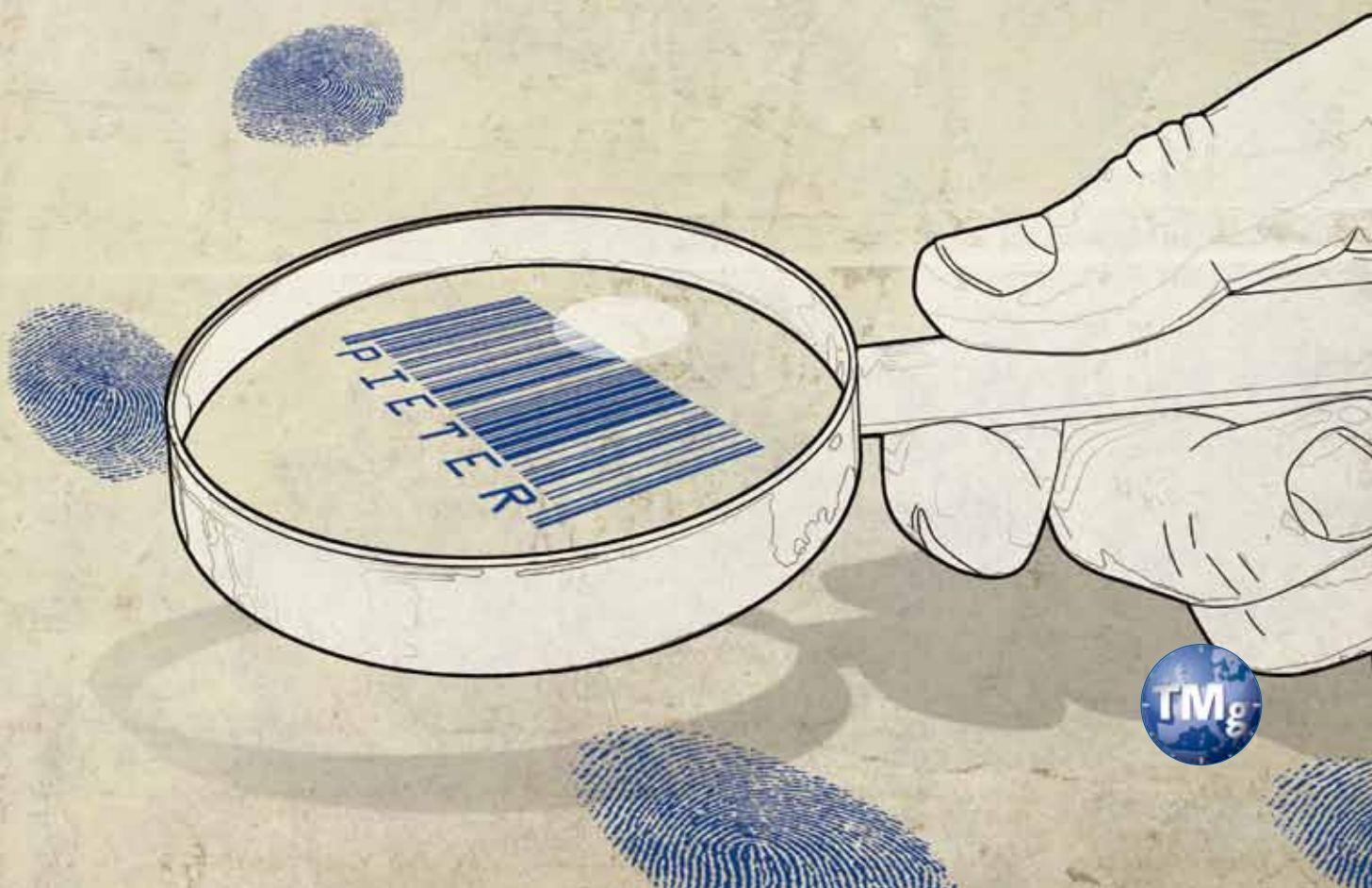


TMG2011

JAARVERSLAG 2011 TELEGRAAF MEDIA GROEP



Op de voorpagina en illustratiepagina's in dit verslag ziet u 'Pieter'. Pieter is een klant van TMG en is daarmee een van de doelgroep personen waar TMG zich met haar merken, producten en diensten op richt.

Bent u in het bezit van een smartphone of tablet* dan u kunt de wereld van Pieter tot leven brengen door de gratis app van Aurasma te downloaden en vervolgens via die app de camera op de voorpagina van dit verslag te richten. Tik tweemaal op het scherm om de video op volledige grootte te bekijken, en eenmaal om naar tmg.nl te gaan.

Eventueel kunt u ook de video bekijken door naar www.tmg.nl te gaan en vervolgens in de sectie 'Over TMG' naar 'Visie en ambitie' te navigeren.

*Beschikbaar voor iPhone 3GS, iPad 2 en Android 2.2 of nieuwer.

Het jaarverslag is digitaal beschikbaar via:
www.tmg.nl

Voor meer informatie:
concerncommunicatie@tmg.nl

The annual report is available in the English language
via: www.tmg.nl

For more information:
corporatecommunication@tmg.nl

Telegraaf Media Groep N.V.

Bezoekadres:
Basisweg 30, Amsterdam

Postadres:
Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon: 020 - 585 9111

TMG 2011

JAARVERSLAG 2011 TELEGRAAF MEDIA GROEP



INHOUDSOPGAVE

6	VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR	38	RISICOMANAGEMENT
8	SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN	44	VERANTWOORDELIJKHEIDS- VERKLARING
9	VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN	45	CORPORATE GOVERNANCE
12	VERSLAG RAAD VAN BESTUUR	46	DUURZAAMHEIDVERSLAG
12	GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS	53	JAARREKENING
13	GECONSOLIDEERDE GEGEVENS	55	Geconsolideerde jaarrekening
13	Financiële gang van zaken	59	Toelichting op de geconsolideerde jaar- rekening
20	Groepszaken	102	Vennootschappelijke jaarrekening
24	TELEGRAAF MEDIA NEDERLAND	105	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
24	Dagbladen, Huis-aan-huisbladen, Tijdschriften, Digitale media	112	OVERIGE GEGEVENS
32	SKY RADIO GROUP	112	Gebeurtenissen na balansdatum
32	KEESING MEDIA GROUP	113	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
33	OVERIGE ACTIVITEITEN	116	Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst
33	Hyves	117	Stichting Preferente Aandelen TMG en Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen TMG
33	Mobillion	118	Jaarverslag 2011 van de Stichting Administratiekantoor van aandelen TMG
34	Telegraaf Media ICT (TMI)		
34	Telegraaf Drukkerij Groep (TDG)		
34	TMG Distributie		
35	DEELNEMINGEN	122	OVER TMG

VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

RESULTAAT 2011

HET JAAR 2011 WAS EEN BEWOGEN JAAR VOOR TMG. HET VERWACHTE HERSTEL VAN DE ECONOMIE BLEEF UIT EN SLOEG ZELFS OM IN EEN RECESSIE AAN HET EIND VAN 2011. DAARNAAST WAS ER SPRAKE VAN EEN VERDER VERANDEREND MEDIALANDSCHAP MET EEN TOENEMEND TEMPO VAN DE MIGRATIE VAN PRINT NAAR DIGITAAL.

Beide ontwikkelingen hebben een negatieve impact gehad op zowel de advertentie- als de oplage-inkomsten van onze dagbladen en huis-aan-huisbladen. De groei van digitale activiteiten plus de kostenreducties door reorganisatiemaatregelen en dankzij de samenwerking met Wegener en NDC bij dagbladistributie, waren onvoldoende om de omzetzijding in print op te vangen.

Ook de inkomsten uit radio hebben last gehad van de recessie en van een (tijdelijk) teruglopend luisteraandeel van onze zenders. Positief was de verlaging van de FM-frequentielasten van Sky Radio en Veronica met ruim 20% vanaf september 2011. Op dit moment vindt nog overleg plaats met de overheid over een verdere verlaging van deze lasten op grond van niet-marktconforme tarieven.

De omzet en het resultaat uit de traditionele puzzelactiviteiten van Keesing Media Group waren stabiel. Met de acquisitie van Megastar in Frankrijk, die is afgerond in december 2011, is een belangrijke stap gezet in de verdere uitbouw van omzet en resultaat.

Goed nieuws is ook het tempo waarin de digitale opbrengsten zich in 2011 wisten te ontwikkelen: een groei van 36% ten opzichte van 2010, dankzij autonome groei en de aankoop van Hyves in november 2010. Uit de metingen van internetgedrag door STIR blijkt dat TMG inmiddels een van de partijen is met het hoogste internetbereik in Nederland. In 2011 bedroeg de internetomzet 12,1% van de TMG-omzet tegen 8,7% in 2010.

Bovenstaande ontwikkelingen resulteerden per saldo in een daling van de opbrengsten met € 15,1 miljoen en een daling van het normale bedrijfsresultaat (recurring EBITDA) met € 15,8 miljoen ten opzichte van 2010.

De inkomsten uit ons belang in ProSiebenSat.1 Media AG verdubbelde in 2011 dankzij een toename van het gewone nettoresultaat en het aandeel in de boekwinst op de verkoop van activiteiten van SBS.

Door eenmalige lasten waaronder afwaardering van goodwill en reorganisatielasten moest het jaar 2011 door ons met een nettoverlies worden afgesloten.

CEO-wisseling

In 2011 hebben we afscheid genomen van bestuursvoorzitter Ad Swartjes. Ad heeft na een lang dienstverband het bedrijf in april verlaten vanwege het bereiken van de 62-jarige leeftijd. Hij heeft in zijn jaren als lid en voorzitter van de Raad van Bestuur een belangrijke bijdrage geleverd aan de diversificatie van het bedrijf en ook aan de kostenmaatregelen die horen bij de nieuwe realiteit in een snel veranderend medialandschap.

strategie

Voor TMG was 2011 een belangrijk jaar vanwege de impact die de hierboven beschreven ontwikkelingen hebben gehad op de bedrijfsvoering en de resultaten, maar vooral ook vanwege de keuze die we hebben gemaakt om af te zien van de mogelijkheid om SBS Nederland te kopen en de plannen die we hebben ontwikkeld met betrekking tot de strategische richting van de onderneming.

