten van het nakomen van de verplichtingen hoger zijn dan de economische voordelen van het contract.

Handelsschulden en overige verplichtingen

Handelsschulden en overige verplichtingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, daarna tegen geamortiseerde kostprijs.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van TMG vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald.

Immateriële activa

De reële waarde van merk- en uitgavenrechten die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalty's die door het eigendom van de merk- en uitgavenrechten zijn vermeden. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van activa.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op marktwaarde. De marktwaarde van het vastgoed is de geschatte waarde waarvoor een onroerende zaak op de waardingsdatum kan worden verhandeld tussen een koper en een verkoper die ter zake goed geïnformeerd zijn in een transactie op zakelijke, objectieve grondslag, waarin beide partijen zorgvuldig en zonder dwang hebben gehandeld. De marktwaarde van overige materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op de marktwaarde van soortgelijke activa

Handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen contante waarde van toekomstige kasstromen geschat, die op hun beurt worden gediscoteerd tegen markttrente per verslagdatum.

Derivaten

Voor de bepaling van de reële waarde van renteswaps worden opgaven van effectenmakelaars gehanteerd. Deze opgaven worden op redelijkheid gecontroleerd met behulp van technieken gebaseerd op contant gemaakte kasstromen op basis van de voorwaarden en de looptijden van het contract en met gebruikmaking van de markttrente voor een vergelijkbaar instrument per waardingsdatum.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

De reële waarde van activa en passiva aangehouden voor verkoop is bepaald op basis van de verwachte toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen een disconteringsvoet en een marktanalyse en/of taxatie van een bemiddelaar op basis waarvan een verwachte opbrengstwaarde is vastgesteld.

Nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde wordt vermeld bij de toelichting op het betreffende actief of de verplichting.

Opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en na aftrek van eventuele kortingen. Opbrengsten uit verkopen 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.

Bartertransacties

Indien advertentieruimte wordt omgewisseld of geruild voor advertentieruimte die gelijksoortig is met betrekking tot aard en reële waarde en voor dezelfde doelgroep, 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 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.

Subsidies

Subsidies worden initieel in het overzicht van de financiële positie opgenomen als vooruitontvangen bedragen en worden als opbrengst verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat TMG zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door TMG 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

Het resultaat geassocieerde deelnemingen omvat het aandeel van TMG in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming over de periode waarin TMG invloed van betekenis heeft. Bij de bepaling van het resultaat uit geassocieerde deelnemingen worden de grondslagen van de financiële verslaggeving van geassocieerde deelnemingen waar nodig aangepast aan de grondslagen van TMG.

De waardeveranderingen van financiële instrumenten met een waardeverandering door de winst- en verliesrekening worden onder de financiële baten en lasten verantwoord.

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 en rentelasten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen volgens de effectieve-rentemethode. Dividendopbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat dividend gedeclareerd wordt. Valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis. Financieringskosten die niet direct toerekenbaar zijn aan een acquisitie worden in de winst- en verliesrekening opgenomen volgens de effectieve-rentemethode.

Belasting naar de winst

De belasting naar de winst of het verlies over het boekjaar omvat de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelasting en latente belastingen. De winstbelasting 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 reeds op balansdatum besloten is. De latente belastingverplichting is opgenomen tegen nominale waarde. 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. Latente belastingvorderingen voor compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er wettelijk recht is om de verschuldigde c.q. verrekenbare belasting te verrekenen, de winstbelasting wordt geheven door dezelfde belastingdienst en TMG de intentie heeft om de bedragen met elkaar te salderen.

Gesegmenteerde informatie

Een bedrijfssegment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van TMG dat goederen levert of diensten verleent, of dat die goederen levert of diensten verleent met andere onderdelen binnen TMG. Alle resultaten en prestaties van de bedrijfssegmenten worden periodiek door de Raad van Bestuur beoordeeld, om besluiten te kunnen nemen over de inzet van middelen. De segmentatie sluit één op één aan op de interne managementinformatie.

Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

Onder activa aangehouden voor verkoop worden de activa gerubriceerd die betrekking hebben op een te verkopen activiteit, indien deze activiteit beschikbaar is voor onmiddellijke verkoop en verkoop zeer waarschijnlijk is. De met deze activa samenhangende passiva zijn gerubriceerd onder de post passiva aangehouden voor verkoop. Vanaf het moment van opname onder deze rubriek vindt er geen afschrijving meer plaats van activa. Waardering van voor verkoop aangehouden activa en passiva geschiedt tegen boekwaarde of lagere reële waarde, onder aftrek van kosten van verkoop. Voor de waardebepaling is, indien noodzakelijk, gebruik gemaakt van externe taxaties. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van het resultaat gebracht.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van TMG 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 operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. In de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten wordt het resultaat 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 wijzigingen op standaarden en interpretaties is nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. TMG heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15

Opbrengsten uit contracten met klanten en IFRS 16 Leases niet eerder toe te passen. De invloed van deze standaarden op de jaarrekening van TMG worden hieronder nader uiteengezet:

IFRS 9 Financiële Instrumenten

De impact van IFRS 9 op de jaarrekening van TMG is naar verwachting zeer beperkt. Dit komt hoofdzakelijk doordat TMG nagenoeg alleen kortlopende vorderingen en schulden heeft, geen complexe financiële instrumenten bezit en geen hedge accounting toepast.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

TMG is in 2016 een project gestart waarbij met behulp van externe verslaggevingspecialisten de impact van IFRS 15 voor TMG bepaald is. De huidige status van dit project is dat de opbrengstcategorieën die geraakt worden door de invoering van IFRS 15 geïdentificeerd zijn. De financiële impact en de impact op de systemen worden in 2017 nader uitgewerkt. De grootste impact van IFRS 15 wordt verwacht bij de volgende opbrengstcategorieën:

Abonnee-inkomsten:

- TMG maakt voor het werven van abonnees gebruik van derden en betaalt hun hier een vergoeding voor. Onder IFRS15 zullen de wervingskosten voor het werven van abonnementen langer dan 1 jaar worden geactiveerd en afgeschreven over de duur van het abonnement. Dit zal resulteren in het gespreid verantwoord van de verwervingskosten over de duur van het abonnement en tot het presenteren van deze kosten als amortisatiekosten in plaats van verkoopkosten.

Losse verkoop:

- TMG maakt voor de distributie van haar (print-)producten gebruik van diverse distributiekkanalen, distributeurs en verkooppunten. De afspraken met de distributeurs en de verkooppunten kunnen op onderdelen zoals recht van retour, prijsstelling, invloed TMG op verkooppunten etc. verschillen. De wijzigingen inzake de beoordeling van de agent/principaal classificatie onder IFRS 15 leiden ertoe dat in sommige gevallen de distributeur of het verkooppunt als agent wordt gezien terwijl deze onder IAS 18 als principaal werd behandeld. Dit zal leiden tot een verhoging van de opbrengsten uit losse verkoop en een verhoging van de verkoopkosten. Het effect op het nettoresultaat is nihil.

Advertentie-opbrengsten print en digitaal:

- Barterovereenkomsten: TMG sluit op regelmatige basis gelijksoortige barterovereenkomsten (advertentieruimte voor advertentieruimte) met derden. Onder de huidige omzetrichtlijn worden hiervoor geen opbrengsten en kosten geboekt. Onder IFRS15 zal dit enerzijds leiden tot hogere advertentie-opbrengsten, anderzijds tot hogere kosten. Het effect op het nettoresultaat is nihil.
- Overkoepelende contracten: Bij overkoepelende contracten sluit TMG contracten af met (grote) adverteerders waarbij zij adverteren via verschillende merken en over verschillende kanalen (print, online display, online video etc.). TMG zal hierbij de contractuele opbrengst dienen toe te rekenen aan de verschillende prestatie-verplichtingen, waarbij de prestaties op verschillende tijdstippen geleverd kunnen worden. In 2016 is de omvang van dit type contracten nog beperkt, maar naar verwachting zal dit de komende jaren toenemen.

E-commerce opbrengsten:

- TMG genereert opbrengsten middels de online verkoop van producten van derden (zogenaamde e-commerce opbrengsten). De wijzigingen inzake de beoordeling van de agent/principaal classificatie onder IFRS 15 leiden ertoe dat bij een aantal transacties TMG als agent handelt waarbij onder IAS 18 TMG als principaal werd aangemerkt. Dit zal leiden tot een verlaging van de e-commerce opbrengsten en een verlaging van inkoopkosten uit e-commerce activiteiten. Het effect op het nettoresultaat is nihil.

IFRS 16 Leases

De impact van IFRS 16 is onderzocht en zal leiden tot de opname van een aantal leasecontracten op de balans. Dit geldt hoofdzakelijk voor (een beperkt aantal) geleaste gebouwen (TMG heeft de meerderheid van haar gebouwen in eigendom), lease-auto's en geleaste printers.

TMG heeft tijdens haar Investor Relations-dag op 29 september 2016 bekendgemaakt dat het de sale and lease back van het terrein en de gebouwen aan de Basisweg onderzoekt. De implementatie van IFRS 16 zal ertoe leiden dat de leaseverplichting van de lease back onder IFRS 16 op de balans tot uiting zal komen.

2. Gesegmenteerde informatie

Bedragen in duizenden euro's	TMG Landelijke Media		TMG Digital		Holl
	2016	2015	2016	2015	
Voortgezette bedrijfsactiviteiten					
Opbrengsten transacties derden	201.870	222.790	34.988	32.949	
Intercompany transacties	-	-	-	-	
Som der bedrijfsopbrengsten	201.870	222.790	34.988	32.949	
Resultaat van het segment vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen	52.361	61.171	2.870	2.738	
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen	312	1.890	778	2.852	
Bedrijfsresultaat	52.049	59.281	2.092	-114	
Resultaat deelnemingen	-	-140	55	100	
Financiële baten	12	11	10	-10	
Financiële lasten	-12	-26	-	-37	
Winstbelasting	-7.771	-10.537	651	36	
Nettoresultaat	44.278	48.589	2.808	-25	
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	-	-	-	-	
Nettoresultaat	44.278	48.589	2.808	-25	
Activa van het segment	26.780	31.722	12.100	13.352	
Investerings in geassocieerde deelnemingen	-	24	374	-	
Totaal activa per 31 december	26.780	31.746	12.474	13.352	
Verplichtingen van het segment	46.835	57.972	1.511	5.367	
Totaal verplichtingen 31 december	46.835	57.972	1.511	5.367	
Investerings van het segment	172	1.759	260	275	
Totaal investeringen	172	1.759	260	275	
Reorganisatiekosten	5.420	10.599	323	-	
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa	-	-	-	-	
Bijzondere waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	-	-	-	-	
Overige materiële niet-geldelijke posten	5.420	10.599	323	-	
Gemiddeld aantal fte	508	583	127	110	

Bedrijfssegmenten

Ingaande 2016 is de structuur van de segmenten aangepast. TMG Digital, tot 2016 nog onderdeel van TMG Landelijke Media, is in de aansturing een apart segment geworden. Daarnaast zijn de ICT-afdelingen en activiteiten van de verschillende segmenten gecentraliseerd in het segment Hoofdkantoor. Sky Radio Group is vanaf januari 2016 aangehouden voor verkoop en niet meer als een segment gepresenteerd. Vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast.

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

TMG Landelijke Media: het uitgeven van landelijke dagbladen, tijdschriften, printgerelateerde internetactiviteiten en videoproducties.

Holland Media Combinatie		Keesing Media Group		Facilitair Bedrijf		Hoofdkantoor & overig		Totaal	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
93.148	102.265	72.902	70.922	17.367	22.593	764	889	421.039	452.408
-	-	235	220	66.006	72.633	-66.241	-72.853	-	-
93.148	102.265	73.137	71.142	83.373	95.226	-65.477	-71.964	421.039	452.408
20.263	28.120	21.466	20.614	-36.877	-57.058	-51.102	-47.867	8.981	7.718
2.095	1.246	4.551	4.135	6.207	13.833	3.445	504	17.388	24.460
18.168	26.874	16.915	16.479	-43.084	-70.891	-54.547	-48.371	-8.407	-16.742
-	-	16	-	-	-	643	-	714	-40
-	-	138	269	-	-	-	3	160	273
-	-	-141	-221	-8	-	-742	-928	-903	-1.212
-1.895	-7.760	-4.340	-4.215	13.085	2.061	2.891	18.508	2.621	-1.907
16.273	19.114	12.588	12.312	-30.007	-68.830	-51.755	-30.788	-5.815	-19.628
-	-	-	-	-	-	7.373	-4.011	7.373	-4.011
16.273	19.114	12.588	12.312	-30.007	-68.830	-44.382	-34.799	1.558	-23.639
17.739	21.582	151.262	153.112	51.953	56.745	89.067	169.402	348.901	445.915
-	-	772	-	-	-	46.997	-	48.143	24
17.739	21.582	152.034	153.112	51.953	56.745	136.064	169.402	397.044	445.939
25.629	25.783	33.699	33.921	-2.965	25.030	64.950	70.660	169.659	218.733
25.629	25.783	33.699	33.921	-2.965	25.030	64.950	70.660	169.659	218.733
124	310	1.374	1.259	2.832	5.940	6.728	2.063	11.490	11.606
124	310	1.374	1.259	2.832	5.940	6.728	2.063	11.490	11.606
4.800	665	591	366	-154	17.038	2.046	-1.699	13.026	26.969
141	-	41	-	-	-	-	-	182	-
1.347	-	-	-	726	6.808	-	2	2.073	6.810
6.288	665	632	366	572	23.846	2.046	-1.697	15.281	33.779
431	484	273	270	283	439	168	137	1.790	2.023

TMG Digital: business unit waarin sinds 1 januari 2016 alle primair online platforms en (e-commerce) activiteiten zijn gebundeld.

Holland Media Combinatie: het uitgeven van regionale dagbladen, huis-aan-huisbladen en printgerelateerde internetactiviteiten.

Keesing Media Group: het uitgeven van puzzelbladen in Europa.

Facilitair Bedrijf: omvat onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantooruimte en bijbehorende faciliteiten, voornamelijk voor de segmenten TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie.

Hoofdkantoor & Overig: hieronder vallen, naast Classic FM en eliminaties, de stafafdelingen: Raad van Bestuur, Corporate Communication, Corporate Development, Internal Audit & Risicomanagement, HRM, ICT en Legal.

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van TMG. De segmentatie is gebaseerd op de organisatorische aansturing binnen TMG en de aard van de (uitgeef)activiteiten. Maandelijks worden de resultaten gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en deze vormen mede de basis voor besluitvorming omtrent de resultaten van de activiteiten en de inzet van resources binnen de segmenten. De ondersteunende activiteiten, waaronder drukken en distribueren, worden op groepsniveau beoordeeld en worden niet toegerekend aan de bedrijfssegmenten. In 2015 heeft een wijziging plaatsgevonden in de allocatie van kosten. De interne doorbelasting van de vaste kosten aan de bedrijfssegmenten is komen te vervallen.

De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten, 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. 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.

De daling van de opbrengsten en het bedrijfsresultaat van de segmenten TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere advertentie-inkomsten print. De stijging van de opbrengsten bij TMG Digital komt door groei in e-commerce (GroupDeal). De stijging van de opbrengsten en het bedrijfsresultaat bij Keesing Media Group is te danken aan een prijsstijging en de groei van het aantal edities per jaar. De daling van de opbrengsten bij het Facilitair Bedrijf wordt mede veroorzaakt door het stoppen met drukwerk voor derden. De daling van het bedrijfsresultaat bij het Hoofdkantoor wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van advieskosten en kosten van tijdelijk personeel, onder andere in het kader van de diverse kostenbesparingsprogramma's en investeringen in nieuwe producten door de afdeling ICT.

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 vaste activa van de segmenten wordt uitgegaan van de geografische locatie van de vaste activa.

De verdeling in opbrengsten en vaste activa naar geografisch gebied:

Bedragen in duizenden euro's	2016	
	Opbrengsten	Vaste activa ¹
Nederland	357.056	213.580
Overige landen	63.983	44.018
Totaal	421.039	257.598

¹ Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

	2015	
	Opbrengsten	Vaste activa ¹
Nederland	389.661	248.223
Overige landen	62.747	40.036
Totaal	452.408	288.259

¹ Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

Van de omzet en van de vaste activa in overige landen heeft respectievelijk 44.385 (2015: 44.211) en 39.106 (2015: 39.924) betrekking op puzzelactiviteiten in Frankrijk.

3. Overname van ondernemingen

TMG Landelijke Media B.V. heeft op 28 april 2016 de activiteiten van International FashionWeek B.V. (IFW) geacquireerd (100% belang). IFW wordt per 1 mei 2016 mee-geconsolideerd in Telegraaf Media Groep N.V. (TMG). Tevens zijn per die datum de activiteiten ingebracht in de fiscale eenheid van TMG. De resultaten tussen 1 januari en 1 mei zijn verwerkt in de openingsbalans. De acquisitie van IFW past in de door TMG gekozen strategie van het leveren van 24/7 content aan haar abonnees, zowel online als offline, onder regie van de sterke merken in het portfolio van TMG.

De initiële koopsom van IFW bedroeg 500 en de goodwill is bepaald op 910. De koopsom wordt voldaan in termijnen. Met twee oud- aandeelhouders zijn managementovereenkomsten afgesloten, waarin onder andere een aanblijfbonus is afgesproken. De bonussen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening over de periode dat zij werkzaam zijn voor IFW en zijn derhalve geen onderdeel van de initiële koopsom.

4. Opbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Print-only abonnementen	61.328	95.409
Combi-abonnementen	114.378	86.394
Digital-only abonnementen	4.003	3.257
<i>B2C - abonnementen</i>	179.709	185.060
Losse verkoop print	91.771	92.111
Overig (E-commerce)	22.761	21.142
<i>B2C- transacties</i>	114.532	113.253
Print advertenties	70.727	89.136
Digitale advertenties	28.871	32.643
<i>B2B - advertenties</i>	99.598	121.779
Distributie en vervaardiging	17.237	21.404
Overige opbrengsten	9.294	9.913
Totaal	420.370	451.409

In de omzet van 420.370 (2015: 451.409) zijn ruiltransacties begrepen ter grootte van 2.657 (2015: 3.260). De daling in de opbrengsten wordt onder andere veroorzaakt door lagere abonnementen inkomsten en lagere advertentie omzet.

De abonnementeninkomsten (B2C - abonnementen) bestaan uit print-only abonnementen, combi-abonnementen (zowel print als digitale toegang) en digital-only abonnementen. Per 1 juli 2016 is een groot deel van de vaste print-only abonnementen van De Telegraaf omgezet in combi-abonnementen. Dit verklaart de sterke daling van de opbrengsten uit print-only abonnementen en de sterke stijging van de opbrengsten uit combi-abonnementen.

B2C - transacties bestaan uit losse verkoop print en overige transacties met consumenten, voornamelijk e-commerce transacties. De e-commerce inkomsten betreffen het kopen en verkopen van producten en diensten via internet, hoofdzakelijk door GroupDeal.

B2B - advertenties betreffen de opbrengsten uit print-advertenties en uit digitale advertenties.

De daling in opbrengsten uit distributie en vervaardiging is hoofdzakelijk toe te schrijven aan het stoppen met commercieel drukwerk voor derden als gevolg van het besluit het aantal drukpersen te reduceren van 10 naar 4.

Overige opbrengsten betreffen onder andere opbrengsten uit videoproducties, opbrengsten uit evenementen (onder andere Amsterdam FashionWeek) en opbrengsten uit de iPad-actie van De Telegraaf.

5. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Boekwinst verkoop vaste activa	669	999
Totaal	669	999

De boekwinst vaste activa betreft in 2016 het resultaat op de verkoop van enkele panden van TMG Landelijke Media (Haarlem en Utrecht). In 2015 betreft het resultaat de verkoop van enkele panden van het Facilitair Bedrijf.

6. Grond- en hulpstoffen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Papier en inkt	20.052	27.189
Hulpstoffen	680	1.690
Totaal	20.732	28.879

De daling in kosten voor papier en inkt is hoofdzakelijk het gevolg van lagere volumes als gevolg van daling in oplage en het stoppen van commercieel drukwerk voor derden.

7. Personeelskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Lonen en salarissen		105.949	115.364
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen		15.919	18.380
Kosten samenhangend met pensioenregelingen	27	10.822	9.652
Overige personeelskosten		30.196	24.391
		162.886	167.787
Reorganisatiekosten	28	13.026	26.969
Totaal		175.912	194.756

Het gemiddeld aantal personeelsleden (fte) bedraagt 1.790 (2015: 2.023), waarvan 184 (2015: 193) in het buitenland. De post lonen en salarissen is afgenomen door afvloeiing van personeel in het kader van het kostenbesparingsprogramma. Hierdoor daalden ook de verplichte sociale-verzekeringsbijdragen.

De kosten samenhangend met pensioenregelingen bevatten in 2015 een eenmalige vrijval van 2.400 als gevolg van de afbouw van een vergoeding van ziektekosten aan gepensioneerden. Gecorrigeerd hiervoor dalen ook de kosten samenhangend met pensioenregelingen.

De overige personeelskosten zijn gestegen door hogere kosten van tijdelijk personeel, onder andere in het kader van de diverse kostenbesparingsprogramma's en de ontwikkeling van nieuwe producten.

In de overige personeelskosten is een bedrag opgenomen van 508 inzake het phantom share plan. Meer informatie over dit plan is te vinden de toelichting [beloning van bestuurders en commissarissen](#). In 2016 zijn, naast de Raad van Bestuur, ook een aantal managers toegetreden tot dit plan. Het totaal aantal uitstaande phantom shares bedraagt 546.679 per 31 december 2016 (31 december 2015: 135.691) en de verplichting 584 (31 december 2015: 76).

De reorganisatielasten omvatten zowel collectieve ontslagrondes als individuele afvloeiingsregelingen.

8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Bijzondere waardeverminderingen financiële vaste activa		-	827
Terugneming bijzondere waardevermindering financiële vaste activa		-	-136
Afschrijvingen	15	7.816	9.036
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	15	2.073	6.810
Terugneming bijzondere waardevermindering materiële vaste activa		-	-693
Amortisatie	14	7.317	8.616
Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	14	182	-
Totaal		17.388	24.460

De bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa van 827 in 2015 heeft betrekking op vooruitbetaalde erfpacht voor een buiten gebruik gesteld pand in het kader van de reorganisatie van de drukkerijen. In 2015 is een in 2012 buiten gebruik gesteld pand weer in gebruik genomen. Dit resulteert in een terugneming van een eerder gedane bijzondere waardevermindering van 693 op materiële vaste activa en 136 op financiële vaste activa.

Op materiële vaste activa heeft in 2016 een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op panden die zijn aangehouden voor verkoop naar de verwachte lagere opbrengstwaarde, verminderd met verkoopkosten. De lagere opbrengstwaarde is gebaseerd op ontvangen biedingen in 2016. In 2015 had de bijzondere waardevermindering betrekking op de afwaardering van machines, persen en panden van het Facilitair Bedrijf in het kader van de reorganisatie van de drukkerijen.

De bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa hebben hoofdzakelijk betrekking op een afboeking van het merk Dichtbij.nl als gevolg van het staken van de activiteiten.

9. Overige bedrijfskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Transport- en distributiekosten	65.658	70.400
Uitbesteed werk en technische productiekosten	41.260	32.840
Verkoopkosten	20.129	22.788
Redactiekosten	16.594	16.293
Inkoopwaarde E-commerce	15.183	13.335
Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	588	1.071
Automatiseringskosten	20.222	21.568
Huisvestingskosten	8.481	10.223
Overige bedrijfskosten	27.299	32.537
Totaal	215.414	221.055

De transport- en distributiekosten daalden in 2016 door een lagere gemiddelde oplage van dagblad De Telegraaf en een lagere gemiddelde oplage van regionale dagbladen, onder andere vanwege portfoliowijzigingen (stoppen zondagkrant in 2015 en stoppen uitgave in Rotterdam).

De kosten van uitbesteed werk en technische productiekosten zijn gestegen in 2016 door uitbesteding van het drukwerk aan derden. TMG heeft het aantal drukpersen in 2016 teruggebracht van 10 naar 4 en een deel van het drukwerk uitbesteed.

De daling in overige bedrijfskosten wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door mutaties in de voorziening voor juridische geschillen.

10. Financiële baten en lasten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Resultaat deelnemingen		
Aandeel in het resultaat van deelnemingen	721	-
Overig resultaat deelnemingen	-7	-40
Resultaat deelnemingen	714	-40
Financiële baten	160	273
Financiële lasten	-903	-1.212
Totaal	-29	-979

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen heeft hoofdzakelijk betrekking op het aandeel van TMG in het resultaat van Radio Newco B.V. over het vierde kwartaal van 2016.

11. Winstbelasting

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Verschuldigde winstbelasting			
Verslagjaar		5.916	3.435
Correctie van voorgaande jaren		-304	-2.010
Latente belastingen			
Correctie van voorgaande jaren	29	-683	5.316
Tariefsaanpassing buitenland	29	-625	-
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	29	-3.886	-6.120
Totale winstbelasting		418	621
Hiervan:			
Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening		-2.621	1.907
Winstbelasting over overig resultaat		-96	-220
Winstbelasting op voortgezette activiteiten		-2.717	1.687
Winstbelasting op beëindigde activiteiten	13	1.436	-1.066
Winstbelasting op boekwinst beëindigde activiteiten	13	1.699	-
Winstbelasting op beëindigde activiteiten		3.135	-1.066
Totale winstbelasting		418	621

	2016	2015
Resultaat vóór belastingen	-8.436	-17.721
Overig resultaat	-328	-881
Resultaat voor de berekening van de winstbelasting	-8.764	-18.602
Nominaal belastingtarief Nederland	25,0%	25,0%
Winstbelasting op basis van het Nederlandse tarief	-2.191	-4.651
Effect van buitenlandse belastingtarieven	797	-1.320
Niet-belaste bate	-250	-170
Niet-afrekbare kosten	100	57
Resultaat deelnemingen buitenland niet vrijgesteld van winstbelasting	-	2.198
Afboeking voorvoegingsverliezen	-	3.046
Resultaat deelnemingen vrijgesteld van winstbelasting	-178	-153
Niet gewaardeerde compensabele verliezen	11	26
Liquidatieverlies	-	-263
Voordeel uit voorheen niet gewaardeerde compensabele verliezen	-81	-
Fiscale faciliteiten	-61	-184
Correctie van voorgaande jaren	-864	3.101
Winstbelasting op voortgezette activiteiten	-2.717	1.687

De correctie van voorgaande jaren in 2016 betreft verschillen tussen de aangiften tot en met 2015 en de berekening van de belasting in de betreffende jaarrekeningen. De in 2016 verantwoorde correctie betreft voornamelijk liquidatieverliezen van de deelnemingen in Cyprus, nog niet verwerkt in de jaarrekening 2015.

De correctie van voorgaande jaren in 2015 betreft voornamelijk de deelnemingsvrijstelling van een buitenlandse deelneming. De belasting over het resultaat van deze deelneming in 2015 bedroeg 2.198. In 2015 heeft verder een afwaardering plaatsgevonden van te vorderen belasting op voorvoegingsverliezen inzake Dichtbij.nl. Van deze voorvoegingsverliezen is de inschatting gemaakt dat ze niet meer zullen worden gecompenseerd binnen de fiscale verrekeningstermijnen als gevolg van de reorganisatie bij Dichtbij.nl in 2015.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten bedroeg in 2016 31,0% (2015: -9,1%). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit totale activiteiten is als volgt:

<i>In procenten</i>	2016	2015
Nominaal belastingtarief Nederland	25,0	25,0
Belastingeffecten van:		
Afwijkende tarieven	-9,1	7,1
Belaste resultaten deelnemingen	-	-11,8
Onbelaste resultaten en niet-aftrekbare kosten	5,2	2,3
Liquidatieverlies	-	1,4
Afboeking voorvoegingsverliezen	-	-16,4
Correcties van voorgaande jaren	9,9	-16,7
Effectieve belastingdruk	31,0	-9,1

12. Belastingvorderingen en -verplichtingen

Ultimo 2016 is de te vorderen winstbelasting over de verslagperiode en voorgaande perioden 46 (2015: 623). De belastingschuld van 841 (2015: 1.141) heeft betrekking op nog te betalen belasting over de verslagperiode en voorgaande jaren, na aftrek van voorlopige betalingen. Beide belastingposities ultimo 2016 hebben betrekking op de dochterondernemingen in het buitenland.

13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

Op 15 januari 2016 hebben TMG en Talpa besloten tot verregaande samenwerking, waarbij onder andere de radioactiviteiten zijn samengevoegd. TMG heeft hierbij Sky Radio Group (SRG) verkocht aan Radio Newco B.V. en hiervoor een 22,85%-belang gekregen in Radio Newco B.V. Zie voor meer informatie de toelichting op de investeringen in geassocieerde deelnemingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	1/1-30/9 2016	1/1-31/12 2015
Resultaten beëindigde bedrijfsactiviteiten		
Som der bedrijfsopbrengsten	19.892	29.924
Lonen en salarissen	3.496	5.235
Sociale lasten en pensioenlasten	882	1.220
Overige personeelskosten	218	629
Reorganisatiekosten	179	203
Amortisatie	-	10.527
Afschrijving	-	464
Overige bedrijfskosten	9.007	15.905
Som der bedrijfslasten	13.782	34.183
Bedrijfsresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	6.110	-4.259
Financiële baten en lasten	107	-818
Winstbelasting	1.436	-1.066
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	4.781	-4.011
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	4.291	-
Vennootschapsbelasting over de boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	1.699	-
Nettoresultaat	7.373	-4.011
Gemiddeld aantal personeelsleden (fte)	86	93
Gewoon en verwaterd resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)	0,16	-0,09
Kasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten		
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	752	631
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-36	-375
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-4.286	-4.524
Nettokasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-3.570	-4.268

Vanaf het besluit tot verkoop van Sky Radio Group zijn de activa en passiva gerubriceerd onder activa en passiva aangehouden voor verkoop (zie toelichting 21) en zijn de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa gestaakt. De boekwinst op de verkoop van Sky Radio Group omvat de transactiekosten en de reële waarde van de rechten en verplichtingen (318) die achterblijven bij TMG, zoals overeengekomen bij de verkoop, waaronder de afwikkeling van het dispuut inzake de waardering van de FM-licentie "Radio Veronica". De winstbelasting van 1.699 op de boekwinst betreft de belastinglast inzake de correctie van de waardering van de Radio Veronica-licentie.

De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten heeft hoofdzakelijk betrekking op de betaalde licentie voor Sky Radio.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	1/1-30/9	1/1-31/12
	2016	2015
Immateriële activa	55.890	-
Materiële vaste activa	1.957	-
Belastingvorderingen	715	-
Handels- en overige vorderingen	4.755	-
Liquide middelen	3	-
Latente belastingverplichtingen	-8.878	-
Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	-7.215	-
Handelsschulden en overige verplichtingen	-4.811	-
Saldo van activa en verplichtingen	42.416	-
Waarde verworven belang in Radio Newco B.V.	46.707	-
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten	4.291	-
Uitstroom van kasmiddelen		
Afgestoten geldmiddelen	-3	-
Uitstroom van kasmiddelen	-3	-

14. Immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	Merk- en uitgaven- rechten	Licenties	Goodwill	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde		107.669	46.111	250.679	52.866	1.315	458.640
Cumulatieve amortisatie		42.358	25.543	4.471	42.098	-	114.470
Bijzondere waardevermindingsverliezen		1.998	-	90.738	2.003	-	94.739
Boekwaarde per 1 januari 2015		63.313	20.568	155.470	8.765	1.315	249.431
Investeringen		-	-	-	796	3.170	3.966
Desinvesteringen		-	-	-	-18	-8	-26
Reclassificatie vanuit activa aangehouden voor verkoop		868		1.386	950		3.204
Amortisatie	8,13	-6.785	-7.663	-	-4.695	-	-19.143
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	2.136	-2.136	-
Totaal van de mutaties		-5.917	-7.663	1.386	-831	1.026	-11.999
Aanschafwaarde		113.622	46.111	252.065	53.939	2.341	468.078
Cumulatieve amortisatie		54.228	33.206	4.471	44.002	-	135.907
Bijzondere waardevermindingsverliezen		1.998	-	90.738	2.003	-	94.739
Boekwaarde per 1 januari 2016		57.396	12.905	156.856	7.934	2.341	237.432
Investeringen		-	-	-	1.164	5.879	7.043
Desinvesteringen		-	-	-	-14	-13	-27
Aangehouden voor verkoop	21	-29.264	-12.905	-13.665	-56	-	-55.890
Reclassificatie		37	-	-	-37	-	-
Verworven via bedrijfscombinaties	3	-	-	910	-	-	910
Amortisatie	8	-2.871	-	-	-4.446	-	-7.317
Bijzondere waardevermindingsverliezen	8,13	-141	-	-41	-	-	-182
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	6.290	-6.290	-
Totaal van de mutaties		-32.239	-12.905	-12.796	2.901	-424	-55.463
Aanschafwaarde		70.899	-	154.402	50.665	1.917	277.883
Cumulatieve amortisatie		43.603	-	4.471	37.827	-	85.901
Bijzondere waardevermindingsverliezen		2.139	-	5.871	2.003	-	10.013
Boekwaarde per 31 december 2016		25.157	-	144.060	10.835	1.917	181.969

Met ingang van 2016 is de structuur van de segmenten aangepast. TMG Digital, tot 2016 nog onderdeel van TMG Landelijke Media, is in de aansturing een apart segment geworden. De goodwill die betrekking heeft op deze digitale activiteiten is in 2016 gealloceerd naar het nieuwe segment. Vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast.

De merk- en uitgavenrechten hebben betrekking op de verworven merknamen en uitgavenrechten van onder meer Keesing Media Group. Gezien de sterke verbondenheid van merknamen en uitgavenrechten zijn deze niet afzonderlijk gepresenteerd. De amortisatieperiode van merknamen en uitgavenrechten bedraagt 5 tot 20 jaar.

De goodwill is ontstaan bij acquisitie van deelnemingen, waarvan de belangrijkste onderdelen betrekking hebben op Keesing Media Group (91.160). Daarnaast heeft 12.000 betrekking op synergie-effecten bij De Telegraaf Drukkerij Groep ontstaan bij acquisitie. De levensduur van goodwill wordt oneindig verondersteld en derhalve niet geamortiseerd.

De aanschafwaarde en cumulatieve amortisatie van immateriële activa is in 2016 gedaald door de reclassificatie naar aangehouden voor verkoop van de activiteiten Sky Radio Group in januari 2016. De boekwaarde van de immateriële activa bedroeg op dat moment 55.890. Na reclassificatie heeft geen afschrijving meer plaatsgevonden op het vast actief.

In het boekjaar is voor een bedrag van 182 afgewaardeerd, voornamelijk op het merk Dichtbij.nl, waarvan de activiteiten in 2016 zijn gestaakt.

Investerings hebben betrekking op informatiesystemen bij TMG Landelijke Media en Hoofdkantoor. Hiervan is voor een bedrag van 1.001 ontwikkeld in eigen beheer. Op balansdatum waren nog deelprojecten in uitvoering. Deze worden in 2017 in gebruik genomen.

Toetsing op bijzondere waardevermindering

Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden immateriële activa toegerekend aan de segmenten, het laagste niveau binnen TMG waarop goodwill wordt bewaakt uit hoofde van interne organisatie of op een lager niveau binnen het segment waarop de goodwill wordt gevolgd.

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de groepen van kasstroom genererende eenheden per 31 december 2016 en 2015 is als volgt:

Immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Landelijke Media	18.575	20.987
Holland Media Combinatie	12.552	13.166
TMG Digital	10.856	11.423
Facilitair bedrijf	12.000	12.000
Sky Radio Group	-	54.631
Keesing Media Group	118.594	121.509
Hoofdkantoor	9.392	3.716
Totaal	181.969	237.432

Goodwill

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Landelijke Media	18.169	17.259
Holland Media Combinatie	12.452	12.452
TMG Digital	10.262	10.262
Facilitair bedrijf	12.000	12.000
Sky Radio Group	-	12.421
Keesing Media Group	91.160	91.201
Hoofdkantoor	17	1.261
Totaal	144.060	156.856

De realiseerbare waarden van de kasstroom genererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. De kasstroom genererende eenheden zijn bepaald op basis van onderscheid dat TMG maakt in haar operationele segmenten. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van bedrijfsresultaten, de begroting 2017 en de langetermijnplannen tot en met 2019. Dit is consistent met voorgaande jaren. De kasstromen zijn gebaseerd op EBITDA, rekening houdend met verwachte investeringen en mutatie van nettowerkkapitaal. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2019, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een

groeipercentage (groeivoet 0%, 2015 idem). Omdat het Facilitair Bedrijf en het Hoofdkantoor geheel ondersteunend zijn aan de overige segmenten, zijn de activa en de toekomstige kasstromen van het Facilitair Bedrijf en het Hoofdkantoor aan de overige segmenten toegerekend.

De geprognosticeerde kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting (WACC) van 9,5% (2015: 8,6%). Bij het bepalen van de disconteringsvoet en groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor TMG als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroom genererende eenheden binnen TMG. De waarden die bij de belangrijke veronderstellingen worden gehanteerd zijn beoordeeld door TMG op toekomstige ontwikkelingen in de mediasector en zijn gebaseerd op historische gegevens uit zowel externe als interne bronnen (historische data). Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de realiseerbare waarde van een actief en de verwachte economische levensduur met een effect op de winst- en verliesrekening.

Een 1% hogere WACC heeft geen effect op een bijzondere waardevermindering voor alle segmenten. De realiseerbare waarden van de segmenten is gelijk aan de boekwaarde bij de volgende WACC: TMG Landelijke Media 31% (2015: 63%), Holland Media Combinatie > 100% (2015: 54%), TMG Digital 56% (2015: n.v.t.) en Keesing Media Group 18% (2015: 12%). Daarnaast is de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde bij de volgende negatieve groeivoet voor kasstromen ná 2018: TMG Landelijke Media - 32% (2015: > -100%) en Keesing Media Group -11% (2015: -5,2%). Bij de segmenten TMG Digital en Holland Media Combinatie is indien de gehanteerde negatieve groeivoet hoger ligt dan 100% de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde.

15. Materiële vaste activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde		169.025	190.743	45.319	2.909	407.996
Cumulatieve afschrijvingen		138.937	162.347	38.520	-	339.804
Bijzondere waardeverminderingen		2.174	5.035	2.880	-	10.089
Boekwaarde per 1 januari 2015		27.914	23.361	3.919	2.909	58.103
Investerings		457	73	1.321	5.789	7.640
Desinvesteringen		-88	-241	-11	-	-340
Reclassificaties		-321	-	321	-	-
Aangehouden voor verkoop		-62	-	-	-	-62
Afschrijvingen	8,13	-3.543	-4.341	-1.614	-	-9.498
Bijzondere waardeverminderingverliezen		-566	-6.244	-	-	-6.810
Terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen		693	-	-	-	693
In gebruik genomen activa in uitvoering		1.094	6.700	42	-7.836	-
Totaal van de mutaties		-2.336	-4.053	59	-2.047	-8.377
Aanschafwaarde		165.408	196.927	38.698	862	401.895
Cumulatieve afschrijvingen		137.783	166.340	31.840	-	335.963
Bijzondere waardeverminderingen		2.047	11.279	2.880	-	16.206
Boekwaarde per 1 januari 2016		25.578	19.308	3.978	862	49.726
Investerings		148	23	1.478	2.798	4.447
Verworven via bedrijfscombinaties	3	-	-	2	-	2
Desinvesteringen		-	-5	-47	-	-52
Reclassificaties		432	-432	-	-	-
Aangehouden voor verkoop	21	-15.836	-474	-1.157	-	-17.467
Afschrijvingen	8	-3.128	-2.994	-1.694	-	-7.816
Bijzondere waardeverminderingverliezen		-2.073	-	-	-	-2.073
In gebruik genomen activa in uitvoering		670	1.987	383	-3.040	-
Totaal van de mutaties		-19.787	-1.895	-1.035	-242	-22.959
Aanschafwaarde		72.541	132.339	18.256	620	223.756
Cumulatieve afschrijvingen		62.630	103.647	12.433	-	178.710
Bijzondere waardeverminderingen		4.120	11.279	2.880	-	18.279
Boekwaarde per 31 december 2016		5.791	17.413	2.943	620	26.767

In de materiële vaste activa zijn verantwoord: gebouwen in eigendom, machines en installaties van de drukkerij en andere vaste bedrijfsmiddelen. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop en bijzondere waardeverminderingverliezen

Eind 2016 is besloten de kantoorpanden en bijbehorende parkeerruimten in Amsterdam aan te houden voor verkoop, samen met enkele regiopanden en onroerende zaken van HMC (in totaal 15.510). Op dat moment heeft ook een waardering plaatsgevonden

van de verwachte opbrengstwaarde, verminderd met verkoopkosten. Dit heeft ertoe geleid dat voor enkele panden een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden (2.073).