Voor de tweede helft van het jaar stond in het teken van de ondernemingsstrategie. De resultaten van het door de Raad van Bestuur hiervoor gevolgde proces zijn in december aan de markt gepresenteerd: TMG wil in de periode 2012 - 2016 transformeren naar een leidend crossmediaal bedrijf door acceleratie van onlinegroei. TMG legt

DE TWEEDE HELFT VAN 2011 STOND IN HET TEKEN VAN DE ONDERNEMINGS- STRATEGIE

daarbij de focus op de platformen: print, online en radio. De krachten zullen worden gebundeld en er zal worden geïnvesteerd in groei. Uiteraard volgt de organisatie de strategie. Een aanpassing van de structuur van het bedrijf is gepland voor het tweede kwartaal van 2012. Keesing Media Group, de marktleider in puzzelbladen in Frankrijk, Nederland, België en Denemarken, heeft een eigen strategielijn en zet in op verdere groei vanuit de huidige kernactiviteiten door expansie in nieuwe landen en naar digitale platformen.

Het transformatieproces naar een leidend crossmediaal bedrijf is van cruciale betekenis voor de toekomst van TMG. Daarom vindt u daarover in dit verslag op meerdere pagina's extra informatie. Een meer uitgebreide presentatie van de strategie treft u aan in de pagina's 'Over TMG' aan het einde van het verslag en in de vorm van een presentatie via audiowebcast op TMG.nl.

In dit verslag treft u ook op meerdere plaatsen 'Pieter' aan. Pieter is een van onze klanten. Pieter staat voor de consumenten waar we ons met de merken, producten en diensten op richten. De hoeveelheid communicatieprikkel die tegenwoordig op Pieter afkomen is groot en neemt per dag nog verder toe. Het is aan TMG om die prikkels beter dan ooit voor Pieter te selecteren, rubriceren en duiden. Het resultaat daarvan wordt vervolgens aan Pieter aangeboden in een vorm die hij verkiest. Wanneer u de wereld van Pieter verder tot leven wilt laten komen volgt u de instructies op de binnenkant van het omslag van dit verslag.

inkoop eigen aandelen

In augustus heeft TMG aangekondigd een inkoopprogramma van eigen aandelen te starten. Aandeelhouders hebben tijdens de Algemene Vergadering van april 2011 de mogelijkheid daartoe goedgekeurd tot een maximum van 10% van het geplaatste kapitaal. Het nog lopende programma beperkt zich vooralsnog tot inkoop van maximaal 5% (2.387.500 aandelen). Eind 2011 waren ingekocht 1.121.532 (certificaten van) aandelen - ofwel 2,35% van het geplaatste kapitaal - voor een gemiddelde prijs per stuk van € 9,96.

vooruitzichten 2012

De huidige economische omstandigheden dragen niet bij aan positieve verwachtingen ten aanzien van het vertrouwen van consumenten en producenten. Daarentegen is 2012 een jaar met grote sportevenementen, zoals het Europees Kampioenschap Voetbal en de Olympische Spelen. Vooral de resultaten van de Nederlandse sporters zijn bepalend voor de grootte van de extra kansen die een dergelijk sportjaar dit bedrijf biedt aan de omzetkant. Natuurlijk zal TMG haar uiterste doen om waar mogelijk extra te profiteren van deze mogelijkheden.

In 2012 zal ook de acquisitie van Megastar een positieve bijdrage hebben aan zowel de opbrengsten als het EBITDA-resultaat.

Naar verwachting zullen op de bedrijfskosten van negatieve invloed zijn een lichte stijging van de papierprijs, doorwerking van CAO-verhogingen en aanloopverliezen van groei-initiatieven.

Zoals eerder aangegeven zal het genormaliseerde EBITDA-resultaat in 2012 naar verwachting circa 20% lager uitkomen dan het genormaliseerde EBITDA-resultaat van € 62,5 miljoen in 2011.

Het nettoresultaat in 2012 zal overigens positief worden beïnvloed door lagere amortisatielasten in verband met het voljaarseffect van de verlaagde FM-licentiekosten van Sky Radio Group.

aan de medewerkers

Het jaar 2011 is een uitdagend jaar geweest waarin grote inspanningen zijn geleverd door medewerkers en management om de resultaten uit digitale activiteiten maximaal te verhogen en de printresultaten waar mogelijk te behouden of te verbeteren. Daarnaast is veel energie gestoken in het meedenken bij de vorming van de nieuwe strategie. Ook hebben reorganisaties plaatsgevonden terwijl tegelijkertijd de activiteiten zijn voortgezet. We willen hier dan ook alle betrokkenen bedanken voor de inzet die in het afgelopen jaar is geleverd.

2012 VOORAL EEN TRANSITIEJAAR

Uit een eerste meting van een onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers, waaraan bijna driekwart van alle medewerkers heeft deelgenomen, is in het afgelopen najaar gebleken dat TMG een 7,3 scoort op een schaal van 1 tot 10. De door medewerkers aangegeven verbeterpunten zullen waar mogelijk snel worden aangepakt om TMG op die manier een aantrekkelijk bedrijf te laten blijven om bij te werken.

tot slot

We zijn ervan overtuigd dat met de geplande strategische richting de weg is ingeslagen naar hernieuwde groei in zowel opbrengsten als resultaat. Omdat advisering door de medezeggenschapsorganen over onder meer de uitgewerkte plannen en de organisatiewijzing binnenkort zal plaatsvinden en daarna pas de implementatiefase van het strategieproces aanbreekt, wordt het jaar 2012 vooral een transitiejaar. Een jaar waarin TMG zichzelf klaar maakt om de geformuleerde doelstellingen te realiseren.

Namens de Raad van Bestuur
H.M.P. van Campenhout, CEO

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

per 31 december 2011

Raad van Bestuur

H.M.P. van Campenhout (1960), CEO

Per 16 februari 2011 is Herman van Campenhout in dienst getreden van TMG als Chief Executive Officer (CEO) en opvolger van A.J. Swartjes. Herman van Campenhout is vanaf 2001 tot begin 2010 werkzaam geweest bij Reed Elsevier, laatstelijk in de functie van CEO van de Science & Technology divisie. Hij heeft in die periode de nodige ervaring opgedaan in de media-industrie en heeft succesvolle transformaties van print naar digitaal begeleid. Daarna is hij korte tijd CEO geweest van USG People. In de periode van 1984 tot 2001 is Herman van Campenhout in verschillende internationale leidinggevende functies werkzaam geweest bij Shell. Deze functies waren grotendeels gericht op de exploitatie van consumentenmarkten. Van Campenhout heeft rechten gestudeerd aan de Erasmus universiteit te Rotterdam en Commerciële Economie aan de Hogere Economische School te Rotterdam.

F.Th.J. Arp (1954), CFO

Fred Arp is per juli 1997 in dienst getreden als financieel directeur van de onderneming. Sinds 2005 is hij lid van de Raad van Bestuur. In de periode 1991 tot en met 30 juni 1997 was hij als partner verbonden aan de maatschap Deloitte & Touche Registeraccountants. Daarvoor was hij reeds in de accountantspraktijk werkzaam. Arp heeft bedrijfseconomie en accountancy gestudeerd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

P. Morley (1956), COO

Patrick Morley is per december 2007 in dienst getreden als lid van de Raad van Bestuur. Hiervoor was hij CEO bij Wolters Kluwer Nederland. Daarvoor was hij onder meer CTO en lid van de Raad van Bestuur van KPN en COO bij Telfort. Morley heeft wiskunde en elektrotechniek gestudeerd aan het Trinity College te Dublin.

A.J. Swartjes (1949)

Ad Swartjes heeft sinds 1991 deel uitgemaakt van de directie van de onderneming en was vanaf 2005 tot 16 februari 2011 CEO van TMG. Het uittreden van Ad Swartjes, in verband met het bereiken van de 62-jarige leeftijd, vond plaats per eind april 2011.

Raad van Commissarissen

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

De heer Boersma heeft de Nederlandse nationaliteit en is gevestigd als onafhankelijk adviseur. Hij is onder meer lid van de Raad van Commissarissen van PostNL, voorzitter van de Raad van Commissarissen van ProRail, voorzitter van de Raad van Toezicht van VieCuri Medisch Centrum, chairman of the board van Prometheus Energy en non-executive board member van Neste Oil Corporation (Helsinki/Finland). Daarnaast is hij lid/voorzitter van enige stichtingen.

In de periode van 2003 - 2009 is de heer Boersma lid en voorzitter geweest van de Raad van Bestuur van Essent N.V. De eerste benoeming als commissaris bij TMG dateert van 30 augustus 2011; de huidige zittingstermijn loopt van 2011 tot 2015.

A.J. van Puijenbroek (1947), vicevoorzitter

De heer Van Puijenbroek heeft de Nederlandse nationaliteit en is directeur van VP Exploitatie N.V. De eerste benoeming als commissaris bij TMG dateert van 15 mei 1975; de huidige zittingstermijn loopt van 2011 tot 2015.

D.H.H.D. Ropers (1972), secretaris

De heer Ropers heeft de Duitse nationaliteit en is algemeen directeur van Bol.com. Daarnaast is hij bestuurslid bij de Nederlandse thuiswinkelorganisatie Thuiswinkel.org. De heer Ropers is op 22 april 2010 benoemd tot commissaris. Zijn zittingstermijn loopt af in 2014.

M. Tiemstra (1954)

Mevrouw Tiemstra heeft de Nederlandse nationaliteit en is CEO van Arbo Unie en ex-lid van de Executive Board van Eureko N.V. Tevens is zij lid van de Raad van Commissarissen van AON Groep Nederland B.V. en lid van de Raad van Toezicht van Het Scheepvaartmuseum in Amsterdam. De eerste benoeming als commissaris van TMG was op 5 juni 2003; de huidige zittingstermijn loopt van 2011 tot 2015.

J.G. Drechsel (1955)

De heer Drechsel heeft de Nederlandse nationaliteit en is CEO van BCD Holdings N.V. Daarnaast is hij lid van de Raad van Commissarissen van TRX Inc., Eneco Holding N.V., FleuraMetz B.V. en Parkmobile International B.V. Zijn eerste benoeming als lid van de Raad van Commissarissen van TMG vond plaats op 26 september 2007; de huidige zittingstermijn loopt van 2011 tot 2015.

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

HIERBIJ BIEDEN WIJ U AAN HET VERSLAG, DE BALANS PER 31 DECEMBER EN DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2011 MET DE TOELICHTINGEN, ZOALS DEZE DOOR DE RAAD VAN BESTUUR ZIJN SAMENGESTELD. DE JAARREKENING IS GECONTROLEERD EN AKKOORD BEVONDEN DOOR DELOITTE ACCOUNTANTS B.V. TE AMSTERDAM, ZOALS BLIJKT UIT DE IN DIT VERSLAG OPGENOMEN ACCOUNTANTSVERKLARING.

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

Ons college heeft in het afgelopen jaar zes keer in een regulier geplande vergadering met de Raad van Bestuur vergaderd en onder meer aandacht besteed aan de algemene, financiële en operationele stand van zaken, aan de acquisitie en financiering van het bedrijf Megastar in Frankrijk en aan de inkoop van eigen aandelen tot een maximum van 5% van het geplaatst kapitaal. Wij zijn regelmatig door de Raad van Bestuur geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen in de mediabranche. Extra aandacht en extra vergaderingen met de Raad van Bestuur zijn besteed aan de mogelijke acquisitie van SBS Benelux en de nieuwe strategie voor TMG. Wij hebben met de Raad van Bestuur strategische voorstellen besproken en deze vergeleken met alternatieven. De Raad van Bestuur heeft vervolgens begin december 2011 de nieuwe TMG-strategie bekendgemaakt. Het aanwezigheidspercentage bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen was 97%.

In drie vergaderingen hebben wij als Auditcommissie overleg gevoerd met de Raad van Bestuur en het hoofd Group Internal Audit van TMG. Onderwerpen van gesprek waren onder meer het interne risico-beheersing- en controlesysteem en de invulling hiervan, de status van het operationeel en strategisch risicomanagement, IT-systemen, de auditresultaten in 2011, de follow-ups van de audits uit 2010 en de gezamenlijke audit in 2011 bij de digitale activiteiten van TMG door Deloitte en Group Internal Audit van TMG. In de vergadering van 10 maart 2011 hebben wij met Deloitte onder meer het financiële jaarverslag 2010 besproken. De aandeelhoudersvergadering van TMG is op 28 april 2011 akkoord gegaan met de benoeming van Deloitte als accountant. In de vergadering van 27 oktober 2011 is de managementletter 2011 met Deloitte behandeld.

De aandeelhouders zijn in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders TMG van 28 april 2011 akkoord gegaan met de voordracht van de mevrouw M. Tiemstra en de heren J.G. Drechsel en A.J. van Puijenbroek als commissaris van TMG. In de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 30 augustus 2011 zijn de aandeelhouders akkoord gegaan met de voordracht van de heer M.A.M. Boersma tot commissaris. De raad bestaat thans uit vijf leden. Op 28 oktober 2011 hebben wij bekendgemaakt dat de heer Boersma voorzitter is geworden van de Raad van Commissarissen en de heer A.J. van Puijenbroek, voormalig voorzitter, vice-voorzitter van onze raad.

Buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur hebben wij in het verslagjaar het functioneren van (de leden van) onze raad bespro-

ken alsmede en de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur.

Aan de hand van ons bezoldigingsbeleid hebben wij de beloning van de Raad van Bestuur vastgesteld. De in 2011 behaalde resultaten geven geen aanleiding tot het uitkeren van een bonus op grond van de gezamenlijke doelstellingen. Voor het toekennen van een bonus op grond van individuele doelstellingen zou ruimte bestaan. Desalniettemin heeft de Raad van Bestuur op grond van het resultaat over 2011 en de aangekondigde reductie van arbeidsplaatsen besloten af te zien van deze variabele beloning. De Raad van Bestuur ontvangt uitsluitend een indexatie van de vaste salarissen van ieder lid van de Raad van Bestuur van 1% met ingang van 1 januari 2012. Deze indexatie is gelijk aan de indexatie voor het hoger personeel binnen TMG.

De beloning van de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het jaarverslag 2011 op pagina 107 van het verslag. Het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur staat op de website van TMG.

In het verslagjaar heeft op diverse momenten informeel overleg plaatsgevonden met de Centrale Ondernemingsraad. Tevens heeft informeel overleg plaatsgevonden met het dagelijks bestuur van de Centrale Ondernemingsraad. Ook heeft een van ons een COR vergadering bijgewoond in 2011.

Graag willen wij onze erkentelijkheid betuigen aan de Raad van Bestuur en de medewerkers voor de wijze waarop zij in 2011 hun taak hebben verricht.

Wij stellen u voor:

1. De jaarrekening over 2011 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. De Raad van Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2011.
3. De Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2011.
4. Het dividend over het boekjaar 2011 per aandeel van € 0,25 nominaal vast te stellen op € 0,47 in contanten (boekjaar 2010: € 0,45 in contanten per aandeel van € 0,25 nominaal).

Wij delen u mee dat de betaalbaarstelling van het dividend plaatsvindt op 4 mei 2012 bij de Kas Bank N.V. te Amsterdam.

Amsterdam, 13 maart 2012

Namens de Raad van Commissarissen
M.A.M. Boersma, voorzitter



Pieter staat voor u

PIETER HAD NET ZO GOED XAVIER KUNNEN HETEN, OF ANNELIES, YELÇIN, HANS, JOYCE, ELLEN OF MARTIN. PIETER STAAT SYMBOOL VOOR ALLE BEWONERS VAN ONS LAND (EN DE HOLLANDERS DAARBUITEN) DIE KRANTEN EN TIJDSCHRIFTEN LEZEN, EEN INTERNETAANSLUITING HEBBEN, MOBIEL BELLEN, RADIO LUISTEREN, TELEVISIE KIJKEN EN WAARSCHIJNLIJK EEN TABLET HEBBEN.

In de visie van TMG staat Pieter centraal. Hoe neemt Pieter informatie tot zich? Op welke services zit hij te wachten? Mogen we hem entertainen? Maakt hij gebruik van sociale media? Zo ja, kunnen we hem dan helpen? Is hij bereid om bij ons producten te kopen? En zo ja, kunnen we hem dan zelfs verleiden zijn

vrienden en kennissen daarover te vertellen? Kortom: in die visie zijn onze titels belangrijk, maar is Pieter nog veel belangrijker. Hij bepaalt wat we hem wanneer mogen vertellen, en hij wil graag verrast worden met iets wat hij nog niet wist. Succesvolle communicatie begint altijd met goed luisteren.

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

Bedragen in duizenden euro's

	2011	2010
Opbrengsten	577.200	592.297
Bedrijfsresultaat	-82.484	22.442
Financiële baten en lasten	35.230	64.678
Resultaat vóór belastingen	-47.254	87.120
Vennootschapsbelasting	-9.408	6.159
Nettoresultaat (gerealiseerd)	-37.846	80.961
Minderheidsbelang	-5.256	-865
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep	-32.590	81.826
Voorstel resultaatbestemming (niet verwerkt in de jaarrekening)		
Ten laste/gunste van reserves	-32.590	60.338
Dividenduitkering (uit reserve respectievelijk uit het resultaat)	21.915	21.488
Uitkeringspercentage	p.m.	26,3%
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	17.485	59.569
Per aandeel in €		
Resultaat	-0,69	1,71
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	0,37	1,25
Dividend	0,47	0,45
Aantal personeelsleden voortgezette activiteiten ultimo (fte)	2.940	2.851

De jaarcijfers 2011 en 2010 zijn opgesteld volgens de IFRS-richtlijnen van toepassing voor het jaar 2011. De grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE GEGEVENS

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

- Het genormaliseerde EBITDA-resultaat over 2011 bedroeg € 62,5 miljoen en is € 15,8 miljoen lager dan over 2010. De daling van het resultaat is voornamelijk het gevolg van dalende advertentie-inkomsten bij kranten en radio, door veranderende mediabestedingen en een verslechtering van de economische omstandigheden.
- De genormaliseerde EBITDA-marge daalde van 13,2% in 2010 naar 10,8% in 2011.
- De internetopbrengsten stegen met 36,1% naar bijna € 70 miljoen. De advertentieopbrengsten van print daalden ten opzichte van 2010 met 13% en die van radio met 8,3%.
- In de financiële baten en lasten is € 38,3 miljoen verantwoord ter zake ProSiebenSat.1 Media AG, waaronder een boekwinst vanwege de verkoop van de Belgische en Nederlandse activiteiten.
- Het bedrijfsresultaat over 2011 wordt negatief beïnvloed door onder meer reorganisatielasten van € 43,9 miljoen.

resultaten

(genormaliseerd) EBITDA

Bedragen in duizenden euro's	2011	2010
Opbrengsten	577.200	592.297
Overige bedrijfsopbrengsten	1.358	423
Grond- en hulpstoffen	-42.897	-44.377
Personeelskosten	-260.372	-216.200
Overige bedrijfskosten	-259.078	-258.399
EBITDA	16.211	73.744

Normalisaties

Reorganisatiekosten	43.910	3.469
Overig	2.354	1.092
Totaal normalisaties	46.264	4.561

Genormaliseerd EBITDA	62.475	78.305
------------------------------	---------------	---------------

Afschrijving	-11.424	-13.652
Amortisatie	-35.177	-37.650
Bijzondere waardevermindering-verliezen op vaste activa	-52.094	-
Bedrijfsresultaat	-82.484	22.442

Genormaliseerde EBITDA-Marge	10,8%	13,2%
-------------------------------------	--------------	--------------

Aantal personeelsleden ultimo (fte)	2.940	2.851
--	--------------	--------------

Genormaliseerd voor bijzondere kosten en opbrengsten daalde het **EBITDA-resultaat** van € 78,3 miljoen in 2010 (13,2% van de opbrengsten) naar € 62,5 miljoen in 2011. De genormaliseerde

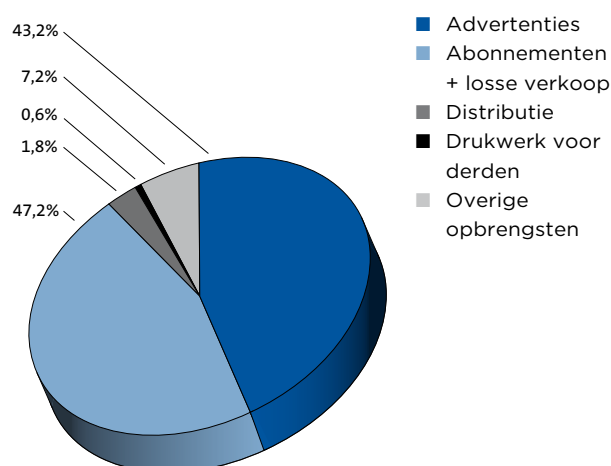
EBITDA-marge in 2011 kwam daarmee uit op 10,8% van de opbrengsten. Het bedrijfsresultaat (EBIT) daalde van € 22,4 miljoen positief in 2010 tot negatief € 82,5 miljoen in 2011.