De boekwaarde van de materiële vaste activa van Sky Radio Group bedroeg op het moment van het besluit tot de voorgenomen verkoop in januari 2016 1.957. Hierna heeft geen afschrijving meer plaatsgevonden op het vast actief.

De bijzondere waardeverminderingverliezen in 2015 hebben betrekking op met name de productiecapaciteit van de drukkerijen. Als gevolg van het besluit om het aantal drukpersen in de drukkerij in Amsterdam te verminderen van 7 naar 4 heeft een bijzondere waardevermindering van de drukpersen plaatsgevonden tot de directe opbrengstwaarde verminderd met verkoopkosten. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op een taxatie door een externe deskundige waarbij de taxatie met name is gebaseerd op waarden van gelijksoortige activa.

De terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen in 2015 betreft een buiten gebruik gesteld bedrijfspand dat in 2015 weer in gebruik is genomen.

Materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft met name aanpassingen van de centrale hal van het kantoorpand in Amsterdam. Dit project zal in 2017 worden afgerond.

16. Investeringen in geassocieerde deelnemingen

In procenten	Vestigingsplaats	2016	2015
Kapitaalbelang per 31 december			
Radio Newco B.V.	Hilversum	22,0%	0,0%
Eye to Eye Puzzles Ltd	Londen	39,3%	0,0%
Latlong B.V.	Amsterdam	20,4%	0,0%
Autowereld B.V.	Amsterdam	35,0%	35,0%
Dutch Creative Industry Fund B.V.	Amsterdam	28,6%	28,6%

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari		24	159
Investeringen		46.615	121
Earn-out		1.946	-
Desinvesteringen		-	- 114
Aandeel in het resultaat	10	721	-
Ontvangen dividend		-1.163	- 142
Boekwaarde per 31 december		48.143	24

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Boekwaarde per 31 december		
Radio Newco B.V.	45.051	-
Radio Newco B.V. earn-out	1.946	-
Eye to Eye Puzzles Ltd	772	-
Latlong B.V.	350	-
Autowereld B.V.	24	24
Totaal	48.143	24

De belangrijkste investering in 2016 betreft de verwerving van een 22,85%-belang in Radio Newco B.V. tegen inbreng van de aandelen van Sky Radio Group per 30 september 2016. De eerste waardering, zijnde 45.509, betreft de reële waarde van het belang in Radio Newco B.V. (inclusief 1.066 aankoopkosten). De reële waarde is bepaald op basis van een contante waarde berekening van de toekomstige kasstromen van Radio Newco B.V. waarbij een WACC is gehanteerd van 10,2%. Voor de waardering is gebruik gemaakt van waarderingsspecialisten. Na de verwerving is door het deels met aandelen financieren van een overname door Radio Newco B.V. het belang van TMG verwaterd met 0,85%. Het aandeel in het resultaat van deze deelneming bedroeg over de periode na 30 september tot einde boekjaar 642. Na ontvangst van 1.100 dividend resteert ultimo 2016 een boekwaarde van 45.051.

Bij inbreng van de aandelen Sky Radio Group in Radio Newco B.V. zijn bepaalde afspraken gemaakt over een earn-out voor TMG. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in 1% extra aandelenbelang voor TMG, wat neerkomt op een waarde van 1.946. Begin 2017 zal het belang van TMG in Radio Newco B.V. derhalve verhoogd worden naar 23%.

Keesing Media Group heeft in 2016 een 39,3% belang verworven in Eye to Eye Puzzles Ltd, een onderneming die in Engeland puzzelbladen uitgeeft. De investering bedroeg 756; het aandeel in het resultaat over 2016 bedroeg 16.

Geassocieerde deelnemingen in een verliessituatie zijn afgewaardeerd tot nihil. Alle resultaten van geassocieerde deelnemingen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening.

17. Overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Vooruitbetaalde operationele lease	528	868
Langlopende vorderingen	191	209
Totaal	719	1.077

Vooruitbetaalde operationele lease betreft vooruitbetaalde erfpacht op de panden in Amsterdam. In 2016 daalde deze post met name door de reclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop.

18. Voorraden

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Grondstoffen	521	1.173
Hulpstoffen	210	263
Overige voorraden	444	423
Totaal	1.175	1.859

De verdere daling in de voorraad grondstoffen is het gevolg van een strakkere sturing op de hoogte van de voorraden, waarbij vaker en/of kleinere hoeveelheden worden afgenomen.

19. Handels- en overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Handelsdebiteuren	42.093	49.639
Overige vorderingen	980	7.531
Overlopende activa	15.183	16.641
Totaal	58.256	73.811

De daling van de post Handelsdebiteuren houdt direct verband met de gedaalde omzet in het boekjaar.

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 588 in verband met dubieuze debiteuren (2015:1.071). Zie tevens de [toelichting Financieel risicobeheer](#).

De Overige vorderingen per 31 december 2015 bevatten een vordering van 4.450 inzake de verkoop van een bedrijfspand.

Reële waarde

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

20. Geldmiddelen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Banken	19.485	42.928
Totaal	19.485	42.928

De liquiditeiten staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties zoals nader toegelicht bij [toelichting 34](#). De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Activa per 1 januari	62	8.806
Activa van het segment Sky Radio Group	63.320	-
Panden Facilitair Bedrijf en Holland Media Combinatie	15.510	62
Erfpacht van de panden Facilitair Bedrijf en Holland Media Combinatie	276	-
Verkoop van panden buiten gebruik	-	-4.227
Terugneming Relatieplanet naar activa in gebruik	-	-4.579
Verkoop van het segment Sky Radio Group	13	-63.320
Stand per 31 december	15.848	62
Passiva per 1 januari	-	916
Passiva van het segment Sky Radio Group	20.904	-
Terugneming Relatieplanet naar voortgezette activiteiten	-	-916
Verkoop van het segment Sky Radio Group	13	-20.904
Verplichting per 31 december	-	-

De post Activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2016 15.848 (2015: 62) en betreft drukpersen, meerdere (regio-) bedrijfspanden van Holland Media Combinatie (vooral Alkmaar) en de kantoorpanden in Amsterdam. Eind 2016 is voor de panden een verkoopplan opgesteld en een bemiddelaar ingeschakeld. Bedoeling van de kantoorpanden in Amsterdam is dat ze na verkoop teruggehuurd zullen worden van de koper (sale and lease back).

Eind 2015 zijn enkele bedrijfspanden van het Facilitair Bedrijf verkocht.

Sinds 2013 was Relatieplanet aangehouden voor verkoop. In 2015 is Relatieplanet gereclassificeerd naar voortgezette bedrijfsactiviteiten, omdat besloten is dit onderdeel niet te verkopen maar onder te brengen binnen het segment TMG Digital.

22. Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2016 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 99.999.040 gewone aandelen, 100.000.000 preferente aandelen en 960 prioriteitsaandelen, welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

<i>Aantal aandelen</i>	Maatschappelijk aandelenkapitaal	2016/2015 Geplaatst aandelenkapitaal
Aantal uitstaande aandelen per 31 december:		
Gewone aandelen	99.999.040	46.350.000
Preferente aandelen	100.000.000	-
Prioriteitsaandelen	960	960

Alle aandelen zijn volgestort en hebben een nominale waarde van € 0,25. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

De houders van prioriteitsaandelen ontvangen een dividend van 5% van het nominale bedrag van de aandelen. De resterende winst staat ter beschikking van 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 brengen. 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](#).

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend aan Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. De verleende calloptie op preferente aandelen wordt door Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. beheerd. Momenteel zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. De statutaire bepalingen voor vergoeding op de preferente aandelen zijn marktconform. De optie om preferente aandelen uit te geven is op nihil gewaardeerd.

Reserve eigen aandelen

Ultimo 2016 en 2015 bezat TMG geen ingekochte gewone aandelen.

23. Dividend

In het verslagjaar heeft TMG uit de overige reserves een dividend uitgekeerd van € 0,16 per (certificaat van) aandeel (2015: nihil). In totaal werd 7.416 uitgekeerd.

De winst ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2016 bedraagt 1.558. Vanwege de daling van de kaspositie in 2016 en om liquide middelen beschikbaar te hebben, om enerzijds te investeren in nieuwe initiatieven (zoals online video) en anderzijds reorganisaties te kunnen financieren, wordt voorgesteld om geen dividend uit te keren.

24. Winst per aandeel

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2016 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen nettoresultaat van 1.558 (2015: -22.760) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2016 heeft uitgestaan van 46.350.000 (2015: 46.350.000), als volgt berekend:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Winst per aandeel		
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	1.558	-22.760
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	46.350.000	46.350.000
Gewone winst per aandeel (EUR)	0,03	-0,49

Verwaterde winst per aandeel

Er heeft in 2016 en 2015 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

25. Minderheidsbelang

Het verloop in het minderheidsbelang is als volgt:

<i>In percentages</i>	2016	2015
Sienna Holding B.V.	0%	10%

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	-7.974	-8.018
Aandeel in het resultaat	-	-879
Mutatie door aankoop belang derden	7.974	923
Stand per 31 december	-	-7.974

Begin 2016 is het belang van 10% dat V-Ventures B.V. hield in Sienna Holding B.V. door TMG aangekocht. De transactie betreft de aankoop van de gewone en cumulatief preferente aandelen van Sienna Holding B.V. De cumulatief preferente aandelen kwalificeerden onder IFRS als een langlopende schuld. Met de aankoop was een bedrag gemoeid van 5.700.

26. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

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

Bedragen in duizenden euro's	2016		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentedragende leningen	5.000	5.000	-
Overige financiering	1.200	1.200	-
Totaal	6.200	6.200	-

Bedragen in duizenden euro's	2015		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentedragende leningen	11.969	11.969	-
Overige financiering	14.049	13.577	472
Totaal	26.018	25.546	472

Bedragen in duizenden euro's	Valuta	Nominale rente	Nominale waarde	Jaar van aflossing	Boekwaarde 2016	Boekwaarde 2015
Rentedragende leningen						
Aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V.	EUR	(2015: 4,1%)	-	-	-	11.969
Bancaire financiering -doorlopende kredietfaciliteit	EUR	3-mnd Euribor + 1,50%	5.000	-	5.000	-
Totaal					5.000	11.969
Overige financiering						
Verplichtingen Licenties Sky Radio Group	EUR	(2015: 2,0%)	-	2016-2017	-	11.233
Nog te betalen overnamebedragen	EUR	-	-	-	1.200	2.672
Overige kortlopende verplichtingen	EUR	-	-	-	-	144
Totaal					1.200	14.049

Voorwaarden en aflossingsschema

Voor alle leningen geldt dat de effectieve rente gelijk is aan de nominale rente.

Rentedragende leningen

De aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V. is, tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10%, op 21 januari 2016 verworven van V-Ventures B.V. door TMG (zie ook [toelichting 25](#)). Hierdoor werd TMG voor 100% eigenaar van Sky Radio Group. Op 30 september 2016 werden de aandelen van Sienna Holding B.V. verkocht aan Radio Newco B.V. in ruil voor een belang van 22,85% in dit nieuwe radiobedrijf.

Op 10 juli 2015 is een bancaire financieringsfaciliteit afgesloten bij een consortium van twee banken. Deze faciliteit heeft een looptijd van drie jaar. De faciliteit bestaat uit een variabele kredietlijn (revolving credit facility) en een rekening-courant kredietlijn (ancillary

credit facility). De financieringsfaciliteit kent marktconforme condities en is gelimiteerd op 2,5 keer NEBITDA (bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen en exclusief buitengewone posten zoals reorganisatielasten en boekwinsten op verkoop activa). Daarnaast mogen de interestlasten over de relevante periode niet meer bedragen dan 1/5e van de NEBITDA. Aan beide voorwaarden werd in 2016 voldaan. Zekerheden voor deze lening zijn niet gesteld.

Ultimo 2016 werd voor een bedrag van 5.000 gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Overige financiering

De verplichtingen inzake de licenties van Sky Radio Group hadden betrekking op jaarlijkse voorafgaande betalingen tot 1 september 2017 aan het Agentschap Telecom. De laatste betaling voor de 'Sky Radio'-licentie is in 2016 voldaan. Inzake de 'Radio Veronica'-licentie wordt verwezen naar de [toelichting 30 Handelsschulden en overige verplichtingen](#).

Onder de nog te betalen overnamebedragen zijn verplichtingen opgenomen inzake de acquisitie Metro en Amsterdam FashionWeek.

27. Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregeling

De pensioenregelingen zijn voor een belangrijk deel van het personeel van de bedrijven van TMG ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. De werkgever heeft geen andere verplichting dan het voldoen van de premies. Per januari 2017 is een nieuwe regeling in werking getreden. Hiertoe is met Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 voor de duur van vijf jaar een nieuwe uitvoeringsovereenkomst afgesloten.

Brutoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

TMG kent een aantal door haar toegezegde personeelsregelingen op grond waarvan een deel van de (ex-) werknemers in Nederland en Frankrijk recht heeft op een (aanvullende) uitkering. De regelingen worden hierna toegelicht.

Toegezegde pensioenregelingen

Aanvullingen op pensioenen (garantieregeling)

Tot 1 januari 2016 was er aan een bepaalde groep werknemers een garantie toegezegd op een minimumpercentage aan pensioen van het laatst verdiende salaris. Deze eindloonregeling is ultimo 2015 beëindigd. De eindloonrechten, volledig gefinancierd door de werkgever, zijn per die datum toegekend aan de betrokken werknemers. Ter affinanciering van de regeling heeft TMG in 2016 nog een bedrag van 350 betaald aan het pensioenfonds.

Keesing Media Group heeft aan enkele van zijn (ex-)werknemers een indexatieregeling toegezegd. De indexatieregeling heeft betrekking op de jaarlijkse verhoging van de opgebouwde aanspraken met 50% van de prijsinflatie en wordt gefinancierd door de werkgever. De regeling is ondergebracht bij een externe verzekeraar. Daarnaast zijn er voor de werknemers van Keesing Media Group in Frankrijk regelingen die voorzien in een uitkering bij pensionering. De hoogte van de uitkering is afhankelijk van het aantal dienstjaren.

Tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden

Een beperkte groep gepensioneerden ontving in 2016 nog een tegemoetkoming op hun ziektekostenpremies. Per 1 juli 2015 is aan deze groep medegedeeld dat de regeling, vanaf 1 januari 2006 al niet meer open voor nieuw gepensioneerden, versneld zou worden afgebouwd. In 2016 was de tegemoetkoming nog 50% van die van 2015; per 31 december 2016 is de regeling beëindigd.

Overige toegezegde personeelsregelingen

Dit betreft aanvullingen arbeidsongeschiktheids- en jubileumregelingen. Bij de bepaling van de voorziening op jubileumregelingen is rekening gehouden met de eind 2016 aangekondigde reorganisaties bij de verschillende businessunits van TMG en is een bate van 226 (nagekomen servicekosten) in de personeelskosten verantwoord. In 2015 zorgden de aangekondigde reorganisaties nog voor een vrijval uit de verplichtingen van 503.

TMG heeft de pensioenregeling voor haar grafische werknemers (met name drukkerijen) ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PGB (Pensioenfonds voor de Grafische Bedrijven). Het gaat om een collectieve middelloonregeling voor werknemers in dienst bij meerdere werkgevers die administratief wordt verwerkt alsof het een toegezegde-bijdrageregeling betreft. Er bestaat reglementair voor de aangesloten ondernemingen geen verplichting om eventuele tekorten aan te zuiveren. Ook bestaat er geen aanspraak op eventuele opgebouwde buffers. Om die reden is de pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling. De dekkingsgraad (FTU) van het Pensioenfonds Grafische Bedrijven lag eind 2016 met 100,7% onder het door de wet gestelde minimum (circa 121%). Pensioenfonds PGB heeft een herstelplan. Dit herstelplan geldt vanaf 1 januari 2015 en wordt jaarlijks geactualiseerd; voor het laatst per 1 januari 2016. Er zijn enkele maatregelen in dit plan genoemd. Een van de maatregelen om de financiële positie van het fonds te verbeteren is het niet of niet volledig geven van toeslagen. Het is niet uit te sluiten dat in de toekomst pensioenuitkeringen en/of opgebouwde pensioenaanspraken worden verlaagd. De laatste maatregel kan alleen worden ingezet als er geen andere mogelijkheden meer zijn.

Risico's

De voorzieningen zijn actuariëel bepaald. Een stijging van toegepaste rekenrentes zal leiden tot een toename van de verplichtingen, welke, voor de toegezegde pensioenregelingen, deels wordt opgevangen door een toename van het rendement op beleggingen. Een stijging van de levensverwachting alsmede salarisstijgingen zullen tot een toename van de verplichtingen leiden. De uitkeringen uit de indexatieregeling en einde dienstverbanduitkeringen bij de Keesing Media Group zijn extern verzekerd. Gelet op de omvang van de verplichtingen worden de risico's voor TMG als zeer beperkt ingeschat.

Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum

<i>In gewogen gemiddelden</i>	2016	2015
Disconteringsvoet/ rendement op fondsbeleggingen	0,65% - 1,85%	1,25% - 2,20%
Duration	5,1 - 21,1	0,5 - 21,1
Toekomstige salarisstijgingen	2,00%	2,00%
Indexatie actieven	1,00%	1,00%
Inflatiecorrectie	1,80%	1,80%
Indexatie niet-actieven/ gepensioneerden	0,9% - 1%	0,9% - 1%
Gehanteerde sterftetafels	AG 2016	AG 2014

Het geprognosticeerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement. Het verwachte rendement bedraagt, afhankelijk van de looptijd per regeling, tussen de 0,65% en 1,85% (2015:1,25%-2,20%) op de beleggingen bij externe verzekeringsmaatschappijen.

Ontwikkeling van de opgenomen nettoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Verplichting per 1 januari	5.183	8.703
Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen opgenomen in de winst- en verliesrekening	341	-2.244
Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen nooit via de winst- en verliesrekening	328	881
Bijdragen en premies aan de regeling	-1.130	-2.157
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsbeloningen	4.722	5.183
Waarvan:		
Toegezegd pensioenregeling	1.885	2.030
Overige personeelsregelingen	2.837	3.153
Verplichting per 31 december	4.722	5.183

Specificatie van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen	2.837	3.153
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	9.966	9.540
Contante waarde verplichtingen	12.803	12.693
Reële waarde van fondsbeleggingen	-8.081	-7.510
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	4.722	5.183

Verloop van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Per 1 januari	12.693	16.382
Servicekosten	226	282
Nagekomen servicekosten	-226	-2.528
Resultaat op jubileumverplichtingen	245	65
Beëindiging regeling	-	-236
Interest over de verplichtingen	243	283
Actuariële resultaten	573	-536
Uitkeringen	-951	-1.019
Per 31 december	12.803	12.693

Verloop van de reële waarde van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Per 1 januari	7.510	12.640
Premies	1.130	2.157
Interest over de fondsbeleggingen	161	283
Actuariële resultaten	245	-6.488
Bijkomende kosten	-14	-64
Uitkeringen	-951	-1.018
Per 31 december	8.081	7.510

Samenstelling van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Beleggingen bij verzekeringsmaatschappijen	8.081	7.510
Per 31 december	8.081	7.510

In de winst- en verliesrekening opgenomen resultaat

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Servicekosten	226	282
Nagekomen servicekosten	-226	-2.528
Resultaat op jubileumverplichtingen	245	65
Beëindiging regeling	-	-236
Bijkomende kosten	14	64
Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen	259	-2.353
Kosten overige personeelsregelingen	216	-222
Kosten van toegezegd pensioenregeling	43	-2.131
Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen	259	-2.353
Bijdrage aan toegezegde bijdrageregelingen	11.136	12.221
Kosten samenhangend met personeelsregelingen¹	11.395	9.868
Interest	82	109
Totaal	11.477	9.977

1 Opgenomen onder pensioenlasten 11.179 (2015: 10.090) en overige personeelskosten 216 (2015: -222).

TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor personeelsregelingen in 2017 9.631 (2016: 11.582) bedraagt, voor zover redelijkerwijs in te schatten.