Over 2011 is een **nettoresultaat** gerealiseerd van € 32,6 miljoen negatief (2010: € 81,8 miljoen positief). Het nettoresultaat over 2011 werd in hoge mate beïnvloed door waardeverminderingverliezen en reorganisatievoorzieningen. In het resultaat over 2010 is begrepen een herwaardering van het belang in ProSiebenSat.1 Media AG ter grootte van € 43,8 miljoen.

Als gevolg van dalende resultaten van Sky Radio Group, beëindiging van een aantal relatief kleine activiteiten en een waardedaling op een pand, aangehouden voor verkoop, is in totaal € 52,1 miljoen aan bijzondere waardeverminderingen verantwoord in het resultaat over 2011. De afwaardering op Sky Radio Group van € 44,0 miljoen is het effect van dalende resultaten door een sterke concurrentie op de radiomarkt.

In december 2011 heeft TMG de strategische koers voor de komende jaren gepresenteerd. In de strategische initiatieven is tevens een kostenbesparingsprogramma opgenomen van € 70 miljoen, inclusief een fte-reductie van circa 350 medewerkers. Ultimo 2011 is ten behoeve van deze reorganisatie een reorganisatievoorziening gevormd van bijna € 44 miljoen.

opbrengsten



De grote onzekerheid over het verloop van de economie heeft geresulteerd in een dalend consumenten- en producentenvertrouwen. Daarnaast was sprake van gestegen grondstoffen prijzen voor handel en productie. Zowel consumenten als adverteerders hebben in het afgelopen jaar als gevolg hiervan de hand op de knip gehouden. In de advertentiemarkt werden dagbladen naar verhouding harder getroffen dan andere mediumtypen.

De daling van de **opbrengsten** met 2,5% naar € 577,2 miljoen (2010: € 592,3 miljoen) was voornamelijk het gevolg van een gedaalde advertentieomzet. De advertentie-inkomsten uit print daalden met 13% en die uit radio met 8,3%. De daling was met name waarneembaar in de advertentiecategorie nationale merken en diensten. Daarentegen stegen online advertenties met 35,8%, in absolute getallen was dit echter onvoldoende om de dalingen bij print en radio te compenseren. In de vergelijkende cijfers over 2010 was overigens wel sprake van een positief effect in de opbrengsten door het WK voetbal in Zuid-Afrika en de Olympische Winterspelen in Vancouver.

De totale internetinkomsten (inclusief Hyves en e-commerce), verantwoord onder de advertentieopbrengsten en overige opbrengsten, stegen met 36,1% naar bijna € 70 miljoen. TMG-sites bereiken ruim 9 miljoen personen per maand, waarmee TMG een van de marktleiders is in bereik op internet in Nederland. In 2011 is TMG mediapartner geworden van de Eredivisie Voetbal en de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennisbond.

De oplageopbrengsten daalden ten opzichte van 2010 met € 3,8 miljoen (1,4%). Dit werd veroorzaakt door minder vaste abonnementen bij De Telegraaf, minder proefabonnementen (in 2010 Olympische Winterspelen en WK voetbal) en minder actiematige losse verkoop.

Steeds meer Nederlanders hebben een smartphone en/of tablet. TMG speelt hierop in door apps ter beschikking te stellen. Zo kwamen in 2011 onder meer apps beschikbaar van De Telegraaf, DFT, de dagbladen van HDC Media en Autovisie.

Video en videoproductie wordt ook op digitaal terrein steeds belangrijker. Zo werden onder meer rapportages gemaakt van de premières van de films Gooische Vrouwen en Nova Zembla en kwamen video-interviews op internet beschikbaar. Met Kerstmis had De Telegraaf de primeur van kerstgroeten in de krant die via een app op smartphones en tablets als video tot leven kwamen.

De opbrengsten uit distributieactiviteiten daalden ten opzichte van 2010 met € 3,4 miljoen vanwege de beëindigde transportactiviteiten voor derden per december 2010. Hiermee werden minder renderende transportactiviteiten beëindigd.

In 2011 is een van de panden, die worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop, verkocht. De verkoop heeft geresulteerd in een boekwinst van € 1,3 miljoen.

Van de totale opbrengsten werd in 2011 € 37,5 miljoen in het buitenland gerealiseerd (2010: € 36,5 miljoen). De opbrengsten buiten Nederland betreffen oplageactiviteiten van dagblad De Telegraaf in (Zuid-) Europa en losse verkoop van puzzelbladen in Frankrijk, België, Denemarken en Zweden. In 2012 zullen de opbrengsten in het buitenland verder stijgen als gevolg van de acquisitie van Megastar in Frankrijk.

opbrengst naar segmenten

X € 1 miljoen	2011		2010	
Telegraaf Media Nederland				
Landelijke dagbladen	239,4	41,5%	258,6	43,6%
Regionale dagbladen	91,1	15,8%	94,1	15,9%
Huis-aan-huisbladen	43,4	7,5%	50,4	8,5%
Tijdschriften	26,4	4,6%	25,9	4,4%
Internet	45,9	8,0%	41,2	7,0%
Overig	10,7	1,8%	9,4	1,6%
	456,9	79,2%	479,6	81,0%
Keesing Media Group				
Puzzelbladen	45,5	7,9%	44,7	7,5%
Internet (Gaming)	2,8	0,5%	2,8	0,5%
	48,3	8,4%	47,5	8,0%
Sky Radio Group				
Radio	36,2	6,3%	38,8	6,6%
Internet	0,8	0,1%	0,8	0,1%
	37,0	6,4%	39,6	6,7%
Overige activiteiten				
Distributie	10,6	1,8%	14,0	2,3%
Drukorders	3,7	0,6%	3,6	0,6%
Internet	20,2	3,5%	6,4	1,1%
Overig	0,5	0,1%	1,6	0,3%
	35,0	6,0%	25,6	4,3%
Totaal	577,2	100,0%	592,3	100,0%

De opbrengsten van Telegraaf Media Nederland en Sky Radio Group daalden met respectievelijk € 22,7 miljoen en € 2,6 miljoen als gevolg van lagere advertentie-inkomsten.

Keesing Media Group zag de opbrengsten, voornamelijk in Frankrijk, stijgen door toegenomen verkoop van relatief dure Varia puzzelboeken.

De internetopbrengsten stegen met € 18,5 miljoen naar bijna € 70 miljoen. De stijging werd gerealiseerd door acquisitie van Hyves in het vierde kwartaal 2010, uitbreiding van e-commerce activiteiten via De Telegraaf webshop en hogere volumes van display-advertenties.

bedrijfslasten

De **bedrijfslasten** stegen met € 90,8 miljoen vanwege een stijging van de reorganisatielasten met € 43,9 miljoen als gevolg van een personeelsreductie in de jaren vanaf 2012 en bijzondere waardeverminderingverliezen vaste activa van € 52,1 miljoen.

Als gevolg van deze bijzondere posten was het bedrijfsresultaat over 2011 € 82,5 miljoen negatief (2010: € 22,4 miljoen positief).

De kosten van **grond- en hulpstoffen** daalden in 2011 met € 1,5 miljoen door lager papierverbruik in combinatie met een lagere papierprijs in het eerste halfjaar ten opzichte van 2010. In het tweede halfjaar 2011 stegen de grondstofkosten als gevolg van een hogere papierprijs. Ultimo 2011 werd een papiervoorraad aangehouden van circa € 13,7 miljoen (2010: € 4,4 miljoen).

Onderdeel van de transformatie van TMG naar een leidend crossmediaal bedrijf is een kostenbesparingsprogramma van € 70 miljoen, in de periode tot 2016. Het kostenbesparingsprogramma is inclusief een fte-reductie van circa 350 medewerkers bij de verschillende onderdelen binnen het bedrijf; dit heeft geleid tot een dotatie aan de reorganisatievoorziening van € 43,9 miljoen. Naast deze bijzondere post stegen de **personeelskosten** in 2011 met € 3,7 miljoen, door een fractioneel hoger gemiddeld aantal fte vanwege de acquisitie van Hyves en de uitrol bij Dichtbij.nl. Daarnaast stegen de pensioenlasten (€ 0,7 miljoen) als gevolg van een nieuwe vijfjarige financieringsovereenkomst met Stichting-Telegraafpensioenfonds en eenmalige lasten voor arbeidsongeschikten. Ook stegen de kosten inzake inhuur van tijdelijke krachten met € 1,3 miljoen vanwege het inrichten van abonnementenwerving- en retentieprogramma's en IT-projecten.

toegevoegde waarde per werknemer

	toegevoegde waarde (x € 1 miljoen)	Gemiddelde aantal fte	Gemiddelde toegevoegde waarde per werknemer (x € 1.000)
2007 *	348,0	3.353	104
2008 *	304,7	3.284	93
2009	308,9	2.988	103
2010	312,2	2.806	111
2011	254,1	2.822	90

* Inclusief de niet voortgezette activiteiten 2009

Het aantal werknemers steeg van 2.851 ultimo 2010 naar 2.940 ultimo 2011 door uitrol van Dichtbij.nl en de acquisitie van Megastar (circa 120 fte ultimo 2011). Deze toename werd gedeeltelijk gecompenseerd door het beëindigen van de transportactiviteiten bij TMG Distributie en een ingezet reorganisatieprogramma.

Gemiddeld over het jaar bedroeg het aantal fte 2.822, een stijging van 16 ten opzichte van het jaar ervoor. Deze stijging is vooral het gevolg van een toename van het aantal fte door de lancering van Dichtbij.nl in mei 2011 en de acquisitie van Hyves in november 2010 (een heel jaar in 2011, twee maanden in 2010). De gemiddelde toegevoegde waarde per werknemer daalde van € 111.000 in 2010 naar € 90.000 in 2011. Deze daling wordt met name veroorzaakt door een stijging van de reorganisatiekosten.