Er zijn geen specifieke risico's met betrekking tot het pensioenfonds. De risico's voortkomend uit de toegezegde personeelsregelingen hebben betrekking op de (markt-) ontwikkelingen van rente, inflatie, sterfteverwachtingen en van beleggingen.

Actuariële resultaten nooit via de winst- en verliesrekening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Effect van wijzigingen in economische aannames van de verplichtingen	901	-109
Effect van wijziging sterftetabellen	38	-
Effect van ervaringsaanpassingen van de verplichtingen	-66	-428
Rendement op beleggingen (exclusief interestbaten)	-545	6.488
Veranderingen effect van limitering beleggingen (exclusief interestlasten)	-	-5.070
Totaal	328	881

Gevoeligheidsanalyses

In onderstaande tabellen zijn gevoeligheidsanalyses opgenomen voor verschillende aannames. Daarbij is het interval van 0,25% gehanteerd. De analyse laat de onderlinge afhankelijkheid van de aannames buiten beschouwing.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	min 0,25%	gehanteerd	plus 0,25%
Disconteringsvoet	0,40% - 1,60%	0,65% - 1,85%	0,90% - 2,10%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	13.387	12.803	12.261
Servicekosten	242	235	228
Looninflatie	1,75%	2,00%	2,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.740	12.803	12.870
Servicekosten	228	235	242
Prijsinflatie	1,55%	1,80%	2,05%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.803	12.803	12.803
Servicekosten	235	235	235
Indexatie actieven	0,75%	1,00%	1,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.803	12.803	12.803
Servicekosten	235	235	235
Indexatie gepensioneerden	0,75%	1,00%	1,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.292	12.803	13.352
Servicekosten	235	235	235

28. Voorzieningen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Reorganisatievoorziening	13.607	30.479
Verlieslatende contracten	84	766
Geschillen	2.422	5.180
	16.113	36.425
Langlopend gedeelte	-	216
Kortlopend gedeelte	16.113	36.209
Boekwaarde per 31 december	16.113	36.425

Reorganisatievoorziening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Stand per 1 januari		30.479	24.025
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	7	14.224	30.664
Vrijval	7	-1.198	-3.695
Opgenomen in de winst- en verliesrekening		13.026	26.969
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop ¹	13	179	203
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen		-30.077	-20.718
Stand per 31 december		13.607	30.479

1 Getroffen voorziening Sky Radio

In 2016 is de reorganisatievoorziening van 2015 grotendeels uitbetaald. Gedurende 2016 is een reorganisatievoorziening opgenomen als gevolg van de beëindigde activiteiten van Dichtbij en van aangekondigde reorganisaties bij de marketing- en salesafdelingen bij de dagbladen, het Facilitair Bedrijf en de redacties van de regionale bladen. Met deze reorganisatie is een fte-reductie gemoeid van ruim 200.

De reorganisatieplannen zijn op verschillende wijzen met de TMG-medewerkers gecommuniceerd, waardoor een gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij de medewerkers dat de reorganisatie wordt uitgevoerd. Voor verschillende onderdelen is de reorganisatie reeds in gang gezet na instemming van de Centrale Ondernemingsraad. De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen ter zake van arbeidsbemiddeling en afvloeiing bij deze afdelingen. Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de werkelijke kosten van de reorganisatie, waaronder invulling binnen de functies, keuze van afvloeiing (afkoop of bemiddeling), sociaal plan, tijdstip en duur van de aanvulling op WW of een eventueel lager salaris bij een nieuwe werkgever. Het kortlopende gedeelte bedraagt 13.607 (2015: 30.479), hiervan heeft 2.655 betrekking op per 31 december 2016 getekende vaststellingsovereenkomsten, waarbij de hoogte van de uitkering afhankelijk kan zijn van toekomstige schattingselementen, zoals duur van de aanvulling op de WW of aanvulling bij een eventueel lager salaris.

Verlieslatende contracten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>		2016	2015
Stand per 1 januari		766	1.453
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen		-	652
Vrijval		-100	-85
Opgenomen in de winst- en verliesrekening		-100	567
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen		-582	-1.254
Stand per 31 december		84	766

De voorziening verlieslatende contracten heeft betrekking op IT- en distributiecontracten. Deze contracten lopen in 2017 af.

Geschillen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	5.180	3.075
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	47	3.115
Vrijval	-2.750	-688
Opgenomen in de winst- en verliesrekening	-2.703	2.427
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	-55	-322
Stand per 31 december	2.422	5.180

De voorziening geschillen betreft aanspraken gedaan door derden op TMG. De geschillen zijn voortgekomen uit de normale bedrijfsuitoefening van TMG. Een nadere toelichting kan, vanwege mogelijk nadelige effecten voor de onderneming, niet worden gegeven.

29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

De in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt toe te rekenen:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	2016 Saldo
Immateriële activa	-	-10.183	-10.183
Materiële vaste activa	3.376	-	3.376
Personeelsbeloningen	736	-	736
Voorzieningen	102	-	102
Voorwaartse verliescompensatie	40.422	-	40.422
Overige posten	-	-7	-7
Netto belastingvordering/verplichting (-)	44.636	-10.190	34.446

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	2015 Saldo
Immateriële activa	-	-18.023	-18.023
Materiële vaste activa	2.655	-	2.655
Personeelsbeloningen	363	-	363
Voorzieningen	7.539	-	7.539
Voorwaartse verliescompensatie	27.840	-	27.840
Netto belastingvordering/verplichting (-)	38.397	-18.023	20.374

Voorwaartse verliescompensatie

De voorwaartse verliescompensatie vervalt in de jaren 2022 tot en met 2025. De toename van het saldo wordt enerzijds veroorzaakt door verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid in 2016 onder andere door het vormen van reorganisatievoorzieningen, anderzijds door het opheffen van het tijdelijk verschil op de reorganisatievoorziening. Tot 2016 werden reorganisatielasten fiscaal als last genomen op het moment van uitbetalen, in 2016 is de fiscale verwerking gelijk getrokken met de commerciële verwerking van de reorganisatievoorzieningen. Dit verklaart ook de afname van de latente belastingvordering op voorzieningen.

TMG verwacht de komende jaren voldoende fiscale winsten te genereren om deze latente belastingvordering te realiseren. Hierbij zal een deel van de voorwaartse verliescompensatie naar verwachting gerealiseerd worden door de sale and lease back van gebouwen en terreinen in Amsterdam, alsmede door de resultaatbijdrage van diverse commerciële initiatieven (zoals het online-videoplatform Telegraaf VNDG), kostenbesparende maatregelen en de verkoop van regionaal onroerend goed. De beoordeling van de realisatie van de compensabele verliezen is gebaseerd op een standalone scenario bij voortzetting van de huidige strategie. Er is hierbij geen rekening gehouden met een eventuele overname van TMG en het mogelijke effect daarvan op de huidige businessplannen en daarmee samenhangend de realisatie van de compensabele verliezen.

Niet in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen

Inzake (aanloop)verliezen van enkele dochterondernemingen zijn geen latente belastingvorderingen in het overzicht van de financiële positie opgenomen, omdat er geen verwachting is deze op korte termijn te realiseren. Het uitnutten van deze latente belastingvordering is namelijk afhankelijk van toekomstige fiscale winsten. De niet-opgenomen latente belastingvordering bedroeg 4.856 (2015: 4.935).

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2016	Opgenomen in winst- en verliesrekening		(De-) Consolidatie	Overige mutaties	Stand 31 december 2016
		Tijdelijke verschillen	Correcties van voorgaande jaren			
Immateriële vaste activa	-18.023	-1.347	-211	8.788	610	-10.183
Materiële vaste activa	2.655	752	-187	90	66	3.376
Personeelsbeloningen	363	373	-	-	-	736
Voorzieningen	7.539	-7.174	-212	-	-51	102
Voorwaartse verliescompensatie	27.840	11.282	1.300	-	-	40.422
Overige posten	-	-	-7	-	-	-7
Netto belastingvordering/verplichting (-)	20.374	3.886	683¹	8.878	625	34.446

¹ Zie ook de toelichting 11.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2015	Opgenomen in winst- en verliesrekening		(De-) Consolidatie	Overige mutaties	Stand 31 december 2015
		Tijdelijke verschillen	Correcties van voorgaande jaren			
Immateriële vaste activa	-19.538	1.515	-	-	-	-18.023
Materiële vaste activa	3.046	-484	93	-	-	2.655
Personeelsbeloningen	962	-599	-	-	-	363
Voorzieningen	5.763	1.697	79	-	-	7.539
Voorwaartse verliescompensatie	29.337	3.991	-5.488	-	-	27.840
Netto belastingvordering/verplichting (-)	19.570	6.120	-5.316	-	-	20.374

30. Handelsschulden en overige verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Vooruitontvangen abonnementsgelden	35.884	40.186
Overige vooruitontvangen bedragen	8.977	5.428
Handelsschulden aan leveranciers	23.595	23.380
Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen)	13.992	20.834
Overige belastingen en sociale premies	11.221	14.030
Overige verplichtingen en overlopende passiva	37.924	28.085
Totaal	131.593	131.943

De Overige verplichtingen en overlopende passiva betreffen (schattingen voor) redactiekosten, bezorgkosten, overige exploitatiekosten, retouren en te betalen provisies. Het saldo per 31 december 2016 bevat daarnaast een schuld inzake de vergoeding die aan de Staat voldaan moet worden voor de vergunning van het geclausuleerde frequentiekavel A2 ('Radio Veronica') van 14.720 (inclusief wettelijke rente). Bij de verkoop van Sky Radio Group is overeengekomen dat alle baten en lasten inzake de nieuwe waardebeoordeling van de vergunning voor TMG zullen zijn. TMG heeft in december 2016 de reeds betaalde vergunningstermijnen inclusief rente terugontvangen van de Staat. Op 22 december 2016 is een beschikking ontvangen voor de nieuw vastgestelde waarde van de vergunning en in januari 2017 is een rekening ontvangen voor de wettelijke rente over dit bedrag. Het gehele bedrag dient begin 2017 voldaan te worden. TMG is in beroep gegaan tegen de door de Minister nieuw vastgestelde waarde en zal ook tegen de rentebesikking in rechte opkomen.

De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde.

31. Financieel risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. De huidige economische ontwikkelingen versterken de druk op de oplage- en advertentie-inkomsten, waarvan TMG voor een belangrijk deel van haar producten afhankelijk is. TMG heeft verschillende scenario's ontwikkeld om de schommelingen in deze inkomsten te kunnen opvangen. Als onderdeel daarvan zijn in 2016 verdere kostenreductiemaatregelen aangekondigd met als doel de kostenbasis in 2018 met 90.000 te verlagen ten opzichte van 2015, exclusief het effect van kostenstijgingen als gevolg van nieuwe initiatieven. Een deel van deze besparing komt uit het in 2015 genomen besluit om de capaciteit bij de drukkerijen sterk te verminderen door het aantal drukpersen terug te brengen van 10 naar 4. Hierdoor kan beter ingespeeld worden op een daling in de oplagen. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van TMG. De Raad van Bestuur beoordeelt jaarlijks zowel op centraal als decentraal niveau de strategische risico's en beoordeelt per kwartaal de ontwikkeling en bewaking van de maatregelen.

Het interne beheersingsbeleid is erop gericht om de risico's, waarmee TMG wordt geconfronteerd, in kaart te brengen en te analyseren, passende controles te bepalen en risico's te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de marktomstandigheden en activiteiten van TMG. TMG wil met behulp van beheersnormen en procedures een gedisciplineerde cultuur ontwikkelen, waarin alle werknemers hun taken en verplichtingen begrijpen. Door Group Internal Audit worden evaluaties van controles en procedures uitgevoerd, waarvan de bevindingen worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de beschikbaarheid van financieringsmiddelen voor Corporates als TMG beperkt wordt door ontwikkelingen die buiten de directe invloedssfeer liggen van het bedrijf zelf. In een omgeving waarin bedrijven sterk afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van bancaire financiering, is het van belang om in voldoende mate toegang te houden tot alternatieve financieringsbronnen.

Gegeven de relatief beperkte behoefte aan financiering heeft TMG vooralsnog voldoende aan haar gesyndiceerde financieringsfaciliteit (zie toelichting op rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen) van 70.000 met een looptijd van 3 jaar (tot medio 2018). Pas bij een substantiële stijging van de financieringsbehoefte wordt het voor TMG van belang om ook alternatieve financieringsbronnen in overweging te nemen.

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 onze klanten maken toepassing van financiële instrumenten ter beperking van dit risico niet noodzakelijk. De oplage-inkomsten van de klanten worden grotendeels vooruit ontvangen. Het kredietrisico concentreert zich voornamelijk in Nederland.

Bijzondere waardeverminderingverliezen

Klanten worden geacht binnen vooraf bepaalde limieten te betalen. Bij overschrijding van de limiet wordt de levering van diensten stopgezet. De klanten betreffen voornamelijk mediabureaus, bedrijven en abonnees. De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Totaal	nog niet vervallen	tussen 30 en 60 dgn	tussen 60 en 90 dgn	tussen 90 en 180 dgn	tussen 180 en 360 dgn	meer dan 360 dgn
Stand per 31 december 2016	44.868	33.174	4.380	2.396	2.701	769	1.448
Stand per 31 december 2015	53.263	39.601	8.220	1.702	1.094	1.057	1.589

Door TMG wordt een waardecorrectie voor oninbaarheid gevormd voor het risico van bijzondere waardeverminderingen voor geschatte verliezen uit hoofde van handelsvorderingen. De waardecorrectie voor oninbaarheid wordt bepaald op basis van de achterstand van betalingen en gestelde limieten. Mutaties in de waardecorrectie voor oninbaarheid met betrekking tot handelsvorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	3.624	4.819
Dotatie	588	1.071
Opname	-1.437	-2.266
Stand per 31 december	2.775	3.624

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat te allen tijde voldoende liquiditeiten en/of kredietfaciliteiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen. Op balansdatum was een niet door zakelijke zekerheden gedekte kredietfaciliteit van 70.000 beschikbaar, waarvan 5.000 gebruikt (zie [toelichting 26](#)). Daarnaast is in 2016 een project gestart voor sale en lease back van de kantoorpanden in Amsterdam (zie [toelichting 21](#)).

Valutarisico

Valutarisico is het risico dat koersfluctuaties van invloed zijn op de winstgevendheid van transacties. Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate bij activiteiten buiten het eurogebied, te weten Denemarken, Zweden, Verenigd Koninkrijk en Polen. De nettokasstroom van en naar de entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta is voor TMG derhalve zeer beperkt. In 2016 zijn er dan ook geen dekkingsmaatregelen getroffen.

Renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is het risico dat TMG's cost of capital nadelig beïnvloed zou kunnen worden door wijzigingen in de rentevoet op de financiële markten. Gezien de beperkte omvang van de schuldpositie is TMG nauwelijks gevoelig voor rentefluctuaties en hebben deze geen significante invloed op de financiële positie van TMG.

Overige marktprijsrisico's

Van de grondstoffen die op de wereldmarkt worden verhandeld neemt TMG alleen papier in die mate af dat fluctuaties in de prijs daarvan het bedrijfsresultaat materieel kunnen beïnvloeden. TMG kiest ervoor het risico van fluctuerende papieren prijzen niet te hedgen, omdat de grote papierfabrikanten een dusdanige positie innemen op de termijnmarkt, dat deze onvoldoende liquide is om hedging van voor TMG significante volumes attractief te maken.

Reële waarde van financiële verplichtingen

De reële waarde van de financiële verplichtingen is te verdelen in niveaus van de volgende reële waardehiërarchie:

- Genoteerde prijs in een actieve markt voor gelijke bezittingen en verplichtingen (niveau 1);
- Gegevens anders dan een genoteerde prijs binnen niveau 1, dat zijn observeerbare bezittingen en verplichtingen, zowel direct (de prijs) als indirect (afgeleide prijs) (niveau 2);
- Gegevens over een bezitting of verplichting die niet zijn gebaseerd op observeerbare marktgegevens (onobserveerbare gegevens) (niveau 3).

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen en de handelsschulden en overige verplichtingen vallen qua waarderingmethode onder niveau 3 (eigen waarderingmethodiek), zowel in 2015 als in 2016. Er hebben geen verschuivingen plaatsgevonden tussen deze niveaus.

Overzicht looptijd financiële verplichtingen

Bedragen in duizenden euro's	Totaal	6 maanden of minder	7 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
2016						
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	6.200	5.600	600	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen	131.593	127.632	3.961	-	-	-
Totaal	137.793	133.232	4.561	-	-	-
2015						
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen ¹	26.368	14.254	11.642	472	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen	131.943	123.906	8.037	-	-	-
Totaal	158.311	138.160	19.679	472	-	-

1 Inclusief 350 rente

Van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen heeft 5.000 betrekking op de bankenfaciliteit zoals [toegelicht bij 26](#). De contractuele renteverplichtingen zijn minimaal, omdat alleen de trekking op de kredietfaciliteit rentedragend is en deze een zeer korte looptijd kent.

De rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen 2015 hebben voor 11.969 betrekking op de aandeelhouderslening V-Ventures B.V. De lening is tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10% op 21 januari 2016 door TMG verworven van V-Ventures B.V.

Kapitaalbeheer

De Raad van Bestuur van TMG heeft het beleid om een sterke vermogenspositie te bewaken, waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten wordt behouden en toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is zeker gesteld. Een belangrijk kerncijfer daarbij is het rendement op het eigen vermogen, dat wordt gedefinieerd als het nettoresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Raad van Bestuur bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend.

TMG koopt van tijd tot tijd eigen aandelen in op de markt. Aankoop- en verkoopbeslissingen worden per specifieke transactie genomen door de Raad van Bestuur binnen door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gestelde limieten. TMG beschikt niet over een vastomlijnde regeling voor de inkoop van eigen aandelen; momenteel is geen inkoopprogramma van kracht.

32. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten vervallen als volgt:

Operationele leaseverplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
< 1 jaar	15.735	19.411
1-5 jaar	12.872	15.397
> 5 jaar	141	665
Totaal	28.748	35.473

De operationele leaseovereenkomsten bestaan uit meerjarige verplichtingen ter zake van huur bedrijfsgebouwen, leaseauto's, ICT-diensten en overige dienstverlening. In het boekjaar 2016 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 8.649 in de winst- en verliesrekening opgenomen (2015: 9.893). De daling in 2016 wordt veroorzaakt door de deconsolidatie van Sky Radio Group per 30 september 2016 (saldo per 31 december 2015: 6.833) en een daling in het OV-distributiecontract met de NS (-1.600) bij Landelijke Media, dat afloopt per 1 mei 2018.

Overige niet uit de balans blijvende verplichtingen

TMG heeft contracten afgesloten met grondstoffenleveranciers en leveranciers van hulpmaterialen, waarvan de verplichtingen binnen 1 jaar 4.285 (2015: 3.200) bedragen.