GEMIDDELD OVER HET JAAR BEDROEG HET AANTAL FTE 2.822

De **overige bedrijfskosten** waren € 0,7 miljoen hoger dan in 2010. De automatiseringskosten zijn gestegen als gevolg van de acquisitie van Hyves en nieuwe online initiatieven, waaronder de uitrol van Dichtbij.nl. Door hogere verkopen bij e-commerce stegen ook de inkoopkosten. Als gevolg van het samenwerkingsverband in dagbladdistributie met NDC en Wegener en lagere oplagevolumes daalden de distributiekosten duidelijk.

De **afschrijvingskosten** daalden met € 2,2 miljoen doordat een aantal drukpersen volledig is afgeschreven.

Eind 2011 hebben **bijzondere waardeverminderingen** op vaste activa plaatsgevonden van in totaal € 52,1 miljoen. Vanwege de naar verwachting structureel lagere toekomstige resultaten bij Sky Radio Group is € 44 miljoen in mindering gebracht op de goodwill. Het beëindigen van een aantal activiteiten bij de huis-aan-huisbladen en bij het arbeidsmarktcluster heeft eveneens geresulteerd in afboekingen. Vanwege de relatief beperkte waarde van deze activiteiten zijn de posten niet afzonderlijk geëvalueerd.

Op de bedrijfspanden die worden aangehouden voor verkoop heeft vanwege een structureel lagere marktwaarde een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van € 0,9 miljoen.

De **amortisatielasten** zijn gedaald met € 2,5 miljoen voornamelijk als gevolg van de in september 2011 afgeschreven waardering van de FM-licentievergunningen van de Sky Radio Group. Voorts is per 1 september de verlengde licentieperiode van zes jaar ingegaan tegen een lagere vergoeding dan tot op dat moment aan de Nederlandse overheid werd betaald. Deze vergoeding aan de overheid betreft out-of-pocket-kosten, maar wordt onder IFRS-regelgeving geboekt als amortisatie.

In het resultaat van **geassocieerde deelnemingen** is begrepen het 6%-belang van TMG in het resultaat van ProSiebenSat.1 Media AG (ProSiebenSat.1) over 2011, zijnde € 38,3 miljoen, waarvan € 22,5 miljoen betrekking heeft op de beëindigde Nederlandse en Belgische activiteiten. Dit is inclusief € 20,2 miljoen boekwinst op de verkoop van deze activiteiten, die in juni en juli 2011 werd geëffectueerd. Het TMG-belang in het resultaat over 2010 was € 62,6 miljoen, waarin begrepen een opwaardering van € 43,8 miljoen vanwege een structureel verbeterde verwachting van de toekomstige kasstromen.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ProSiebenSat.1 Media AG van 1 juli jl. is over 2010 een dividend vastgesteld van € 1,12 per aandeel voor de aandelen met stemrecht. TMG heeft 13.127.832 van deze aandelen in eigendom. Het uitgekeerde dividend is door TMG onder aftrek van bronbelasting verwerkt en het ontvangen nettobedrag van € 10,8 miljoen werd in mindering gebracht op de waarde van het TMG-belang in ProSiebenSat.1.

Per 31 december 2011 bedroeg de boekwaarde van het belang (vóór de uitkering van het dividend over het boekjaar 2011) € 226,7 miljoen, dat is circa € 17 per aandeel met stemrecht.

DE KERN IS HET STREVEN NAAR EEN STRUCTUREEL HOGER DIVIDEND

Tijdens de afgelopen aandeelhoudersvergadering van ProSiebenSat.1 Media AG werd TMG's CEO H.M.P. van Campenhout - als opvolger van A.J. Swartjes - benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en tot lid van de remuneratiecommissie van de Raad.

In 2011 was voor wat betreft de post **belastinglast** sprake van een batig saldo van € 9,4 miljoen (2010: € 6,2 miljoen last). De effectieve belastingdruk bedroeg in 2011 19,9% tegenover 7,1% in 2010.

De **nettokasstroom uit operationele activiteiten** is gedaald met € 42,1 miljoen naar € 17,5 miljoen. De daling wordt voor € 20,3 miljoen veroorzaakt door een hogere papiervoorraad vanwege een verwachte verdere papierprijsstijging, en door een lager resultaat en afvloeiingsuitkeringen.

Voor de **kasstroom uit investeringsactiviteiten** zie hieronder bij investeringen.

De **kasstroom uit financieringsactiviteiten** was negatief als gevolg van de inkoop van eigen aandelen (€ 11,2 miljoen) en uitbetaald dividend (€ 21,5 miljoen). Tevens is in september 2011 een bedrag van € 7,7 miljoen betaald in het kader van de hernieuwde FM licentievergunning van de Sky Radio Group. Ter financiering van de aankoop van Megastar is ultimo 2011 een kredietfaciliteit afgesloten van € 38,1 miljoen.

eigen vermogen

Het eigen vermogen, toe te rekenen aan de aandeelhouders van TMG, is ultimo 2011 gedaald met € 65,2 miljoen naar € 465,8 miljoen. Het totaal van de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, toe te rekenen aan aandeelhouders van TMG, bedraagt over 2011 € 32,6 miljoen negatief. Over 2010 werd € 21,5 miljoen aan dividend uitgekeerd. Het eigen vermogen per uitstaand aandeel bedroeg ultimo 2011 € 9,99 ten opzichte van € 11,12 ultimo 2010. In het eigen vermogen per 31 december 2011 is nog geen rekening gehouden met uit te keren dividend over 2011.

aandelen

Gedurende de tweede helft van 2011 heeft TMG 1.121.532 (certificaten van) aandelen ingekocht voor een totaal bedrag van € 11,2 miljoen. Deze aandelen zijn niet ingetrokken, waardoor de samenstelling van het aantal aandelen ongewijzigd is ten opzichte van 2010. Per 31 december 2011 zijn er 47.750.000 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen van € 0,25 nominaal. Van de gewone aandelen

zijn 29.190.077 stuks gecertificeerd per 31 december 2011, zijnde 61,1% (ultimo 2010: 61,1%).

investeringen

Het nettobedrag aan investeringen bedraagt over 2011 € 39,8 miljoen (2010: € 49,2 miljoen). Het betreft hier gefaseerde investeringen in drukpersen en kleurenunits in de drukkerij in Amsterdam, de acquisitie van Megastar in Frankrijk door Keesing Media Group en een aantal kleinere acquisities waaronder Huizenzoeker.nl en Gaspedaal.nl. In 2010 werd de investeringskasstroom voornamelijk beïnvloed door de acquisitie van Hyves.

In 2011 is een overeenkomst getekend terzake een modernisering van de persconfiguratie van de drukkerij in Amsterdam voor in totaal circa € 20 miljoen. Het betreft een uitbreiding van de kleuren-

capaciteit waarmee een flexibilisering van de drukmogelijkheden in kleur wordt gerealiseerd. De investering is noodzakelijk gezien de marktontwikkelingen en de ambitie om marktleider te blijven.

dividend

Voorgesteld wordt een dividend uit te keren van € 0,47 per aandeel in contanten. Op het totaal van de uitstaande aandelen zou dit een uit te keren dividend betekenen van € 21,9 miljoen. Over 2010 bedroeg het dividend € 0,45 per aandeel.



zappen op het net

DE WERELD OM ONS EN PIETER HEEN BEWEEGT. TOCH ZIJN REALISATIE EN VERSPREIDING VAN BEWEGEND BEELD LANG GEEN KERNCOMPETENTIE VAN TMG GEWEEST. INMIDDELS ZIJN MET SUCCES DE NODIGE STAPPEN GENOMEN OM PIETER OOK OP VIDEOGEBIED OP ZIJN WENSEN TE KUNNEN BEDIENEN.

Het is nog maar zo'n 10 jaar geleden dat we ongeduldig naar het beeldscherm van onze pc zaten te turen, als daarop tergend langzaam een foto werd opgebouwd. Inmiddels vinden we het heel gewoon om online een filmpje te bekijken. Video is overal, van enorme schermen op pleinen tot op het kleine beeldscherm van onze telefoon. Binnenkort weten we niet meer - of maakt het ons niet meer uit - op welk scherm we televisie kijken of op het internet surfen.

Bereik is het credo

In het afgelopen jaar is het aantal kijkers van video's op Telegraaf.nl meer dan vertienvoudigd. Elke dag kijken gemiddeld zo'n 300.000 mensen naar een video op de website. De verwachting is dat het aantal kijkers nog flink zal toenemen. Vanaf de redactievloer wordt inmiddels bijna een half uur televisie per dag gemaakt, in de vorm van flitsen. Daarvan is de Nieuwsflits, die iedere dag om twaalf uur online staat, het vlaggeschip. De website gaat steeds meer op een televisiezender lijken; het grote verschil is nu nog dat de meeste content on-demand wordt aangeboden. Maar in de nabije toekomst zal de bezoeker bij 'breaking news' direct geconfronteerd worden met bewegend beeld (dat hij niet meer zelf hoeft te starten), zodra hij op de website aankomt. Waar een televisiezender zijn programmering moet omgooien (wat altijd tijd kost) als er belangrijk nieuws is, kan een website onmiddellijk een video plaatsen. De redactie wil met video zo veel mogelijk mensen bereiken. Dat is ook het credo.

Natuurlijk speelt in het achterhoofd het besef mee dat 'print' terrein inlevert aan 'digitaal'. Toch zal de krant altijd blijven bestaan, daar is iedereen het wel over eens. Echter, het tempo waarin het beeldscherm de rol van papier overneemt, is de vraag. De redacteuren maakt het niet uit, die zijn van alle markten thuis.

3 pijlers

Telegraaf Video Media ondersteunt de redactie van De Telegraaf bij de productie van video's voor Telegraaf.nl. Maar er worden ook televisieprogramma's geproduceerd voor alle zenders en omroepen. Dit snel groeiende bedrijfsonderdeel heeft haar activiteiten over 3 peilers verdeeld: nieuws & actualiteit (waar alle nieuwsvideo's worden gemaakt), branded content en info & entertainment.

Een mooi voorbeeld van de activiteiten van branded content, is het dagboek dat van Richard Krajicek werd gemaakt tijdens het ABN AMRO World Tennis Tournament. De 'brand' is natuurlijk de bank, de 'zender' is Telegraaf.nl. Het bereik dat de sponsor met de website haalt, is inmiddels groot genoeg om zo'n opdracht niet meer bij een televisiestation neer te leggen.