TMG heeft een meerjarig drukcontract afgesloten voor haar puzzelbladen en dagbladen. De afnameverplichting tussen 1 en 3 jaar bedraagt maximaal 17.000 (2015: 17.000).

Juridische geschillen

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG is, als aangeklaagde, betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, geschillen en rectificaties van publicaties. TMG ziet de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet en heeft derhalve geen voorziening hiervoor opgenomen. Voor zaken waarvoor wel een voorziening is opgenomen wordt verwezen naar toelichting 28.

33. Investeringsverplichtingen

In 2015 en 2016 is TMG geen significante overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software of andere investeringen, anders dan gemeld bij toelichting 32.

34. Voorwaardelijke verplichtingen

Ultimo 2016 is ter waarde van 859 (2015: 9.137) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van aangegane huurverplichtingen. Het saldo per 31 december 2015 bevatte ook bankgaranties afgegeven ter dekking van FM-licentieplichtingen.

35. Verbonden partijen

Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie met verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen enerzijds en geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), gemeenschappelijke overeenkomsten, Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 en Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. anderzijds. Een lijst van deelnemingen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

De volgende aandeel- of certificaathouders hebben per 31 december 2016, volgens het register van de AFM, een belang groter dan 20% in het kapitaal van TMG:

- Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
- Bech N.V.
- Dasym Investment Strategies B.V.

Transacties met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar onderdeel 10 van de toelichting op de Vennootschappelijke jaarrekening. De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur (key management) en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie onderdeel 7 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

Transacties met aandeel- of certificaathouders

In april 2015 heeft TMG een Letter of Intent getekend met Dasym Investment Strategies B.V. om te komen tot een strategisch partnership waarbij beide partijen gezamenlijk een fonds oprichten dat onder andere investeert in de ontwikkeling van Over The Top- content. In 2016 hebben zich geen ontwikkelingen voorgedaan inzake het fonds en het fonds is per 31 december 2016 nog niet opgericht.

Overige transacties met verbonden partijen

Overige transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016		2015	
	Transactie- waarde	Uitstaande saldo	Transactie- waarde	Uitstaande saldo
Verkoop van goederen en diensten				
Eye to Eye Puzzles Ltd.	164	95	-	-
Doorbelasting kosten				
Radio Newco B.V.	261	-2	-	-
Eye to Eye Puzzles Ltd.	11	11	-	-
Verstreckte leningen				
Media Librium B.V.	-	85	-	78
Latlong B.V.	-	68	-	187
Eye to Eye Puzzles Ltd.	-	387	-	-
Dutch Creative Industry Fund B.V.	-	88	-	188

Voor de verstreckte leningen is een voorziening gevormd van 156 (2015:453). In 2016 heeft TMG 9.709 (2015: 10.955) premie afgedragen aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Inclusief werknemersbijdrage bedroeg de premie 14.563 (2015: 15.803). Alle uitstaande saldi met deze verbonden partijen worden op zakelijke, objectieve basis geprijsd en in contanten afgewikkeld binnen zes maanden na verslagdatum. Voor geen enkel saldo is zekerheid gesteld.

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar [toelichting 8](#) bij de vennootschappelijke jaarrekening.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
Bedrijfsresultaat		-	-
Resultaat groepsmaatschappijen		8.333	-10.023
Financiële lasten	2	-9.944	-10.277
Financiële baten en lasten		-1.611	-20.300
Resultaat vóór belastingen		-1.611	-20.300
Winstbelasting		-3.169	2.460
Nettoresultaat		1.558	-22.760

Vennootschappelijk overzicht van de financiële positie

per 31 december voor resultaatbestemming

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2016	2015
VASTE ACTIVA			
Financiële vaste activa			
Deelneming in groepsmaatschappijen		288.850	280.724
Leningen aan groepsmaatschappijen		100.655	117.773
Latente belastingvorderingen		39.661	27.696
Totaal financiële vaste activa	3	429.166	426.193
Totaal vaste activa		429.166	426.193
VLOTTENDE ACTIVA			
Vlottende activa			
Groepsmaatschappijen		2.461	1.161
Overige vorderingen		-	182
Geldmiddelen		37	37
Totaal vlottende activa		2.498	1.380
Totaal activa		431.664	427.573
EIGEN VERMOGEN			
Geplaatst kapitaal		11.588	11.588
Wettelijke reserves		1.243	539
Overige reserves		212.996	245.813
Onverdeeld resultaat		1.558	-22.760
Totaal eigen vermogen	4	227.385	235.180
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		177.824	177.824
Totaal langlopende verplichtingen	5	177.824	177.824
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		26.382	13.889
Overige verplichtingen		73	680
Totaal kortlopende verplichtingen	6	26.455	14.569
Totaal verplichtingen		204.279	192.393
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		431.664	427.573

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de bepalingen van titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke 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 vennootschappelijke jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Hierbij worden groepsmaatschappijen opgenomen voor de nettovermogenswaarde op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening vermelde IFRS-grondslagen. Deze geconsolideerde IFRS-jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden en de interpretaties van IFRIC.

Verwezen wordt naar pagina 92 tot pagina 106 voor een beschrijving van deze waarderingsgrondslagen. 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 heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Voor zover niet anders vermeld, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Ingevolge een wetswijziging is het voor organisaties van openbaar belang niet langer toegestaan een verkorte winst- en verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW). Gezien de beperkte activiteiten binnen Telegraaf Media Groep N.V. is de impact van deze aanpassing beperkt.

Telegraaf Media Groep N.V. is gevestigd te Amsterdam en ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 33121350.

2. Financiële lasten

Betreft 5,5% rente over de intercompany lening o/g van TMG Investerings B.V.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weergegeven:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Deelneming in groeps- maatschappij n	Leningen aan groeps- maatschappij n	Latente belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	280.724	117.773	27.696	426.193
Aandeel in netto resultaten	8.333	-	-	8.333
Aandeel in actuariële resultaten	-232	-	-	-232
Effect van verwerving minderheidsbelang	-1.705	-	-	-1.705
Belastingvordering over fiscaal verlies 2016	-	-	11.282	11.282
Overige mutaties tijdelijke verschillen	-	-	683	683
Aflossing leningen	-	-17.118	-	-17.118
Overig	1.730	-	-	1.730
Boekwaarde per 31 december 2016	288.850	100.655	39.661	429.166

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Deelneming in groeps- maatschappij n	Leningen aan groeps- maatschappij n	Latente belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	282.912	-	26.148	309.060
Aandeel in netto resultaten	-10.023	-	-	-10.023
Aandeel in actuariële resultaten	-662	-	-	-662
Effect van verwerving minderheidsbelang	-118	-	-	-118
Belastingvordering over fiscaal verlies 2016	-	-	7.036	7.036
Overige mutaties tijdelijke verschillen	-	-	-5.488	-5.488
Verstrekke leningen	-	117.773	-	117.773
Overig	8.615	-	-	8.615
Boekwaarde per 31 december 2015	280.724	117.773	27.696	426.193

De latente belastingvordering heeft hoofdzakelijk betrekking op de gecumuleerde verliezen van de fiscale eenheid vennootschapsbelasting TMG, zie [toelichting 29](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

Een overzicht van de gegevens vereist op grond art. 379 en 414 van BW2 is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

4. Eigen vermogen

Het vennootschappelijk eigen vermogen is gelijk aan het geconsolideerd eigen vermogen, toe te rekenen aan de aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. (zie pagina 91).

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Geplaatst aandelen kapitaal	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2016	11.588	539	245.813	-22.760	235.180
Uit verliesverwerking	-	-	-22.760	22.760	-
Nettoresultaat van de winst- en verliesrekening	-	-	-	1.558	1.558
Overig resultaat na belasting	-	-	-232	-	-232
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten verslagperiode	-	-	-232	1.558	1.326
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-7.416	-	-7.416
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-1.705	-	-1.705
Mutatie resultaten deelnemingen, niet uitkeerbaar	-	704	-704	-	-
Stand per 31 december 2016	11.588	1.243	212.996	1.558	227.385

De wettelijke reserve deelnemingen wordt aangehouden voor de niet-uitkeerbare winst van deelnemingen. De mutatie in 2016 betreft de activering van intern ontwikkelde activa bij dochterondernemingen minus een vrijval naar de overige reserves door de afschrijving op diezelfde activa in 2016, en het aanhouden van wettelijk vereiste reserves bij dochterondernemingen in het buitenland. De reservering vindt plaats op basis van art. 2:365 BW.

5. Langlopende verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Groepsmaatschappijen	177.824	177.824
Totaal	177.824	177.824

De langlopende schuld groepsmaatschappij is een lening o/g, aangegaan met TMG Investerings B.V.

6. Kortlopende verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Groepsmaatschappijen	26.382	13.889
Nog te betalen overnamebedragen	-	310
Overige verplichtingen	73	370
Totaal	26.455	14.569

De verplichtingen aan groepsmaatschappijen betreffen onderlinge verplichtingen binnen de groep als gevolg van afgesloten transacties.

7. Niet uit de balans blijvende 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 Nederlandse groepsmaatschappijen waarin voor geheel 2016 een belang van 95% of meer werd gehouden. Een lijst van groepsmaatschappijen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt.

Fiscale eenheid

TMG 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 de belastingverplichtingen.

Overige contractuele verplichtingen

De overige niet uit de balans blijvende verplichtingen bedragen 1.000. Hiervan heeft 500 een looptijd van minder dan één jaar en 500 tussen één en vijf jaar.

8. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 23 januari 2017 heeft TMG een ongevraagd, niet-bindend voorwaardelijk bod ontvangen van Talpa Holding N.V., inhoudende de verwerving van alle uitgegeven en uitstaande certificaten en aandelen van TMG voor een indicatieve prijs van EUR 5,90 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel, nadat op 14 december 2016 van Mediahuis en VP Exploitatie een ongevraagd, niet-bindend, voorwaardelijk voorstel voor een indicatieve prijs van EUR 5,25 werd ontvangen.

Op 20 februari 2017 hebben Mediahuis en VP Exploitatie de indicatieve prijs voor het ongevraagde, niet-bindende, voorwaardelijk voorstel verhoogd naar EUR 5,90 (cum dividend) en op 5 maart 2017 verhoogd naar EUR 6,00 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel.

Op 1 maart 2017 heeft Talpa Holding N.V. te kennen gegeven de intentie te hebben om de indicatieve prijs te verhogen tot EUR 6,35 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel. Op 6 maart 2017 is dit verhoogd naar EUR 6,50 (cum dividend).

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuurstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend. De leden van de Raad van Bestuur waren tot en met het einde van het boekjaar 2016 nog in functie, maar hebben de jaarrekening gezien hun schorsing niet ondertekend.

Op 5 maart 2017 hebben TMG, Mediahuis en VP Exploitatie een voorwaardelijke overeenkomst gesloten in verband met het voorgenomen openbaar bod door Mediahuis en VP Exploitatie op TMG. Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 8 maart 2017 een biedingsbericht ter goedkeuring bij de Autoriteit Financiële Markten ingediend. Het bod zal worden uitgebracht door middel van het publiceren van het goedgekeurde biedingsbericht. Het bod zal voorwaardelijk zijn aan de vervulling van bepaalde voorwaarden. TMG zal haar standpunt ten aanzien van het bod bekend maken in een gemotiveerde standpuntbepaling die zal worden toegelicht tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in het kader van het bod, die wordt gecombineerd met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017. Naar verwachting zal het bod in Q2 of Q3 van 2017 worden afgerond.

In verband met de voorwaardelijke overeenkomst die TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben gesloten op 5 maart 2017 hebben Talpa Beheer B.V. en Dasym Investments II B.V. aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam verzocht onmiddellijke voorzieningen te treffen, een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken bij TMG en een onafhankelijk commissaris te benoemen. De Ondernemingskamer heeft op 21 maart 2017 uitspraak gedaan en voorlopig geoordeeld dat er geen gegronde redenen zijn om aan een juist beleid en een juiste gang van zaken bij te twifelen. Alle verzoeken tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen zijn afgewezen. Ook het verzoek van de geschorste bestuurders van TMG tot opheffing van hun schorsing is door de Ondernemingskamer afgewezen. De zitting waarin het verzoek tot het gelasten van een onderzoek wordt behandeld zal op een nadere datum plaatsvinden.

Op 14 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen de heer Hans Bakker met onmiddellijke ingang benoemd tot Algemeen Directeur ad-interim van TMG. De heer Bakker zal in deze functie verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing van de onderneming. Hij blijft aan in deze functie totdat een nieuwe Raad van Bestuur is aangesteld.

Op 13 maart 2017 is voldaan aan alle voorwaarden waardoor de in december 2016 overeengekomen aanpassingen aan de revolverende kredietfaciliteit effectief zijn geworden. De aanpassingen betreffen hoofdzakelijk het verlengen van de faciliteit met 20 maanden tot 10 maart 2020, het terugbrengen van het maximaal te trekken bedrag tot € 50 miljoen en het stellen van een aantal zekerheden zoals verpanding van vorderingen, IP-rechten, aandelen Keesing Media Group B.V. en een positieve hypotheekverklaring voor een deel van het onroerend goed. Deze aanpassingen zijn onder andere gemaakt om een eventuele sale and lease back van het vastgoed mogelijk te maken. Na afronding van een eventuele sale and lease back zal de faciliteit worden teruggebracht tot € 30 miljoen.

Op 23 maart 2017 heeft TMG de voorgenomen verkoop van een aanzienlijk deel van de weekbladenportefeuille (de huis-aan-huisbladen en -merken), onderdeel van het segment Holland Media Combinatie, aan BDUmedia (onderdeel van de Koninklijke BDU

in Barneveld) bekendgemaakt. Dit is onderdeel van de in juli 2016 aangekondigde door te voeren organisatorische veranderingen om de koers van de 24/7 strategie door te zetten en de kosten structureel te verlagen. De omzetbijdrage van de te verkopen titels bedroeg in 2016 13.951 en de resultaatbijdrage was marginaal. De transactie zal gepaard gaan met circa 3.000 reorganisatielasten.

9. Resultaatbestemming

De directie stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de nettowinst over het boekjaar 2016 ten bedrage van 1.558 ten gunste van de overige reserves te brengen. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

10. Beloning van bestuurders en commissarissen

Beloning

De variabele kortetermijnbeloning van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal 50% van het basissalaris en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd. De doelstellingen van de heer Van der Snoek voor 2016 bestonden uit strategische, financiële, HR, communicatiegerelateerde en operationele doelstellingen. De doelstellingen van de heer Epskamp waren met name financieel van aard. De voor 2016 gestelde doelstellingen zijn door beide leden van de Raad van Bestuur voor 50% behaald. Dit betekent dat de heer Van der Snoek over 2016 een variabele beloning ontvangt van € 114.188 (2015: € 202.500). De heer Epskamp ontvangt over 2016 een variabele beloning van € 95.156 (2015: € 168.750).

In 2015 is het phantom share plan toegevoegd aan de langetermijnbezoldiging van leden van de Raad van Bestuur. Onder dit plan zijn leden van de Raad van Bestuur gerechtigd tot het krijgen van een op contanten afgerekende beloning en is deze beloning gelijk aan het aantal onvoorwaardelijk toegekende phantom shares aan het eind van de prestatieperiode (31 december 2018) vermenigvuldigd met de gemiddelde koers van het aandeel TMG over het laatste kwartaal van de planperiode (vierde kwartaal 2019). Deze op contanten afgerekende phantom shares zijn afhankelijk van het vervullen van de functie gedurende de prestatieperiode alsmede aan het voldoen van een viertal prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria betreffen de ontwikkeling van de koers van het aandeel TMG ten opzichte van een peergroup (weging 30%), te behalen omzet in 2018 (weging 15%), te behalen EBITDA-marge in 2018 (weging 25%) en een tweetal ESG-criteria, namelijk reductie van CO₂ en de implementatie van een intern Talent Management Programma (weging 30%). Per balansdatum is de reële waarde van de verplichting bepaald rekening houdend met de kenmerken van het langetermijnbezoldigingsplan. Voor de bepaling wordt een inschatting gemaakt van de realisatie van de verschillende prestatiecriteria.

Per 31 december 2016 bedraagt de reële waarde van de voorwaardelijk toegekende phantom shares per aandeel € 4,75. Ultimo 2016 bedraagt de verplichting 145 (2015: 76). Het ten laste van de winst- en verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten bedraagt 69 (2015: 76). Het maximaal toe te kennen aantal phantom shares aan het einde van de prestatieperiode is 74.013 voor de heer Van der Snoek en 61.678 voor de heer Epskamp.

Onderstaande tabellen tonen de totale beloningen voor de bestuurders en commissarissen. De tabel is op accrual basis, inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden, opgenomen.

						2016
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen ¹	Totaal
Bestuurders						
G-J.E. van der Snoek	456.750	114.188	14.937	37.288	89.268	712.431
L.N.J. Epskamp	380.625	95.156	14.937	31.074	70.929	592.721

¹ Betreft: Leasekosten, onkostenvergoeding en compensatie voor maximering pensioenbijdrage.

						2015
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen	Totaal
Bestuurders						
G-J.E. van der Snoek	450.000	202.500	14.733	41.633	82.978	791.844
L.N.J. Epskamp	375.000	168.750	14.733	34.694	70.271	663.448

Beloning commissarissen

		2016	2015
<i>Bedragen in euro's</i>		Periodieke beloningen	Periodieke beloningen
Commissarissen			
M.A.M. Boersma , voorzitter RvC		51.819	51.510
J.J. Nootgedagt, vice-voorzitter		48.263	47.975
A.R. van Puijenbroek, secretaris		46.231	45.955
mevr. A.G. van den Belt		41.150	40.905
mevr. S.G. Brummelhuis		46.231	45.955

Aan commissarissen is geen uitgestelde beloning toegekend.

Ingaande 2015 worden de beloningen van de Raad van Commissarissen geïndexeerd op basis van het CPI-indexcijfer.

Aandelenbezit per 31 december 2016

De bestuurders en commissarissen bezitten per 31 december 2016, evenals ultimo 2015, onmiddellijk, geen aandelen in Telegraaf Media Groep N.V.

11. Honoraria externe accountant

De specificatie van de honoraria van de externe accountant Deloitte Accountants B.V. overeenkomstig art. 382a BW2 luidt als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Onderzoek van de jaarrekening	679	584
Andere controle opdrachten	62	109
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	741	693

De externe accountant heeft geen honorarium ontvangen uit hoofde van fiscale werkzaamheden en/of andere niet-controlediensten.

Amsterdam, 31 maart 2017

Vanwege de schorsing van de Raad van Bestuur met ingang van 5 maart 2017 wordt dit jaarverslag ondertekend door de Raad van Commissarissen, die op grond van de statuten van TMG tijdelijk belast is met de bestuurstaak.

De Raad van Commissarissen, tijdelijk belast met het bestuur van TMG,

Jan Nooitgedagt, vice-voorzitter en waarnemend voorzitter

Guus van Puijenbroek, secretaris

Annelies van den Belt

Simone Brummelhuis

Omdat Michiel Boersma om gezondheidsredenen zijn werkzaamheden tijdelijk niet kan uitoefenen, wordt zijn rol en daarmee zijn ondertekening van dit jaarverslag waargenomen door vice-voorzitter Jan Nooitgedagt.

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Telegraaf Media Groep N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Telegraaf Media Groep N.V. ("TMG" of "de vennootschap") te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat hebben wij gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2016.
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- het vennootschappelijk overzicht van de financiële positie per 31 december 2016.
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2016.
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Telegraaf Media Groep N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1,6 miljoen (2015: € 3,0 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op circa 7,5% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten.

Overzicht materialiteit	
Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 1,6 miljoen
Basis voor de materialiteit	7,5% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 80.000

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 80.000 (2015: € 150.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Telegraaf Media Groep N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V.

De activiteiten van Telegraaf Media Groep N.V. bevinden zich voornamelijk in Nederland. Alleen Keesing Media Group heeft ook activiteiten in het buitenland (voornamelijk in Frankrijk en België). De groepscontrole heeft zich derhalve voornamelijk gericht op de significante bedrijfsonderdelen in Nederland alsmede die in Frankrijk en België.