Een opmerkelijk succes van info & entertainment was de Second Screen Show tijdens The Voice of Holland. Bij de eerste 'uitzending' keken er zo'n 30.000 mensen,

WEBSITES GAAN STEEDS MEER OP EEN TELEVISIEZENDER LIJKEN

en bij de derde keken er maar liefst 300.000 mensen tegelijkertijd naar de televisie én de website. Via het Second Screen konden kijkers vragen stellen en ook hun mening geven over de kandidaten en de show. Dat illustreert dat video kijken niet meer een passieve bezigheid is en ook niet langer het exclusieve domein is van de zithoek met een groot televisiescherm aan de muur.

Ook is TMG met het productiehuis Pilarczyk Media-groep actief in de autobranche en met InfoPinnacle in de arbeidsmarkt en corporate branding via online video.

GECONSOLIDEERDE GEGEVENS

GROEPSZAKEN

BIJ HRM ZIJN IN 2011 ONDER MEER DE VOLGENDE ZAKEN AAN DE ORDE GEWEEST: IMPLEMENTEREN VAN BELEID IN HET KADER VAN AFBOW VAN BOVENMATIGHEID, OPNIEUW AFSLUITEN VAN CAO'S EN SOCIAAL PLAN, AFRONDING EN VOORTZETTING VAN OPLEIDINGS- EN INZETBAARHEIDBELEID, OPZETTEN VAN ACTIVITEITEN VOOR TALENTVOLLE MEDEWERKERS EN REALISATIE VAN EEN ONDERZOEK NAAR DE TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS.

arbeidsvoorwaarden en sociaal plan

bovenmatigheid

In het kader van het verder terugdringen van kosten en het opheffen van ongelijkheid in arbeidsvoorwaarden is in december 2009 met de Centrale Ondernemingsraad (COR) een akkoord over de aanpak van bovenmatigheid afgesloten, waarbij afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop wordt omgegaan met salarissen die meer dan 10% hoger zijn dan het maximum van een salarisschaal. Door terugdringing van bovenmatigheid wordt op termijn in totaal een besparing gerealiseerd van € 5-5,5 miljoen. Het akkoord is vervolgens per oktober 2010 geïmplementeerd en is vooralsnog alleen van toepassing op medewerkers die vallen onder de CAO Grafimedia, de CAO voor het Dagbladuitgeverijbedrijf, het hoger personeel en medewerkers zonder CAO. De vakbonden zijn het procedureel en inhoudelijk niet eens met het gesloten akkoord en zijn eind 2010 een gerechtelijke procedure gestart. Deze gerechtelijke procedure heeft in 2011 tot een uitspraak geleid waarin TMG op alle punten in het gelijk is gesteld. Eind december 2011 hebben de vakbonden aangegeven tegen de uitspraak in hoger beroep te gaan.

TMG wil ook voor de andere CAO's afspraken maken over bovenmatige salarissen. Daarom is in de in 2011 afgesloten CAO's een procedureafspraken opgenomen die het mogelijk maakt om met de medezeggenschap en de vakbonden op bedrijfsniveau afspraken te maken over de aanpak van bovenmatige salarissen. De gesprekken om met partijen tot een TMG-akkoord te komen worden in 2012 gestart.

CAO's

Binnen TMG zijn meerdere CAO's van toepassing. Een aantal van deze CAO's liep in 2011 af en is daarom voor een nieuwe periode afgesloten. Binnen de nieuw gemaakte afspraken zijn salarisaanpassingen beperkt gebleven.

CAO Dagbladjournalisten

De looptijd van deze CAO is van januari 2011 tot en met december 2012. Afsproken is om de salarissen en salarisschalen te verhogen met 1% per juli 2011, 0,5% per december 2011 en 0,5% per april 2012. Naast de loonsverhoging blijft het huidige minimumpensioen gewaarborgd.

CAO Dagbladuitgeverijbedrijf

De CAO DU liep af op 31 december 2011. Binnenkort zullen de besprekingen voor een verlenging van de CAO starten.

CAO Publiekstijdschriftjournalisten

De looptijd van de CAO is van april 2011 tot en met maart 2013. Afsproken is om de salarissen en salarisschalen te verhogen met 1% per augustus 2011 en 1% per juli 2012. Daarnaast ontvingen medewerkers die onder deze CAO vallen in december 2011 een eenmalige uitkering van 0,5%, berekend over het jaarsalaris inclusief vakantiegeld.

Grafimedia CAO

De onderhandelingen voor de verlenging van de Grafimedia CAO 2010-2012 zijn eind december afgebroken. Dit afbreken heeft tot gevolg dat er geen afspraken konden worden gemaakt over onderwerpen die per 1 januari 2012 wijzigen. Het betreft bijvoorbeeld de opbouw en verjaring van vakantiedagen en het spaarloon, dat door een wetwijziging per 1 januari 2012 is afgeschaft.

Sociaal Plan

In december 2011 bereikte TMG met de vakbonden een akkoord over een Sociaal Plan TMG voor 2012-2013. Dit Sociaal Plan is een ongewijzigde voortzetting van het voorgaande Sociaal Plan.

investeren in personeel

opleidingsbeleid

In juli 2011 is het TMG opleidingsbeleid afgerond. Vastgelegd zijn onder meer de visie op opleiden en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden betreffende opleiding en ontwikkeling. Het jaarlijks op te leveren strategisch opleidingsplan wordt door de bedrijfsonderdelen van TMG gerealiseerd.

inzetbaarheid

Het inzetbaarheidproject is in 2011 voortgezet. Er zijn meerdere workshops over inzetbaarheid georganiseerd waaraan medewerkers en leidinggevendenden hebben deelgenomen. Naast de verplichte en vrijwillige loopbaantrajecten zijn verschillende activiteiten georganiseerd, zoals onder meer workshops 'personal branding' en loopbaanscans.

activiteiten voor talent

Er zijn diverse initiatieven ontplooid gericht op nieuw talent. Een aantal voorbeelden hiervan:

- Online Energy Academy: gericht op het aantrekken van digitaal talent in de vorm van een traineeship. Er zijn drie trainees gestart in 2011.

- Sales Traineeship: vier salestrainees hebben hun traject succesvol afgerond.
- (Young) Potentials van TMG zijn winnaar geworden van de Laluz Awards 2011.
- Young TMG is in 2011 opgericht. Young TMG organiseert evenementen, netwerkborrels en andere activiteiten, waarin onderwerpen en thema's centraal staan die relevant zijn voor TMG als organisatie of die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Young TMG'ers. Specifiek voor deze groep zijn in 2011 drie bijeenkomsten georganiseerd.

medewerkertevredenheidonderzoek

In september 2011 is door een extern bureau onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid van medewerkers. Alle medewerkers van TMG hebben de gelegenheid gekregen hieraan deel te nemen. Uit het onderzoek blijkt dat de algemene tevredenheid een 7,3 scoort op een schaal van 1 tot 10. Dit is een hoger cijfer dan dat van andere bedrijven in de benchmark. Op basis van de onderzoeksresultaten zijn actieplannen ontwikkeld ten aanzien van verbeterpunten. Met de uitvoering van deze plannen wordt het behalen van een hogere score in een volgende meting beoogd.

ziekteruizum

Het ziekteruizumpercentage is in 2011 uitgekomen op 4,1%, tegenover 3,7% in 2010. Na een belangrijke daling van het ruizum in 2010 ten opzichte van de jaren ervoor, is in 2011 het ruizumpercentage gestegen maar tegelijkertijd duidelijk onder het percentage van de jaren 2008 en 2009 gebleven.

verslag van de Centrale Ondernemingsraad

“een goede toekomst voor TMG en haar medewerkers.”

Met dit doel voor ogen doen de leden van de COR hun werk. Die toekomst is onzeker. Er is een financiële crisis, een grillig medialandschap en een bedrijf dat strategieën ontwikkelt om in te spelen op de steeds weer nieuwe ontwikkelingen. Kortom: het zijn - net als in de voorgaande jaren - onrustige tijden.

Een bedrijf dat goed is voor zijn medewerkers, dat is waar de COR naar streeft. Een rechtvaardige arbeidsorganisatie waarbij medewerkers de kans krijgen zichzelf te ontwikkelen en ook ruimte krijgen voor ideeën en innovaties. Daarvoor is een financieel gezond bedrijf nodig, nieuwe plannen en een zeker elan. De COR beoordeelt de plannen van TMG kritisch en vindt dat niet alleen kosten gereduceerd moeten worden. Een scenario van business as usual is geen optie gezien de huidige snelle ontwikkelingen in de mediemarkt.

De COR boog zich in het afgelopen jaar over diverse onderwerpen, waaronder meer de reorganisatie van de diensten postverwerking en magazijnbeheer, de investeringen in de persombouw bij de drukkerijen, de overname van Megastar (Frankrijk), het verzuimprotocol en het uitvoeren van een tevredenheidonderzoek onder medewerkers. De vraag die daarbij voor de COR centraal staat is: wat betekent het voor de medewerkers en wat voor het bedrijf? Ook hecht de COR eraan om het effect van de genomen beslissingen te evalueren.

De strategie van TMG is voor de COR een overheersend thema geweest in 2011. In een vroeg stadium is over het vernieuwingsproces van de strategie van gedachten gewisseld met de Raad van Bestuur. De COR heeft een positief advies gegeven over het inhuren van een extern adviesbureau. Tijdens de looptijd van het

DE TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS SCOORT EEN 7,3

proces heeft de COR zich regelmatig op de hoogte laten brengen over de voortgang en de ontwikkelingen. De COR bekijkt het geheel positief kritisch en vindt het belangrijk dat bij intensievere samenwerking van diverse bedrijfsonderdelen de identiteit van de afzonderlijke merken behouden blijft. Ook heeft de COR het belang van goede communicatie met de medewerkers over het strategieproces benadrukt. In 2012 zullen de adviesaanvragen worden behandeld.

Ook voor de COR zelf en de medezeggenschap zijn zaken veranderd. Sinds half februari 2011 is bij de overlegvergaderingen de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Van Campenhout, aanwezig. In het afgelopen jaar is een Groeps-ondernemingsraad opgericht voor Telegraaf Media Nederland. De Ondernemingsraden van de HDC Media, Holland Combinatie en Telegraaf Media Nederland | Landelijke Media zijn hierin vertegenwoordigd.

De in 2010 aangekondigde rechtszaak over de aanpak van bovenmatigheid, waarin de COR een gevoegde partij is, vond plaats in het najaar. TMG en de COR werden geheel in het gelijk gesteld.