Bij de bedrijfsonderdelen in Nederland en België hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd, gericht vanuit de consolidatie op alle posten die individueel significant zijn of significante risico's met zich meebrengen.

We hebben gedetailleerde instructies uitgestuurd met daarin de significante controlegebieden, inclusief relevante risico's voor materiële fouten en een opgave van de te rapporteren informatie aan het groepscontroleteam, en deze met lokale Deloitte accountants besproken. Wij hebben gebruikgemaakt van lokale Deloitte accountants in Frankrijk bij de controle van het bedrijfsonderdeel Keesing France S.A.S. Gezien de omvang van de activiteiten van Keesing France S.A.S. in Frankrijk hebben wij een bezoek gebracht aan het betreffende bedrijfsonderdeel, een review uitgevoerd op het controledossier van Deloitte Frankrijk en de bespreking van de controlebevindingen met lokaal management bijgewoond.

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de statutaire jaarrekening van de niet-geconsolideerde deelnemingen veelal nog niet afgerond. Daarom hebben wij bijvoorbeeld ten aanzien van de deelneming in Radio NewCo B.V. (boekwaarde in de jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. € 47 miljoen) werkzaamheden verricht in aanvulling op het werk van de statutaire accountant van Radio NewCo B.V.

Bij andere bedrijfsonderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij 87% van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten en 99% van het geconsolideerde balanstotaal in onze controle betrokken.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving van het kernpunt	Onze controleaanpak
<p>Waardering latente belastingvorderingen</p> <p>Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 29 (toelichting latente belastingvorderingen en -verplichtingen). De latente belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie bedragen ultimo 2016 € 40,4 miljoen (2015: € 27,8 miljoen).</p> <p>De waardering van deze latente belastingvorderingen met betrekking tot compensabele verliezen in Nederland is gebaseerd op de verrekening met verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende 9 jaren. Dit is als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattings-onzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode en het significante bedrag aan compensabele verliezen.</p>	<p>Wij hebben in de controle aandacht besteed aan de realiseerbaarheid van de latente belastingvorderingen. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige compensabele fiscale winsten. Deze aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse en strategische plannen voor komende jaren. Wij hebben ook onze belastingdeskundigen erbij betrokken om te verifiëren dat de compensatieperiodes consistent zijn met de van toepassing zijnde fiscale wet- en regelgeving. Voorts hebben wij de toelichting in de jaarrekening gecontroleerd.</p>
<p>Waardering van goodwill en overige immateriële activa</p> <p>Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 14 (toelichting immateriële activa).</p> <p>Op 31 december 2016 bedragen de immateriële activa inclusief goodwill in de jaarrekening € 182,0 miljoen (2015: € 237,4 miljoen) en zijn daarmee de grootste actiefpost van TMG. De vennootschap is, op basis van EU-IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill als onderdeel van de immateriële activa te onderzoeken op bijzondere waardeverminderingen (impairment).</p> <p>De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat het inschattingproces van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet complex en subjectief zijn en gebaseerd op veronderstellingen met betrekking tot markt- en economische ontwikkelingen.</p> <p>Op grond van de impairmenttest heeft de Raad van Bestuur geconcludeerd dat er geen sprake is van bijzondere waardevermindering.</p> <p>De belangrijkste veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht in paragraaf 14 van de jaarrekening.</p> <p>Zoals vermeld in paragraaf 2 (Gesegmenteerde informatie), zijn er wijzigingen in de bedrijfssegmenten doorgevoerd in lijn met de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd, gegeven de marktbehoeften en aansluitend op de interne managementinformatie.</p> <p>Deze aanpassingen leiden tot een herziening van de rapporterende bedrijfssegmenten zoals vereist op basis van IFRS 8 'Operating segments' en de kasstroomgenererende eenheden waarop de goodwill wordt gemonitord op basis van IAS 36 'Impairment of assets'.</p>	<p>De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en langetermijnplannen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.</p> <p>De verwachtingen van de Raad van Bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA-marge hebben wij vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt.</p> <p>Wij hebben de herziening van de samenstelling van de kasstroomgenererende eenheden in 2016 beoordeeld in samenhang met de wijziging van de bedrijfssegmenten.</p> <p>Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens.</p> <p>Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames, die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill.</p> <p>Daarnaast hebben wij ook aandacht besteed aan de juistheid en toereikendheid van de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairmenttest.</p>

Beschrijving van het kernpunt	Onze controleaanpak
<p>Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking</p> <p>De vennootschap is afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.</p>	<p>Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij IT-auditspecialisten opgenomen in ons controleteam.</p> <p>Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en processen. Voor zover wij niet (geheel) op deze interne beheersingsmaatregelen konden steunen, hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd.</p>
<p>Verkoop Sky Radio Group en belang in Radio NewCo B.V.</p> <p>Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 13 (toelichting beëindigde bedrijfsactiviteiten) en paragraaf 16 (toelichting investeringen in geassocieerde deelnemingen).</p> <p>Naar aanleiding van de besloten samenwerking tussen TMG en Talpa op 15 januari 2016, zijn de activiteiten van Sky Radio Group per 30 september 2016 verkocht aan Radio NewCo B.V. voor een belang in Radio NewCo B.V.</p> <p>De aankondiging van deze transactie heeft ertoe geleid dat de activiteiten van Sky Radio Group vanaf 15 januari 2016 aangemerkt zijn als beëindigd ("discontinued") in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en aangehouden voor verkoop in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie in overeenstemming met IFRS 5 'Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations'. Op de verkooptransactie is er een boekwinst gerealiseerd van € 4,3 miljoen.</p> <p>De eerste waardering, zijnde € 45,5 miljoen, betreft de reële waarde van het verkregen belang in Radio NewCo B.V., welke is bepaald op basis van een contante waarde berekening van de toekomstige kasstromen van Radio NewCo B.V. Hierbij heeft de Raad van Bestuur gebruikgemaakt van externe waarderingsspecialisten.</p> <p>We hebben dit als een kernpunt in de controle aangemerkt, omdat de reële waardebeoordeling van de deelneming (en daarmee de bepaling van de boekwinst) gebaseerd is op inschattingen van het management en veronderstellingen van subjectieve aard zoals bijvoorbeeld de disconteringsvoet voor toekomstige kasstromen, interne budgetten en langetermijn (strategische) plannen van Radio NewCo B.V.</p>	<p>De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en langetermijn (strategische) plannen van Radio NewCo B.V.</p> <p>De verwachtingen van het management van Radio NewCo B.V. ten aanzien van de ontwikkelingen in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA-marge hebben wij vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt.</p> <p>Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens.</p> <p>Daarnaast hebben wij ook vastgesteld dat de presentatie van de activiteiten van Sky Radio Group als beëindigd ("discontinued") in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en aangehouden voor verkoop in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie in overeenstemming is met IFRS 5 'Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations'.</p>

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- feiten en cijfers 2016;
- het verslag van de Raad van Commissarissen;
- beloningsbeleid;
- risicomangement;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering van aandeelhouders op 21 april 2016 benoemd als externe accountant van Telegraaf Media Groep N.V. voor het boekjaar 2016 en zijn sinds boekjaar 2010 de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 31 maart 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: Drs. P. Kuijpers RA

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:

1. 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.
2. Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan de Euribor rente (Euro Interbank Offered Rate) voor een periode van twaalf maanden (het "percentage"), zoals van toepassing op de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen. Het percentage wordt vervolgens jaarlijks herzien door de Raad van Bestuur, voor het eerst op de dag gelegen een jaar na de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen en vervolgens op de dag gelegen een jaar na de vaststelling in het voorafgaande kalenderjaar. Het percentage wordt verhoogd met drie (3) procentpunten. Het dividend wordt berekend op basis van het gemiddelde van de toepasselijke percentages in het betreffende boekjaar, gewogen naar het aantal dagen waarover de toepasselijke percentages golden. Indien op de betreffende dag het percentage niet kan worden vastgesteld, zal de herziening van het percentage plaatsvinden per de eerstvolgende dag waarop het percentage kan worden vastgesteld. Het dividend op de preferente aandelen zal slechts worden uitgekeerd over het aantal dagen dat de betreffende aandelen in het betreffende boekjaar daadwerkelijk uitstonden.
3. 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 uitkeerbare deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
4. Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandelen een dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominale bedrag van hun aandelen.
5. 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.
6. Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
7. 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 goedge maakt. De Algemene Vergadering kan echter op voorstel van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
8. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
9. De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit besluiten tot uitkering van interim-dividend, mits aan het vereiste van het zesde lid is voldaan blijktens een tussentijdse vermogensopstelling. Deze heeft betrekking op de stand van het vermogen op ten vroegste de eerste dag van de derde maand vóór de maand waarin het besluit tot uitkering van interim-dividend wordt bekendgemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingsmethoden. In de vermogensopstelling worden de krachtens de wet te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur; ontbreekt de handtekening van één of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt. De vermogensopstelling wordt binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekendgemaakt, ten kantore van het handelsregister neergelegd.
10. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen, die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

Kengetallen per jaar

	2016	2015	2014 ¹	2013	2012 ²	2011	2010	2009	2008	2007
Eigen vermogen x € 1.000 ³	227.385	235.180	258.719	298.786	424.760	465.828	531.075	465.962	411.576	866.815
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	57,3%	52,7%	54,4%	53,7%	53,1%	55,6%	66,7%	61,1%	54,0%	70,3%
Verhouding vlottende activa TMG : kortlopende schulden	0,61:1	0,61:1	0,72:1	0,7:1	0,45:1	0,50:1	0,72:1	0,78:1	0,7:1	2,64:1
Verhouding eigen vermogen TMG : vreemd vermogen	1,34:1	1,12:1	1,19:1	1,16:1	1,13:1	1,25:1	2,00:1	1,57:1	1,17:1	2,37:1
Opbrengsten TMG x € 1.000	420.370	481.333	512.701	542.230	555.850	577.200	592.297	611.840	684.204	738.795
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000	-2.851	16.312	24.129	-15.465	21.977	17.485	59.569	49.252	64.962	62.130
Nettoresultaat x € 1.000	1.558	-22.760	-33.806	177.597	-10.602	-32.590	81.826	70.505	-359.988	400.097
Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten	0,4%	-4,7%	-6,6%	32,8%	-1,9%	-5,6%	13,8%	11,5%	-52,6%	54,2%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	-2,0%	-4,4%	-6,1%	-1,9%	2,9%	-14,3%	3,8%	-0,5%	-5,4%	-3,8%
Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)	234.844	227.366	219.009	209.760	204.658	204.536	207.751	204.743	207.272	201.590
Personeel ultimo (fte)	1.766	2.049	2.259	2.459	2.745	2.940	2.851	2.988	3.278	3.594
Rentabiliteit eigen vermogen	0,7%	-9,7%	-13,1%	59,4%	-2,5%	-7,0%	15,4%	15,1%	-87,5%	46,2%
Uitkeringspercentage	p.m.	p.m.	p.m.	169,6%	p.m.	p.m.	26,3%	23,7%	p.m.	11,9%
Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten):										
Eigen vermogen	4,91	5,07	5,58	6,45	9,16	9,99	11,12	9,76	8,62	17,43
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-0,06	0,35	0,52	-0,33	0,47	0,37	1,25	1,03	1,35	1,24
Resultaat	0,03	-0,49	-0,73	3,83	-0,23	-0,69	1,71	1,48	-7,49	8,00
Dividend	p.m.	0,16	0,00	6,50	0,00	0,47	0,45	0,35	0,35	1,00
Laagste slotkoers	3,36	3,60	5,61	7,92	6,60	9,10	14,52	8,95	8,86	19,69
Hoogste slotkoers	5,00	6,49	9,11	14,85 ⁴	10,49	16,45	16,45	14,80	24,86	26,87
Slotkoers per 31 december	4,75	3,75	6,09	9,11	8,00	9,95	14,95	13,14	12,45	25,00

1 Exclusief Relatieplanet.nl (in 2014 en 2013 aangehouden voor verkoop)

2 Aangepast door stelselwijziging IAS19R.

3 Toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.

4 Vóór uitkering € 6,00 interim-dividend.

Jaarverslag van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

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

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de Stichting) heeft onder meer als doel het uitgeven van royeerbare certificaten aan toonder, waartegenover zij op eigen naam en 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 richt zich bij het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten primair op het belang van de certificaathouders, waarbij zij rekening houdt met het belang van TMG en de met haar verbonden ondernemingen. 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.

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 voor de duur van deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van de Stichting en verkrijgen daarmee stemrecht. De certificaten van aandelen TMG zijn onbeperkt royeerbaar. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van TMG.

In het jaar 2016 nam het aantal door de Stichting uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen TMG per saldo toe met 50.000 certificaten en bedroeg 29.537.785 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2016, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.384.446,25. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden.

Op 7 april 2016 hebben twee vergaderingen plaatsgevonden. In de reguliere bestuursvergadering (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#): zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2015 en de financiën van de Stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van TMG is met de heer L.N.J. Epskamp, CFO van de Raad van Bestuur van Telegraaf Media Groep N.V., besproken. In deze vergadering zijn tevens de herbenoeming van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B), de agenda voor zowel de aansluitende Vergadering van Certificaathouders als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 21 april 2016 aan de orde gesteld. De heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) zijn herbenoemd onder de voorwaarde dat de certificaathoudersvergadering geen aanbeveling zou doen terzake van deze herbenoemingen. Bij deze vergadering waren naast de heer Epskamp ook de heer G-J.E. van der Snoek, CEO van TMG, en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG, gedeeltelijk aanwezig.

Vervolgens heeft in de middag op 7 april 2016 de Vergadering van Certificaathouders plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#)). Dit jaar was er slechts een certificaathouder en een genodigde bij deze vergadering aanwezig.

Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaathoudersvergadering van 9 april 2015, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders TMG van 23 april 2015, de activiteiten van het bestuur in 2015, de herbenoeming van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) en de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. van 21 april 2016. Aangezien de certificaathoudersvergadering geen aanbevelingen deed terzake van de genoemde herbenoemingen, zijn tijdens de vergadering benoemingen van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) bekrachtigd. Verder zijn de vragen van de certificaathouder en de vragen van het bestuur die in de aandeelhoudersvergadering gesteld zouden gaan worden, besproken. De vragen hielden onder andere verband met de strategie van TMG, de financiële prestaties van TMG, de transactie met Talpa en het dividendbeleid.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van TMG werd op 21 april 2016 in Amsterdam gehouden (www.tmg.nl). Het bestuur van de Stichting heeft aan de aanwezige certificaathouders stemvolmachten voor de duur van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde ruim 18,92% en de gevolmachtigde certificaathouders bijna 45,44% van de stemmen tijdens deze

vergadering. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering heeft het bestuur ingestemd met de agendapunten waarover stemming was gevraagd, met uitzondering van de decharge van de leden van de Raad van Bestuur (agendapunt 4a), waar ze zich heeft onthouden van stem.

De vragen van de heer De Waard (voorzitter van het bestuur van de Stichting) in de aandeelhoudersvergadering zagen onder andere op de financiële resultaten van TMG, de transactie met Talpa en investor relations.

Op 7 oktober 2016 heeft de tweede reguliere bestuursvergadering van de Stichting plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#)). Op de agenda stonden onder meer: bespreking van het halfjaarverslag 2016 van TMG (in bijzijn van de CFO van TMG, de heer L.N.J. Epskamp), de financiën van de Stichting, de hoogte van de vergoeding van de bestuursleden van de Stichting en de wijziging van de statuten en administratievoorwaarden van de Stichting. Bij deze vergadering waren naast de heer Epskamp ook de heer G-J.E. van der Snoek, CEO van TMG, en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG, gedeeltelijk aanwezig.

De bezoldiging van de bestuursleden van de Stichting is in 2016 verhoogd van € 9.000 (exclusief omzetbelasting) naar € 15.000 (exclusief omzetbelasting) voor de voorzitter en van € 7.000 (exclusief omzetbelasting) naar € 10.000 (exclusief omzetbelasting) voor de overige bestuursleden en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor zijn inclusief omzetbelasting en bestaan, naast de bezoldiging van de bestuurders, voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten zijnde in totaal € 15.148 en accountantskosten zijnde € 4.081. De totale kosten voor de Stichting bedroegen over 2016 € 96.795 (2015: € 64.927).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van artikel 2:118a lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

Leden	Functie
T. de Waard, voorzitter	Advocaat bij DeWaardSinke Advocaten
E.S. Schneider, secretaris	Zelfstandig organisatie-adviseur, in het bijzonder voor uitgeverijen en drukkerijen (tot 2006)
W. Ruijgrok	Oud-directeur VNO-NCW
J.F.H.M. van Exter	Voorheen managing director Tata Steel Nederland Services B.V.
E.J. Cornelissen	Werkzaam bij Korn Ferry

Amsterdam, maart 2017

Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

p/a Basisweg 30
1043 AP Amsterdam

Aanvullende informatie



Online ijzersterk

TMG heeft ijzersterke merken, waaronder Dumpert. Dumpert heeft een bereik van 150,8 miljoen videoplays per maand en heeft daarmee een unieke plek in de Nederlandse online markt. Vooral jongere doelgroepen weten we in het hart te bereiken. Metro vergrootte het bereik in het OV met ruim 440 duizend likes op Facebook. GeenStijl is het merk voor mannen tussen 18-35 jaar.

Stakeholders TMG

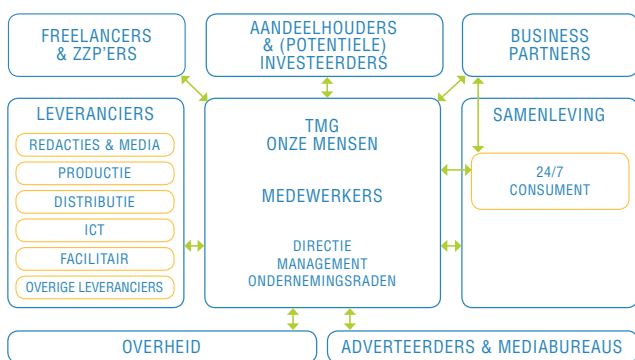
In onze snel veranderende informatiemaatschappij wordt de rol van een mediabedrijf als TMG alleen maar belangrijker. Door uit te blinken in onze kernactiviteiten kunnen wij waarde toevoegen. Niet alleen voor de consument, maar voor alle stakeholders in onze keten en voor de maatschappij als geheel.

TMG hecht groot belang aan regelmatig overleg met stakeholders over de koers van het bedrijf. Wij zijn ons ervan bewust dat wij invloed uitoefenen op onze stakeholders, en andersom stellen wij ons open om te horen wat er bij hen leeft en speelt. Wij gebruiken deze input om onze strategie waar nodig aan te scherpen en onze jaarplannen te actualiseren.

De Raad van Bestuur en de directies van de business units zijn hier op verschillende manieren bij betrokken. Met diverse stakeholders is TMG dagelijks in contact, zoals met medewerkers, consumenten en adverteerders. Via social media, de eigen websites, publicaties, presentaties en open dagen worden contacten gelegd en onderhouden. Voor andere stakeholders zijn er gerichte evenementen en gekozen momenten, zoals aandeelhoudersvergaderingen, presentaties en rondleidingen.

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste stakeholders in de context van de waardeketen van TMG.

Belangrijkste stakeholders van TMG



Onze belangrijkste stakeholders, zoals weergegeven in het overzicht, hebben een grote mate van invloed op dan wel een grote mate van belang bij TMG. Ons bedrijf is volop in ontwikkeling. Hierover houdt TMG ook contact met de overheid en bijvoorbeeld de belastingdienst; de business units onderhouden zelf de contacten op lokaal bestuurlijk niveau.

Onderwerpen die het afgelopen jaar tijdens de stakeholdergesprekken aan bod kwamen zijn onder andere: de visie en strategie van TMG, de commerciële vertaling

daarvan, nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, het media ecosysteem en de ambities m.b.t. verantwoord ondernemen.