De COR vindt het een goede zaak dat het sociaal plan 2011 ongewijzigd is verlengd tot eind 2013.

**Xavier Tiddema,
35 jaar, single, heeft
net een appartement
gekocht, maakt carrière
bij een grote bank.
Uitgaan, rugby, ver-
zamelt horloges. Is hard
op weg naar welstands-
klasse A.**





DFT.NL
RELATIEPLANET.NL
SPITS
HYVES
GEENSTIJL.NL
RADIO VERONICA

TELEGRAAF MEDIA NEDERLAND

TELEGRAAF MEDIA NEDERLAND IS MEDIA-EXPLOITANT EN ACTIEF OP HET GEBIED VAN VERZAMELEN, CREEËN EN RENDABEL EXPLOITEREN VAN INFORMATIE EN ENTERTAINMENT (INFOTAINMENT). TELEGRAAF MEDIA NEDERLAND IS DÉ LEIDENDE AANBIEDER VAN INFOTAINMENT OP DE NEDERLANDSE MARKT. OM DE BEDRIJFS-DOELEN TE REALISEREN IS HET BELEID GERICHT OP HET BEHOUDEN EN VERGROTEN VAN HET AANDEEL IN (MEDIA-)TIJD VAN CONSUMENTEN EN IN DE MEDIABESTEDINGEN VAN BEDRIJVEN EN CONSUMENTEN.

Als gevolg van zowel structurele als conjuncturele ontwikkelingen stonden in 2011 de opbrengsten uit gedrukte uitgaven in het algemeen onder druk. De advertentie-inkomsten daalden in belangrijke mate. Daarnaast was sprake van een daling van oplagevolumes voornamelijk als gevolg van het ontbreken van grote sportevenementen. Dit in samenhang met de bijzondere positie van De Telegraaf op dit gebied. De abonnementsopbrengsten daalden fractioneel, doordat prijsverhogingen de volumedaling niet volledig compenseerden.

Mede vanwege de dalende tendens in de printmarkt wordt groei in digitale markten steeds belangrijker. In 2011 is een belangrijke groei gerealiseerd in de markten buiten print. TMG is in bereik een van de grootste Nederlandse digitale uitgevers (bron: STIR). De omzetgroei in deze markten was echter onvoldoende om de daling bij print te compenseren, waardoor de opbrengsten van Telegraaf Media Nederland per saldo licht daalden.

De kosten daalden fractioneel. Door lagere oplagen en omvang van de printtitels daalden de druk- en distributiekosten licht. De operationele kosten stegen fractioneel. Enerzijds was er sprake van personeelsreducties bij de printactiviteiten, anderzijds groeide de bezetting op de digitale activiteiten. Ook bij andere kostenposten, zoals automatiseringskosten, is sprake van kostenbesparingen bij de printactiviteiten en extra investeringen in digitale activiteiten.

Als gevolg van de ontwikkelingen in opbrengsten en kosten is het genormaliseerde EBITDA-resultaat van Telegraaf Media Nederland in 2011 sterk gedaald.

Vanuit de ambitie en de gestelde doelen is Telegraaf Media Nederland in 2008 begonnen met een aantal veranderingen in structuur, werkwijze en portfolio. Sindsdien zijn structurele dalingen van de kosten gerealiseerd door onder meer verlaging van het aantal personeelsleden, ondanks uitbreidingen bij de digitale activiteiten, en door wijzigingen in de portfolio.

Telegraaf Media Nederland verwacht te kunnen groeien door:

1. Een focus op 'groot randstad'.
2. Een focus op digitaal, segmenten en thema's.
3. De realisatie van nieuwe inkomsten bij bestaande klanten (e-commerce).
4. De realisatie van nieuwe inkomsten door exploitatie van content inclusief video al dan niet op nieuwe mediumdragers zoals smartphones en tablets.

In 2011 is de integratie van de landelijke activiteiten afgerond en wordt gewerkt vanuit, en met, één commercieel bedrijf en één redactie. Daarnaast is de segmentaanpak verder uitgebouwd, waardoor er meer synergie tussen de verschillende activiteiten is gerealiseerd in onder andere het autosegment, de arbeidsmarkt, entertainment en het vaarsegment. Meerdere relatief kleine acquisities hebben bijgedragen aan het versterken van de posities in verschillende segmenten.

Daarnaast heeft de uitrol van Dichtbij.nl plaatsgevonden, een samenvoeging van de lokale internetactiviteiten van de huis-aan-huisbladen en WebRegio. Voor de reorganisatie en integratie van lokale en regionale activiteiten zijn in 2011 plannen ontwikkeld, welke in 2012 geïmplementeerd worden.

DAGBLADEN

In de consumentenmarkt zijn de Nederlandse dagbladen vertegenwoordigd met producten die verschillen in aard, omvang en verschijningsfrequentie. Ook zijn ze in te delen naar regio, en gratis of betaald. De Nederlandse oplagemarkt besloeg in 2011 (vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) circa 4,4 miljoen exemplaren per dag, een daling van 2,5% ten opzichte van vorig jaar (bron: HOI).

Uit gegevens van STIR blijkt dat 7 miljoen Nederlanders van 13 jaar en ouder maandelijks één of meer dagbladsites bezoekt. In 2010 was dat aantal 6,7 miljoen. Nederlanders die gebruikmaken van de websites van dagbladen, bezoeken de sites gemiddeld 21 keer per maand. Per bezoek worden gemiddeld vijf pagina's bezocht. Recent onderzoek van Intomart/GfK geeft aan dat nieuwsmedia in Nederland ook profiteren van de opmars van smartphones en tablets. De gebruikers van apps nemen inmiddels een kwart van de totale leestijd van dagbladen voor hun rekening. Gezien de groei-percentages van smartphones en tablets mag worden verwacht dat dit percentage in de komende tijd verder zal stijgen.

Binnen de totale Nederlandse netto-advertentiemarkt daalde het gedeelte dat betrekking heeft op dagbladen in 2010 met 17% naar € 512 miljoen (2009 € 616 miljoen). In het eerste halfjaar van 2011 was ten opzichte van dezelfde periode in het jaar ervoor sprake van een daling van 13%. Naar schatting daalde de advertentiemarkt in het jaar 2011 naar € 451 miljoen (bron: Nielsen).

betaalde nationale dagbladen

De totale verspreide oplage van de betaalde Nederlandse dagbladen daalde over 2011 (vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) met 2,8%, naar 3,4 miljoen exemplaren per dag (2010: min 2,1% en 3,5 miljoen exemplaren). De betaalde landelijke dagbladen daalden met 2,3% en de regionale dagbladen met 3,5% (2010: beide 2,1%). (Bron: HOI).

Het totale advertentievolume van betaalde dagbladen uitgedrukt in millimeters daalde in 2011 met 5% (2010: -5%). De categorie nationale merken en diensten daalde met 5% (2010: +2%). De categorieën personeel, gerubriceerde advertenties en familieberichten daalden respectievelijk met 22%, 8% en 5%. De regionale dagbladen presteerden op de advertentiemarkt beter dan de landelijke dagbladen. Het volume bij de betaalde landelijke dagbladen daalde met 8% terwijl de regionale dagbladen 3% van het volume verloren zagen gaan (bron: ASS).

dagblad De Telegraaf

Het genormaliseerde EBITDA-resultaat van Dagblad De Telegraaf daalde belangrijk ten opzichte van 2010 omdat kostenbesparingen en tariefsverhogingen de omzetsdaling maar deels konden compenseren. Zowel de advertentie- als oplageopbrengsten daalden. Naast de meer structurele daling waar dagbladen in het algemeen onder lijden heeft de economische situatie in 2011 zichtbaar effect gehad op zowel de advertentiemarkt als de consumentenmarkt van De Telegraaf. Een sterk afgenomen consumentenvertrouwen heeft zowel effect gehad op de aanwas als op de uitstroom van abonnees.

De kosten van drukken en distributie daalden licht als gevolg van diverse besparingsprojecten, waarvan de gemeenschappelijke bezorging van De Telegraaf met de kranten van Wegener en NDC de belangrijkste is. Voor dagblad De Telegraaf is verder het ingang gezette project m.b.t. de persconfiguratie van belang. Dit project leidt tot een uitbreiding van de mogelijkheden tot het drukken van kleur in de krant.

Ook de operationele kosten daalden licht als gevolg van diverse besparingsprojecten.

redactie De Telegraaf

Journalistiek was De Telegraaf in 2011 volop spraakmakend: de nieuwsgebeurtenissen gaven daar ook alle aanleiding toe. Naast de eigen reportages over de Eurocrisis, het drama in Noorwegen en de

bestuursperikelen bij Ajax bepaalde De Telegraaf ook op andere terreinen veelal dagelijks het gesprek van de dag, maar ook is er steeds meer ruimte voor duiding en achtergronden van het nieuws.

Er zijn stappen genomen op het gebied van multimedia. Alle redacties van Telegraaf Media Nederland | Landelijke Media (van kranten tot digitaal en van video tot tijdschriften) zijn met behoud van identiteit geïntegreerd op één redactievloer en staan onder leiding van de hoofdredactie van De Telegraaf. Daardoor is samenwerking, journalistieke interactie via verschillende platformen, uitbouw van verschillende segmenten (zoals auto, reizen, entertainment en varen) en ook kostenbeheersing mogelijk.

Opvallend is de sterk toegenomen populariteit van Telegraaf video via Telegraaf.nl. Door bundeling van journalistieke expertise bij de Telegraafredacties is het mogelijk om in woord en in bewegend beeld van minuut tot minuut de vinger aan de pols te houden. Dit heeft geresulteerd in explosief gestegen kijkcijfers.

oplage De Telegraaf

De verspreide oplage van De Telegraaf kwam in 2011 (meetperiode vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) uit op gemiddeld 626.943 exemplaren per dag tegenover 655.263 een jaar eerder. De daling van 4,3% lag boven de gemiddelde daling van 2,8% bij

DE ECONOMISCHE SITUATIE HEEFT ZICHTBARE EFFECTEN GEHAD

de totale betaalde dagbladenmarkt. Een belangrijk gedeelte van de relatief grote daling wordt verklaard door het ontbreken van grote sportevenementen die voor De Telegraaf erg belangrijk zijn, de beleidsmatige keuze om een lager proefabonnementenniveau te hanteren en de oplage-effecten als gevolg van het beëindigen van de zondagkrant van De Telegraaf. Daartegenover staat dat afgelopen jaar een aanvang is gemaakt met de actiematige invulling van de campagne “Nederland leest De Telegraaf”, in de vorm van diverse succesvolle activiteiten als de lotto- en de lenteactie, de organisatie van de picknickweek, het 2-maands gratis abonnement op Eredivisie Live, de activiteiten rondom de lancering van

de speelfilm De Heineken-ontvoering. Dit alles heeft bijgedragen aan het verstevigen van de band met bestaande klanten. In 2012 zullen deze activiteiten worden geïntensiveerd, onder meer door het tweewekelijks bij de krant bijsluiten van een cadeautje voor de abonnees.