In 2016 is opnieuw een uitgebreide multi-stakeholderdialogoog uitgevoerd; het streven is om dat eens in de drie jaar te doen om ervoor te zorgen dat wij de goede dingen doen en dicht bij onze stakeholders blijven. CEO Geert-Jan van der Snoek ging met externe belanghebbenden als adverteerders, financiële instellingen, aandeelhouders en NGO's in dialoog over het verantwoord ondernemen beleid. Ook lichtte hij ondernomen activiteiten toe. Voorafgaand aan de dialoog ontvingen alle deelnemers een korte enquête waarin zij konden aangeven welke duurzame onderwerpen zij het meest relevant vonden voor TMG. Op basis van de resultaten van deze enquête is gekozen om tijdens de multi-stakeholderdialogoog dieper in te gaan op de drie onderwerpen: 'Talent ontwikkelen', 'Toegankelijkheid tot informatie en Privacy' en 'Verantwoord inkopen'. De belangrijkste punten uit de dialoogrondes zijn (gebaseerd op input van stakeholders tijdens de dialoogrondes en plenaire discussie):

- Focus op de toekomst: zorg ervoor dat de organisatie en de medewerkers wendbaar en toekomstbestendig zijn.
- Breng talenten in kaart, ook talenten die niet direct werk gerelateerd zijn.
- Wees open en eerlijk richting klanten over privacy, en benadruk ook de voordelen.
- Intensiveer de dialoog met leveranciers, en identificeer gezamenlijk verbeterpunten voor verdere verduurzaming.

Het proces om de materialiteiten te bepalen is voortdurend in ontwikkeling. In 2013 zijn de belangrijkste verantwoord ondernemen onderwerpen voor het eerst geïnventariseerd met behulp van een multi-stakeholderdialogoog. Vanuit onze diverse structurele dialogen met onze belangrijkste stakeholders (zie Stakeholderoverzicht) zijn de onderwerpen jaarlijks geëvalueerd. Hierbij zijn nieuwe onderwerpen gedefinieerd en de onderwerpen die door interne en externe stakeholders belangrijk worden gevonden en die van invloed zijn op het bedrijfssucces van TMG zijn geprioriteerd. De manier waarop TMG de lijst van onderwerpen heeft opgesteld is niet veranderd. Tijdens de structurele dialogen met experts, de Investor Relations-dag en de multi-stakeholderdialogoog van dit jaar zijn door een grote groep stakeholders de huidige verantwoord ondernemen onderwerpen vastgesteld, wat resulteert in de onderstaande materialiteitsmatrix.

De materiële onderwerpen worden op verschillende momenten en op verschillende manieren met onze belangrijkste stakeholders besproken. In onderstaand overzicht worden voor de belangrijkste stakeholders de vorm,

frequentie en materiële onderwerpen van onze dialogen met hen weergegeven. De materiële thema's staan daarin centraal. Het overzicht is niet uitputtend en bij de contactmomenten zijn vaak verscheidene stakeholders betrokken. De frequentie van de overleggen varieert van dagelijks tot eenmaal per jaar. Er

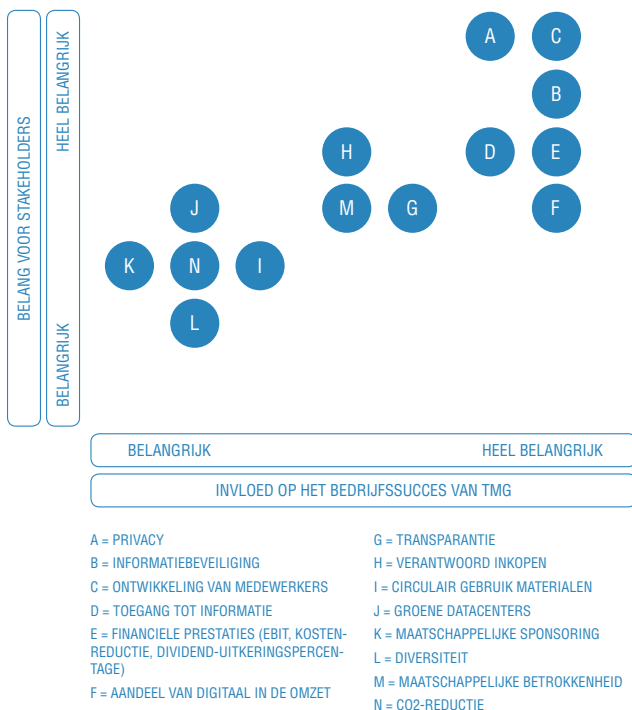
bestaat geen een-op-een relatie tussen de tweede en de derde kolom. In de kolom resultaten is een verwijzing opgenomen naar de paragrafen in dit jaarverslag waar de behaalde resultaten per materieel onderwerp wordt weergegeven.

Stakeholderdialoog

Materiële onderwerpen	Belangrijkste stakeholders	Vorm dialoog	Frequentie	Resultaat
A = Privacy	24/7 consumenten	Klantenpanels Bilaterale gesprekken Multi-stakeholderdialoog Social media	Periodiek Dagelijks Driejaarlijks Dagelijks	Verantwoord ondernemen (Privacy)
B = Informatiebeveiliging	Adverteerders Businesspartners 24/7 consumenten	Bilaterale gesprekken Klantenpanels Multi-stakeholderdialoog Social media	Dagelijks Dagelijks Driejaarlijks Dagelijks	Informatiebeveiliging en cyber security Risicomanagement
C = Ontwikkeling van medewerkers	Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR	Bijeenkomsten gehele organisatie Afdelingsoverleggen Bilaterale overleggen Plannings- en beoordelings-cyclus Multi-stakeholderdialoog Overleggen met Ondernemingsraden Directe onderlinge contacten	Periodiek Wekelijks Periodiek Jaarlijks Driejaarlijks Periodiek Dagelijks	Onze mensen Risicomanagement (In-contol statement)
D = Toegang tot informatie	Adverteerders 24/7 consumenten Businesspartners Samenleving	Bilaterale gesprekken Klantenpanels Social media Rondleidingen Multi-stakeholderdialoog Journalistiek Social media	Dagelijks Dagelijks Dagelijks Periodiek Driejaarlijks Dagelijks Dagelijks	Strategie Verantwoord ondernemen (Maatschappelijke betrokkenheid)
E = Financiële prestaties (EBITDA, kostenreductie, dividend-uitkeringspercentage)	Aandeelhouders en (potentiële) investeerders	Aandeelhoudersvergadering Investor relationsdag Dialoog met investeerders	Jaarlijks Jaarlijks Periodiek	Corporate Governance Investors relations en het aandeel TMG
F = Aandeel van digitaal in de omzet	Aandeelhouders en (potentiële) investeerders	Aandeelhoudersvergadering Investor relationsdag Dialoog met investeerders	Jaarlijks Jaarlijks Periodiek	Corporate Governance Investors relations en het aandeel TMG
G = Transparantie	Overheid Adverteerders Aandeelhouders en (potentiële) investeerders Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR ZZP'ers en freelancers Businesspartners	Bilaterale overleggen Bijeenkomsten Bilaterale gesprekken Aandeelhoudersvergadering Investorsrelationsdag Dialoog met investeerders Afdelingsoverleggen	Periodiek Periodiek Dagelijks Jaarlijks Jaarlijks Periodiek Wekelijks	Strategie Verantwoord ondernemen (Transparantie)
H = Verantwoord inkopen	Leveranciers	Bilaterale gesprekken Multi-stakeholderdialoog	Periodiek Driejaarlijks	Verantwoord ondernemen (Verantwoord inkopen) Risicomanagement (In-contol statement)
I = Circulair gebruik materialen	Leveranciers Medewerkers, Managers	Bilaterale overleggen Afdelingsoverleggen	Periodiek Wekelijks	Verantwoord ondernemen (Verbeteren milieuprestaties) Risicomanagement (In-contol statement)
J = Duurzame datacenters	Leveranciers	Bilaterale overleggen	Periodiek	Verantwoord ondernemen (Verantwoord inkopen)

Materiële onderwerpen	Belangrijkste stakeholders	Vorm dialoog	Frequentie	Resultaat
K = Maatschappelijke sponsoring	Samenleving	Bilaterale overleggen	Periodiek	Verantwoord ondernemen (Maatschappelijke betrokkenheid)
L = Diversiteit	Leveranciers Medewerkers, Managers	Bilaterale overleggen Afdelingsoverleggen	Periodiek Wekelijks	Onze mensen
M = Maatschappelijke betrokkenheid	Samenleving Medewerkers, managers ZZP'ers en freelancers	Journalistiek Social media Afdelingsoverleggen Bilaterale overleggen	Dagelijks Dagelijks Wekelijks Periodiek	TMG Landelijke Media TMG Digital Holland Media Combinatie Keesing Media Group
N = CO₂-reductie	Leveranciers Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR Overheid	Bilaterale gesprekken Afdelingsoverleggen Plannings- en beoordelingscyclus Overleggen met Ondernemingsraden Directe onderlinge contacten Bijeenkomsten	Periodiek Wekelijks Jaarlijks Periodiek Dagelijks Periodiek	Verantwoord ondernemen (Reductie CO ₂ -uitstoot) Risicomanagement (In-control statement)

Materialiteitsmatrix



Toelichting geïntegreerde rapportage

Transparantie is een van onze strategische verantwoord ondernemen thema's. We laten dat onder meer zien met dit geïntegreerd jaarverslag. In deze rapportage rapporteren wij over onze strategische, financiële en niet-financiële prestaties. Hiermee willen wij het voor onze stakeholders inzichtelijk maken hoe wij voor hen waarde creëren en een duurzaam rendement willen realiseren.

In onze beleving bevat een geïntegreerd rapport informatie voor onze stakeholders over onze financiële prestaties en over onze impact op medewerkers, de samenleving en het milieu. Door onze financiële en niet-financiële prestaties uit te leggen in relatie tot onze strategie, externe ontwikkelingen, risico's, kansen en governance, willen wij de stakeholders in staat stellen om een holistisch beeld te vormen van het media ecosysteem waarin wij ons bevinden.

Richtlijnen

Voor een transparante en geïntegreerde rapportage volgt TMG de richtlijnen van de International Integrated Reporting Council (IIRC), die hiervoor een raamwerk heeft ontwikkeld.

Ook andere geaccepteerde richtlijnen zijn een bron van inspiratie voor de samenstelling van deze verslaggeving. Daarbij gaat het om de:

- Transparantiebenchmark, vastgesteld door het Nederlandse Ministerie van Economische zaken;
- de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G4). Deze richtlijnen zijn toegepast op het core-niveau. Dit houdt in dat er gerapporteerd wordt op basis van GRI-indicatoren die materieel zijn voor de bedrijfsvoering van TMG. In de GRI-tabel wordt vermeld welke GRI-indicatoren waar zijn opgenomen in dit verslag;
- het Carbon Disclosure Project (CDP);
- de Tax Transparency Benchmark, vastgesteld door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)

Invloedsfeer

TMG is verantwoordelijk voor de effecten van de besluitvorming en de dagelijkse activiteiten waar zij formeel en/of redelijkerwijs¹⁸ controle over heeft. Naast de eigen verantwoordelijkheid, zijn wij ons ervan bewust dat we in sommige gevallen ook de mogelijkheid hebben om het gedrag van bepaalde stakeholders te beïnvloeden. Deze situaties

vallen binnen de invloedsfeer van TMG. Andersom stellen wij ons open om te horen wat er bij hen leeft. Wij gebruiken deze input om onze strategie waar nodig aan te scherpen en onze jaarplannen te actualiseren.

Materiële aspecten

In dit verslag wordt een de materiële financiële en niet-financiële onderwerpen behandeld. Deze onderwerpen kunnen een materieel effect hebben op onze activiteiten, de risico's en kansen, toepasselijke regelgeving en trends. Deze onderwerpen zijn bepaald door de belangen van de stakeholders van TMG te combineren met de impact die de onderwerpen hebben op het bedrijfssucces van TMG. Wanneer materiële onderwerpen veranderen, stemmen we onze rapportage af op deze ontwikkelingen en de verwachtingen van de stakeholders. Onze materialiteitsmatrix geeft een schematisch overzicht van onze materiële onderwerpen.

Om onze meest materiële onderwerpen te bepalen, staan wij in voortdurend contact met [onze stakeholders](#). Afgelopen jaar hebben wij een uitgebreid multi-stakeholderdialoog gehouden met een diverse groep stakeholders. Leveranciers, mediabureaus, aandeelhouders, medewerkers, maatschappelijke organisaties, NGO's en adviseurs namen deel aan dit multi-stakeholderdialoog, zie ook de bijlage [Stakeholders van TMG](#).

Onze gedefinieerde materiële onderwerpen helpen ons een evenwichtig en compleet beeld te geven van onze prestaties in dit jaarverslag. De materiële onderwerpen zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur.

Scope

Het jaarverslag heeft betrekking op de periode 1 januari tot 31 december 2016 en is gepubliceerd op 3 april 2017. Door middel van onze materialiteitsanalyse zorgen we ervoor dat alle materiële economische, sociale en ecologische onderwerpen aan bod komen in dit jaarverslag. Alle onderdelen van TMG, in binnen- en buitenland, vallen binnen de reikwijdte en afbakening van dit verslag.

Voor de scope van de financiële prestaties wordt verwezen naar de [toelichting op de geconsolideerde jaarrekening](#). Voor de niet-financiële prestaties rapporteert TMG alleen over de

¹⁸ Met redelijkerwijs worden situaties bedoeld waarin TMG informeel de mogelijkheid heeft om de besluitvorming en activiteiten van een andere partij te beïnvloeden.

bedrijfsonderdelen waar zij meer dan 50% eigenaar van is. Door het onderbrengen van onze radio-activiteiten in een nieuw radiobedrijf waar TMG minder dan 50% eigenaar van is, is de financiële en niet-financiële data van Sky Radio Group tot en met 30 september 2016 meegenomen in dit jaarverslag.

Deze data hebben geen betrekking op andere stakeholders uit de keten zoals bijvoorbeeld klanten of leveranciers.

Afhankelijk van het onderwerp, worden onze aanpak en de prestaties uitgelegd in tekst, door te verwijzen naar ons beleid of door het verstrekken van data en de voortgang op de eventuele doelstellingen.

Dataverzameling

Alle financiële gegevens in dit geïntegreerde jaarverslag zijn afgeleid van, en in overeenstemming met onze jaarrekening. De niet-financiële gegevens in dit verslag hebben betrekking op HR, kwantitatieve klantgegevens, bereik, milieu en transparant ondernemen. Milieudata halen wij op bij de business unit Facilitair Bedrijf en zijn afkomstig uit verschillende registratiesystemen. Informatie over klanten en HR komen uit onze zakelijke systemen, in lijn met de data in onze jaarrekening. De gegevens over bereik zijn gebaseerd op de officiële NOM-cijfers en online datasystemen zoals Google Analytics. Bij de bereikcijfers in dit verslag wordt de bron duidelijk vermeldt. De overige gegevens over transparant of verantwoord ondernemen in de brede zin, ontleen wij aan onze aan verantwoord ondernemen gerelateerde activiteiten. De niet-financiële gegevens zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke bedrijfsonderdelen en (staf)afdelingen en worden, waar mogelijk, vergeleken met vergelijkende cijfers van voorgaande jaren.

Indien data zijn geschat wordt dit duidelijk in de tekst aangegeven. Een schatting vindt plaats op basis van historische informatie of een extrapolatie op basis van de eerste tien á elf maanden van het jaar. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen geverifieerd op plausibiliteit en verloop.

Validiteit van de data

TMG laat de niet-financiële data van dit verslag nog niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. De gegevens waarover wordt gerapporteerd in dit verslag, zijn berekend op

basis van data die zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke business units, en (staf)afdelingen. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen geverifieerd op plausibiliteit. Voor de berekeningen van de CO₂-uitstoot houdt TMG de actuele well-to-wheel data aan van [CO2emissiefactoren.nl](https://www.co2emissiefactoren.nl) ultimo jaar. De website biedt een eenduidige lijst kerncijfers over CO₂-uitstoot, die een vergelijking tussen organisaties gemakkelijker maakt.

Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole noch enige andere vorm van assurance door de externe accountant toegepast.

Graag ontvangen wij uw feedback op ons verslag. Vragen of opmerkingen kunt u verzenden naar concerncommunicatie@tmg.nl.

Kwantitatieve doelstellingentabel

Kwantitatieve doelstellingen	Resultaat 2016	Resultaat 2015	Doelstelling	Streefdatum	Materieel onderwerp
Punten behaald op de Transparantiebenchmark van het ministerie van EZ	160	153	> 170	2018	Transparantie
Percentage van het aantal RFP's en RFI's is duurzaam ondernemen onderdeel van de gunning.	8 trajecten	n/a ¹	100%	2020	Verantwoord inkopen
Percentage van de TMG-spend gekwalificeerd tegen TMG Leverancier Gedragscode (of equivalent)	42%	n/a ¹	> 80%	2020	Verantwoord inkopen
Percentage van ons restmateriaal dat wordt gerecycled	95%	93%	> 90%	Jaarlijks	Circulair gebruik grondstoffen
Percentage van ons papierrestmateriaal dat wordt gerecycled	99%	96%	100%	2018	Circulair gebruik grondstoffen
Percentage van het ingekochte drukpapier dat is gecertificeerd (PEFC, FSC of gelijkwaardig)	100%	98%	> 95%	Jaarlijks	Circulair gebruik grondstoffen
Percentage gerecycled drukpapier dat gebruikt wordt bij de onze productie van onze kranten	40%	22%	40%	2017	Circulair gebruik grondstoffen
Aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die binnen TMG een plek hebben gevonden	0	n/a ¹	> 10	2017	Diversiteit
Percentage van de externe hosting-partijen van onze online producten dat gebruik maakt van duurzame elektriciteit	100%	100%	100%	Jaarlijks	Duurzame datacenters
Reductie percentage van de absolute CO ₂ -uitstoot in scope 1 en 2 t.o.v. 2014	26%	15%	> 20%	2018	CO ₂ -reductie
Percentage verbruik van duurzame energie	100%	100%	100%	Jaarlijks	CO ₂ -reductie
Reductie percentage van het energieverbruik op campus Alkmaar t.o.v. 2012	7,8%	6,8%	> 8%	2016	CO ₂ -reductie
Reductie percentage van het energieverbruik op campus Amsterdam t.o.v. 2012	9,2%	7,7%	> 8%	2016	CO ₂ -reductie

¹ Betreft een nieuwe doelstelling, over 2015 zijn geen gegevens bekend.

GRI-tabel

Deze rapportage is gebaseerd op de vierde generatie richtlijnen van het GlobalReporting Initiative (GRI G4). Deze richtlijnen zijn toegepast op het Core-niveau. Dit houdt in dat er gerapporteerd wordt op basis van GRI-indicatoren die materieel zijn voor de bedrijfsvoering van TMG.

In onderstaande GRI-tabel wordt vermeld welke GRI-indicatoren (GRI G4 Indicatornr.) waar zijn opgenomen in het verslag, onderdeel van het jaarverslag. Daar waar niet over wordt gerapporteerd, wordt toegelicht.

Algemene standaardinformatievoorziening

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
Strategie en analyses			
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Verslag van de Raad van Commissarissen (zie pagina 68) Strategie (zie pagina 14)	
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	De wereld om ons heen (zie pagina 12) Strategie (zie pagina 14)	
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7)	
G4-4	Belangrijkste merken, producten en/of diensten.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7)	
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Achterzijde omslag	
G4-6	Het aantal en de namen van landen waarin de organisatie actief is.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Keesing Media Group (zie pagina 55)	
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Investor Relations en het aandeel TMG (zie pagina 57)	
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren en soorten klanten/begunstigden).	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Strategie (zie pagina 14)	
G4-9	Omvang van de organisatie.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Kerncijfers en data (zie pagina 11)	
G4-10	Aantal werknemers naar geslacht en leeftijd.	Onze mensen (zie pagina 18) Gesegmenteerde informatie (zie pagina 106)	<p>Wij rapporteren niet over de volgende zaken:</p> <p>a) Aantal werknemers naar type arbeidscontract en geslacht.</p> <p>b) Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht.</p> <p>c) Totale personeelsbestand verdeeld naar werknemers en begeleide werknemers en geslacht.</p> <p>d) Totale personeelsbestand naar regio en geslacht.</p> <p>e) Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch aangemerkt worden als zelfstandige, of door andere personen dan eigen werknemers of begeleide medewerkers, inclusief werknemers en begeleide medewerkers van leveranciers.</p> <p>f) Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoensarbeid in de toeristische of agrarische sector).</p> <p>Onze rapportagestructuur is er niet op ingericht om de exacte verdeling van de data, zoals genoemd onder a, b en e te hanteren. De overige data verhoogt naar ons idee de waarde van het verslag niet of is niet relevant. Significante schommelingen in het aantal</p>

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
			werknemers als gevolg van seizoensarbeid, zijn bijvoorbeeld niet aan de orde.
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Onze mensen (zie pagina 18)	1.265 van 1.735 = 73%
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	Strategie (zie pagina 14) Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen van de organisatie.	Belangrijke ontwikkelingen van 2016 (zie pagina 8) Strategie (zie pagina 14) Verslag van de Raad van Commissarissen (zie pagina 68)	
G4-14	Beschrijving van het al dan niet toepassen van het voorzorgsprincipe door de organisatie.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Risicomanagement (zie pagina 76)	
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven/bekrachtigd.	Verbeteren milieuprestaties (zie pagina 24)	Meerjarenafpraak 3 ISO14001
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.		TMG is lid van enkele vakinhoudelijke brancheorganisaties zoals KVGO, NVJ en MVO Nederland
Vastgestelde materiële aspecten en afbakening			
G4-17	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht van alle entiteiten die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. Overzicht van alle entiteiten die wel in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen, maar niet in het GRI verslag. 	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Gesegmenteerde informatie (zie pagina 106)	
G4-18	<ul style="list-style-type: none"> Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en de afbakening van de aspecten. Uitleg van de implementatie van de GRI rapportage principes voor het bepalen van de inhoud van het verslag. 	Stakeholders TMG (zie pagina 165) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-19	Overzicht van alle materiële aspecten die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Strategie (zie pagina 14) Stakeholders TMG (zie pagina 168) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-20	Vermelding van de afbakening binnen de organisatie voor de materiële aspecten.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-21	Vermelding van de afbakening buiten de organisatie voor de materiële aspecten.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 92)	
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 92)	
Stakeholder engagement			
G4-24	Overzicht van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
G4-25	Basis voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die actief worden betrokken.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
G4-26	Benadering van de organisatie voor het betrekken van stakeholders, inclusief de frequentie van het dialoog per type en groep stakeholders en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	Ons verslaggevingsproces is er vooralsnog niet structureel op ingericht om alle belangrijkste stakeholdergroepen specifiek in het kader van onze verslaggeving te betrekken. Het is onze ambitie dit proces in de toekomst optimaal in te richten.
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met stakeholders naar voren zijn gekomen en de reactie van de organisatie hierop, onder meer via haar verslaggeving.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
Verslagprofiel			
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-29	Datum van het meest recente vorige verslag (indien van toepassing).		9 maart 2016
G4-30	Verslaggevingscyclus (zoals jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).		Jaarlijks
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	concerncommunicatie@tmg.nl
G4-32	<ul style="list-style-type: none"> De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie. Referentie naar de externe assuranceverklaring, wanneer het verslag extern geaudit is. 	Alhier	GRI G4, toepassingsniveau Core. Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole (nog enige andere vorm van assurance-opdracht) door de externe accountant toegepast. Het is onze ambitie het gehele verslag in de toekomst extern te laten auditten.
G4-33	<ul style="list-style-type: none"> Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. De scope en grondslag van de externe assurance indien dit niet genoemd wordt in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. De relatie tussen de organisatie en de assurance providers. Vermelding van het feit of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevendenden betrokken is geweest bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag. 	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	Huidige praktijk wordt beschreven, overige niet van toepassing.
Governance			
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, inclusief de commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Identificatie van de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke impact.	Transparantie (zie pagina 24) Corporate Governance (zie pagina 63) Samenstelling Raad van Bestuur (zie pagina 62) Samenstelling Raad van Commissarissen (zie pagina 68)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/management-structuur http://www.tmg.nl/nl/organogram
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden. Vermeldt tevens of belangenconflicten worden gedeeld met belanghebbenden.	Corporate Governance (zie pagina 63)	
Ethiek en integriteit			
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals gedragscodes en ethische codes.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Corporate Governance (zie pagina 63)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance
G4-58	Beschrijf de interne en externe maatregelen/systemen voor het rapporteren van onethisch gedrag, handelen in strijd met de wet en zaken rondom organisatie-integriteit, zoals bijvoorbeeld escalatie via managementlijnen, klokkenluidersregelingen en meldpunten.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Corporate Governance (zie pagina 63)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance

Specifieke standaardinformatievoorziening

GRI G4			
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
Economie			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. Evaluatie van de managementaanpak. 	Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Corporate Governance (zie pagina 63)	
Economische prestaties			
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	Kerncijfers en data (zie pagina 11) Bedrijfsprestaties (zie pagina 40) Resultaten business units (zie pagina 40) Jaarrekening (zie pagina 85)	
G4-EC4	Significante financiële steun van een overheid.		Geen financiële steun ontvangen
G4-EC7	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en ondersteunde diensten.	Strategie (zie pagina 14) Resultaten business units (zie pagina 40)	
Milieu			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Grondstoffen			
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit gerecyclede materialen.	Circulair gebruik grondstoffen (zie pagina 24)	Percentage gerecycled en percentage gecertificeerd
Energie			
G4-EN3	Direct energieverbruik.	Reductie energieverbruik (zie pagina 24)	
G4-EN6	Reductie van energieverbruik.	Reductie energieverbruik (zie pagina 24)	
G4-EN7	Verlaging van de energiebehoefte van producten en diensten.	Reductie energieverbruik (zie pagina 24)	
Emissies			
G4-EN15	Directe uitstoot van broeikasgas (scope 1).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
G4-EN16	Indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 2).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
G4-EN17	Andere indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 3).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	Alleen vliegreizen
G4-EN19	Vermindering emissie van broeikasgassen	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
Afvalwater en afval			
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.	Circulair gebruik grondstoffen (zie pagina 24)	
Transport			
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen voor de organisatie, en het vervoer van het personeel.	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
Leveranciersbeoordeling op basis van milieu			
G4-EN32	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van milieucriteria.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) . het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerdere gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie arbeidsomstandigheden			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14)	

GRI G4			
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie van de managementaanpak. 	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Werkgelegenheid			
G4-LA1	Totaal aantal nieuwe werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Onze mensen in cijfers (zie pagina 18)	Met betrekking tot het personeelsverloop rapporteren wij vooralsnog niet separaat over leeftijdsgroep, geslacht en regio.
Beroepsmatige gezondheid en veiligheid			
G4-LA6	Soort letsel en het percentage ongelukken, beroepsziekten, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werk gerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht.	Onze mensen (zie pagina 18)	Enkel de verzuimcijfers en bedrijfsongevallen zijn op centraal niveau beschikbaar.
Training en opleiding			
G4-LA10	Programma's voor competentie management en een leven lang leren, waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	Opleiding en ontwikkeling (zie pagina 18)	
Leveranciersbeoordeling op basis van arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor arbeidsomstandigheden.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) Het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben, is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerde gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie mensenrechten			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Leveranciersbeoordeling op basis van mensenrechten			
G4-HR10	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor mensenrechten.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) Het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben, is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerde gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie productverantwoordelijkheid			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Privacy			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	Transparantie (zie pagina 63)	Zie paragraaf Privacy (zie pagina 24) . Aantallen zijn gemeld bij de daarvoor bestemde instanties.
Contentcreatie			

GRI G4			
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> ● Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. ● Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. ● Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
M2	Methodologie voor de beoordeling van en het toezicht op de naleving van de content creatie waarden	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoorde contentcreatie (zie pagina 24)
Contentverspreiding			
G4-DMA	<ul style="list-style-type: none"> ● Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. ● Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. ● Evaluatie van de managementaanpak. 	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
M4	Acties om de prestaties te verbeteren in verhouding tot contentverspreiding aangelegenheden (toegankelijkheid en bescherming van kwetsbare publiek en geïnformeerde besluitvorming) en de verkregen resultaten	Strategie (zie pagina 14) Transparantie (zie pagina 24)	
M5	Het aantal en soort reacties (feedback/klachten) gerelateerd aan contentverspreiding, inclusief de verdediging van kwetsbaar publiek, geïnformeerde besluitvorming, toegankelijkheid, en de procedures van het aanpakken van dit soort reacties	Strategie (zie pagina 14) Transparantie (zie pagina 24)	

Begrippen en afkortingen

Afstand tot de arbeidsmarkt

Onder een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt verstaan we iemand die moeite heeft om een baan te vinden en/of te behouden, bijvoorbeeld:

- langdurig werkzoekenden
- mensen met onvoldoende opleiding of een leerachterstand
- mensen met een (licht)lichamelijke handicap
- mensen met een (licht)verstandelijke beperking
- psychisch kwetsbare mensen

Carbon Disclosure Project (CDP)

Een onafhankelijk non-profit organisatie die streeft naar een systematische verandering in het gedrag van de markt om klimaatverandering, waterschaarste en ontbossing tegen te gaan. Om dit te bereiken faciliteert CDP een wereldwijd systeem waarin bedrijven, steden, landen en regio's openbaar kunnen maken hoe zij hun milieu impact meten en beheersen. Voor meer informatie zie: <http://www.cdp.net>.

CertiQ

CertiQ certificeert energie die is opgewekt uit de duurzame bronnen zon, water, wind en biomassa. CertiQ is voor deze taak aangewezen door de Nederlandse overheid. De Garanties van Oorsprong die zij elektronisch verstrekken, zijn in Nederland het enige geldige bewijs dat energie duurzaam is opgewekt. Certificaten die worden uitgegeven door CertiQ zijn verhandelbaar binnen Europa. Voor meer informatie zie: <https://www.certiq.nl>.

Circulair gebruik grondstoffen

Streven naar maximaal hoogwaardig hergebruik van grondstoffen.

CO₂emissiefactoren.nl

De lijst CO₂-emissiefactoren is het initiatief van SKAO, Stichting Stimular, Connekt, Milieu Centraal en het ministerie van Infrastructuur en Milieu en is tot stand gekomen in samenwerking met diverse belanghebbenden naar aanleiding van een Green Deal met de betrokken partijen. Voor meer informatie zie: <https://www.co2emissiefactoren.nl>.

CO₂-reductie

Verkleinen van de CO₂-emissies (scope 1 en 2) van TMG (kantoorgebouwen, drukkerijen en vervoer in eigen beheer).

Diversiteit

Ervoor zorgen dat mensen die bij en met TMG werken een representatieve afspiegeling van de samenleving zijn.

Dividend-uitkeringspercentage

Het dividend als percentage van de totale winst.

Duurzaam gecertificeerd papier

Papier dat gegarandeerd afkomstig is uit een duurzaam beheerd bos doordat het een PEFC, FSC of gelijkwaardig keurmerk bevat.

EBIT

Earnings before Interest and Tax is een maatstaf voor de operationele inkomsten van een onderneming voor aftrek van rente (interest) en belasting (tax). EBIT is de omzet minus de kosten van gewone bedrijfsuitoefening, exclusief financiële baten, lasten en belastingen.

EBITDA

Earnings before Interest, Amortisation and Depreciation (EBITDA) is een maatstaf voor het meten van de resultaatontwikkeling. De EBITDA is het bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Energie Efficiëntie Plan (EEP)

Een hulpmiddel voor het nemen van energie-efficiency verbeterende maatregelen bij het interne planningsproces van bedrijven. In het plan wordt vastgelegd wanneer welke maatregelen worden uitgevoerd. Het is een verplicht element bij de meerjarenafspraken energie-efficiency.

FSC

Forest Stewardship Council (FSC) is een internationale organisatie die zich inzet voor behoud en verantwoord bosbeheer wereldwijd. FSC spreekt van verantwoord bosbeheer wanneer op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer horen. Voor meer informatie zie: <http://www.fsc.nl>.

Greenhouse Gas Protocol

Een internationale standaard voor het meten, berekenen en rapporteren van de uitstoot van broeikasgassen. Voor meer informatie zie: <https://www.ghgprotocol.org/>.

GRI

Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Voor meer informatie zie: <https://www.globalreporting.org>.

Groene datacenters

Verbeteren van de milieu-impact van de datacenters die TMG gebruikt voor de hosting van online producten.

HOI

Het Oplage Instituut (HOI) verzamelt, controleert en publiceert oplagecijfers van in Nederland verschijnende media. Sinds 1 januari 2015 overgenomen door NOM (Nationaal Onderzoek Multimedia).

IIRC

International Integrated Reporting Council. Een internationale coalitie die het framework voor Integrated Reporting faciliteert en hier toezicht op houdt. Voor meer informatie zie:

integratedreporting.org.

Informatiebeveiliging

Het geheel van preventieve, detectieve, repressieve en correctieve maatregelen alsmede procedures en processen die de beschikbaarheid, exclusiviteit en integriteit van alle vormen van informatie binnen TMG garanderen, met als doel de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening te waarborgen en de eventuele gevolgen van beveiligingsincidenten tot een acceptabel, vooraf bepaald niveau te beperken.

International Labour Organization (ILO)

De Internationale Arbeidsorganisatie is een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties. Het bevorderen van sociale rechtvaardigheden in werk gerelateerde situaties is een van de belangrijkste doelstellingen van de ILO. Voor meer informatie zie: <http://www.ilo.org>.

Kwantitatieve klantgegevens

Niet-financiële gegevens die betrekking hebben op klanten, zoals aantallen abonnementen, losse verkopen, advertenties, oplage, etc.

Maatschappelijke betrokkenheid

Bovenop de journalistieke maatschappelijke betrokkenheid die veel van onze merken dagelijks hebben, geven wij ruimte in tijd, kennis en aandacht aan mensen en organisaties die een ongedwongen maatschappelijk bijdrage aan de samenleving leveren. Bijvoorbeeld door de charitatieve inzet van werknemers van TMG of extra focus op een specifiek maatschappelijk onderwerp door (een van) onze merken.

Maatschappelijke sponsoring

Ondersteunen van goede doelen, maatschappelijke initiatieven en non-profit evenementen in geld of (gratis) media.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

NGO

Een niet-gouvernementele organisatie (ook wel non-gouvernementele organisatie) is een organisatie die onafhankelijk is van de overheid en zich op een of andere manier richt op een verondersteld maatschappelijk belang.

NOBO

NOBO, uitgevoerd door Kantar TNS, is in 2016 de nieuwe standaard geworden voor het digitale bereiksonderzoek. NOBO is een samenwerking waarbij meer dan twintig grote mediabedrijven participeren.

NOM

Nationaal Onderzoek Multimedia (zie HOI).

OESO-richtlijnen

De OESO-richtlijnen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid (en 45 andere landen) van bedrijven verwacht bij het (internationaal) zakendoen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ze bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu. Voor meer informatie zie: <http://www.oesorichtlijnen.nl/>

Online producten hosting

De hosting van de door TMG in eigen beheer ontwikkelde, online producten. Het betreft hosting in gekwalificeerde datacenters die door TMG als product/dienst zijn gecontracteerd voor housing van fysieke server-infrastructuur. Datacenters die door leveranciers worden ingezet als niet-gespecificeerd onderdeel van gecontracteerde managed LaaS, PaaS en SaaS cloud-dienstverlening zijn niet in deze scope opgenomen. Bij deze datacenters kan veelal wel regionaal, maar niet specifiek worden aangegeven vanuit welke datacenter(s) en met welke specifieke servers een clouddienst wordt geleverd.

OTT

Over The Top, content die via internet voor iedereen toegankelijk is, onafhankelijk van een distributeur (term wordt met name gebruikt voor video).

PEFC

Het Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC) is een wereldwijd non-profit en onafhankelijk keurmerk ter bevordering van duurzaam bosbeheer. Voor meer informatie zie: <http://pefcnederland.nl>.

Persoonsgegevens

Gegevens die informatie verschaffen over een identificeerbare natuurlijke persoon in de zin van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).

Privacy

Het behoud van zeggenschap over eigen persoonsgegevens met het recht op eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer

PUE

Power Usage Effectiveness is een waarde waarmee datacenters bepalen hoe efficiënt zij met energie omgaan.

Transparantie

Verbeteren van het inzicht in de keuzes die TMG maakt waarbij de mogelijke gevolgen zorgvuldig zijn afgewogen.

Transparantiebenchmark

Een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.

UN Global Compact

Een initiatief van de Verenigde Naties waarbij overheden, het bedrijfsleven en uiteenlopende instellingen samenwerken om universele principes rondom mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en corruptiebestrijding te ontwikkelen en toe te passen. Voor meer informatie zie: <https://www.unglobalcompact.org>.

Verantwoord inkopen

In het inkoopbeleid wordt -naast prijs- ook rekening gehouden met de effecten op milieu en maatschappij van de ingekochte goederen en diensten.



De Telegraaf

6.923.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

24.423.000
video views per maand³

4.776.000
digitaal bereik⁴



telสปอร์ต

91.214.000
pageviews per maand³



VROUW

2.639.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

1.172.000
digitaal bereik⁴



DFT
DE FINANCIËLE TELEGRAAF

39.386.000
pageviews per maand³

1.648.000
digitaal bereik⁴



2.200.000
gebruikers per maand³



PRVÉ

3.488.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

2.811.000
digitaal bereik⁴



autovisie

1.172.000
totaal bereik via print
en digitaal¹



/AUTOBAHN

1.100.000
gebruikers per maand³



metro

6.216.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

2.150.000
digitaal bereik⁴



De Telegraaf
Aanbiedingen

1.024.000
abonnees²



Denksport

16.000.000
oplage⁶



Haarlems Dagblad

(incl. IJmuider Courant)
316.000
totaal bereik via print en
digitaal¹

297.000
digitaal bereik⁴



Noordhollands Dagblad

999.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

618.000
digitaal bereik⁴



Leidsch Dagblad

257.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

154.000
digitaal bereik⁴



De Gooi en Eemlander

272.000
totaal bereik via print
en digitaal¹

117.000
digitaal bereik⁴



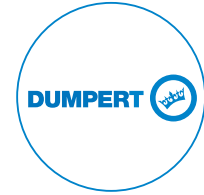
RADIO 10

1.417.000
unieke luisteraars
per week⁵



GEENSTIJL

1.860.000
gebruikers per maand³



DUMPERT

150.800.000
video views per maand³

7.925.000
gebruikers per maand³



UPCOMING

1.191.000
gebruikers per maand³



groupdeal.nl

1.973.000
abonnees²

853.000
abonnees in België²



1.000.000
gebruikers per maand³



MEGASTAR

42.000.000
oplage⁷



JAAP.NL

500.000
gebruikers per maand³



SkyRadio

3.258.000
unieke luisteraars
per week⁵



VERONICA
RADIO

1.350.000
unieke luisteraars
per week⁵



CLASSIC fm

629.000
unieke luisteraars
per week⁵



radio 538

3.507.000
unieke luisteraars
per week⁵

Bronnen:

¹ NOM Mediamerken 2016-I (2015-II t/m 2016-I), 13+

² Interne rapportage TMG Digital

³ Google Analytics, maand december 2016

⁴ Online bereiksonderzoek NOBO, maandbereik december 2016

⁵ NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur/2016 jaargemiddelde/10 jaar en ouder

⁶ Keesing Media Group: Nederland en België

⁷ Keesing Media Group: Frankrijk, België, Duitsland, Italië, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland

Telegraaf Media Groep N.V.

Bezoekadres

Basisweg 30, Amsterdam

Postadres

Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon 088 824 0800

E-mail

corporatecommunicatie@tmg.nl



Onze jaarverslagen zijn online beschikbaar via www.tmg.nl.

This annual report is available in English via www.tmg.nl.

Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons jaarverslag verzoeken wij u contact met ons op te nemen.