De krant en televisie zijn voor abonnees van De Telegraaf nog steeds de belangrijkste nieuwsbronnen, zo is gebleken uit lezerskringonderzoek in 2011. Digitale media nemen daarnaast als nieuwsbron, ook onder abonnees, in waarde toe.

In november heeft De Telegraaf de papieren versie van krant ook digitaal beschikbaar gemaakt. Deze is daarmee voor iedereen te lezen via een pc en internet en ook via een smartphone of tablet. Bestaande abonnees betalen een klein extra bedrag per maand voor deze service. Niet-abonnees kunnen tegen betaling een apart digitaal abonnement nemen.

In de komende tijd zullen aanpassingen worden doorgevoerd met als doel “het gesprek van de dag” te blijven bepalen en lezers en adverteerders onderscheidende producten te kunnen blijven aanbieden. Er staan zaken op stapel als een vernieuwing van de zaterdagkrant en een redactionele uitbreiding met regionieuws in enkele regio's. Ook de redactionele samenwerking tussen de verschillende titels zal in 2012 verder van de grond komen.

Afgelopen jaar is het gemeenschappelijk bezorgingsproject met NDC en Wegener verder uitgerold. In het eigen verspreidingsgebied verzorgen NDC en Wegener nu ook de verspreiding en bezorging van De Telegraaf. Na een aanvankelijke terugloop is inmiddels de bezorgkwaliteit weer op het gewenste niveau.

advertenties De Telegraaf

De dalende trend van de advertentiemarkt voor dagbladen heeft zich in 2011 verder voortgezet. Bij Dagblad De Telegraaf daalde de advertentieomzet belangrijk, mede door het ontbreken van grote sportevenementen. De commerciële samenwerking met Sp!ts is in het afgelopen jaar goed van de grond gekomen: de gecombineerde bereikpositie wordt in een aantal markten succesvol aangeboden.

gratis nationale dagbladen

Het advertentievolume van de Nederlandse gratis dagbladen daalde met 2%, in 2010 was er sprake van een min van 9% (bron: ASS, gemeten in pagina's).

De totale verspreide oplage van gratis landelijke dagbladen in Nederland bedroeg in 2011 (vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) 1,1 miljoen exemplaren per dag, een daling van 1,4% ten opzicht van 2010 (bron: HOI).

Op de lezersmarkt is en blijft Sp!ts een veel gelezen dagblad. Sp!ts heeft 1,6 miljoen dagelijkse lezers en is daarmee in bereik het derde dagblad van Nederland.

De teruggang in de advertentiemarkt - voornamelijk als gevolg van de economische omstandigheden - heeft zich in 2011 voortgezet en heeft bij Sp!ts zwaar op het resultaat gedrukt. Vergaande kostenmaatregelen zijn genomen om de rendementsverslechtering te beperken.

De concurrentie in de markt voor gratis dagbladen is groot en daarmee ook de prijsdruk op advertenties. Het Sp!ts-Lab, de afdeling verantwoordelijk voor zogenoemde branded content concepten, is

IN SAMENWERKING TUSSEN REDACTIE, COMMERCIE EN OPLAGE ZIJN VIJFTIG REGIONALE EVENEMENTEN GEORGANISEERD

wel flink gegroeid. Adverteerders zijn meer dan ooit geïnteresseerd in het op creatieve wijze behalen van hun commerciële doelstellingen. Hierbij wordt nauw samengewerkt tussen adverteerders, reclame- en mediabureaus en de redactie van Sp!ts.

In navolging van de commerciële werkzaamheden gaat ook de redactie van Sp!ts intensief samenwerken met de redactie van Telegraaf Media Nederland | Landelijke Media.

In de zomer is de vernieuwde internetsite van Sp!ts gelanceerd, die nu maandelijks 1 miljoen unieke bezoekers trekt. Sp!ts bereikt zijn lezers met name in een omgeving waar de mobiele telefoon een grote rol speelt. Als onderdeel van de internetstrategie zijn aan het einde van het jaar twee apps ontwikkeld en is de mobiele website aangepast voor het gebruik met smartphones.

Een belangrijk project is het optimaliseren van het distributienetwerk geweest. Door het verzamelen van informatie over de optimale aantallen per uitdeellocatie is een betere sturing op het aantal

lezers per verspreid exemplaar gerealiseerd. Door een meer effectieve verspreiding van exemplaren is het aantal lezers per krant gestegen naar 4,2 lezers.

Het gemiddeld aantal verspreide exemplaren in 2011 (vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) bedroeg 362.071 per dag.

regionale dagbladen

Ook de Nederlandse regionale dagbladen hebben in 2011 last gehad van de economische omstandigheden. Het totale advertentievolume van de regionale dagbladen in Nederland daalde in 2011 met 3% (bron: ASS).

De totale verspreide dagelijkse oplage van regionale dagbladen in Nederland over 2011 (vierde kwartaal 2010 tot en met derde kwartaal 2011) daalde met 3,5% naar 1,5 miljoen exemplaren per dag (2010: 2,1% daling naar 1,6 miljoen). (Bron: HOI).

De regionale dagbladen van Telegraaf Media Nederland (Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad, IJmuiders Courant, Leidsch Dagblad, De Gooi- en Eemlander, Almere Vandaag, alphen.cc) werden in 2011 geconfronteerd met een per saldo geringe omzetsdaling.

Een verdere vermindering van het personeelsbestand en kostenbesparingen compenseerden dit deels, een daling van het resultaat kon echter niet worden voorkomen.

De totale verspreide dagelijkse oplage over 2011 (vierde kwartaal 2010 tot en met derde kwartaal 2011) daalde met 3,2% (2,2% 2010). Het aantal betaalde abonnees daalde 3,1% (2,0% 2010), maar dit werd meer dan gecompenseerd door de verhoging van de abonnementsprijzen. Er zijn nieuwe strategieën ontwikkeld en geïmplementeerd om de tegenvallende losse verkoop en in- en uitstroom van abonnees tegen te gaan.

De advertentieomzet nam in totaal met 7% af. In volume gemeenten was er sprake van een stijging maar de prijsdruk was groot. Met uitzondering van het segment arbeidsmarkt werden hogere opbrengsten gerealiseerd in de regionale/lokale advertentiemarkt en bij de websites. Opbrengsten uit personeelsadvertenties en uit de landelijke advertentiemarkt daalden met respectievelijk 20% en 25%.

In 2011 is het met subsidie van het Stimuleringsfonds voor de Pers gestarte online project 'Vandaag' verder uitgerold. Aan het einde van het jaar waren in het verspreidingsgebied bijna 30 lokale nieuwssites actief. In het afgelopen jaar zijn in samenwerking tussen redactie, commercie en oplage vijftig regionale evenementen georganiseerd.

Begin 2011 is besloten om het formaat van de dagbladen van HDC Media te veranderen van broadsheet naar tabloid. De voorbereidingen voor de wijziging zijn in volle gang en naar verwachting zal

het compacte formaat in het eerste kwartaal van 2013 worden geïntroduceerd.

Ook in 2011 is voortgang geboekt bij optimalisatie van de organisatie. Binnen Operations zijn afdelingen opnieuw vormgegeven met geïntegreerde taken voor opmaak en planning, de redactie en productie van Almere Vandaag zijn efficiënter gemaakt en de financiële administratie wordt begin 2012 ondergebracht in het Financiële Shared Service Center. Ook zijn plannen uitgewerkt voor nadere samenwerking met de huis-aan-huisbladen: deze worden in 2012 geïmplementeerd.

HUIS-AAN-HUISBLADEN

Binnen de Nederlandse netto-mediabestedingen bedroeg het gedeelte dat betrekking heeft op huis-aan-huisbladen/nieuwsbladen in 2010 € 547 miljoen (2009: € 568 miljoen). Naar schatting daalden de bestedingen in 2011 naar € 522 miljoen (bron: Nielsen).

Ondanks een stabilisering van het prijsniveau stonden in 2011 zowel omzet als resultaat onder druk. Diverse aanpassingen in het productie- en distributieproces hebben geleid tot besparingen. Er zijn reorganisatieplannen ontwikkeld die in 2012 moeten leiden tot een significante kostenreductie door het organisatorisch samengaan van de huis-aan-huisbladen met de regionale dagbladen.

De lokale websites van de huis-aan-huisbladen zijn overgegaan naar Dichtbij.nl. De interactie met de lezers heeft hierdoor een positieve impuls gekregen.

TIJDSCHRIFTEN

De Nederlandse advertentiemarkt van publicatiebladen bedroeg in 2010 € 266 miljoen; een stijging van 2,9% ten opzichte van 2009 (€ 259 miljoen). Naar schatting daalden de bestedingen in 2011 naar € 242 miljoen (bron: Nielsen).

Om de lezer optimaal te bedienen via krant, magazine en website zijn de redacties van Vrouw, Privé en Autovisie geïntegreerd in de Telegraafredactie en daar vindt de nieuwsregie plaats. Video neemt als brenger van nieuws via nieuwsflitsen, gefilmde interviews en live chats een steeds prominenter rol in.

Voorals magazine Vrouw presteerde goed en realiseerde een duidelijke stijging in de advertentieopbrengsten. Vrouw heeft succesvol de uitgave Wintervrouw geïntroduceerd. Wintervrouw was in het losse verkoopkanaal uitverkocht en de advertentieomzet was hoger dan verwacht. In vervolg op dit succes zullen vier nieuwe specials met een hogere oplage worden uitgebracht.

Autovisie heeft in 2011 (vierde kwartaal 2010 t/m derde kwartaal 2011) een belangrijke stijging gerealiseerd in de verspreide oplage en wist daarmee het marktaandeel in het segment autobladen te verhogen. Ook is de redactionele integratie afgerond met de benoeming van een algemeen hoofdredacteur van zowel het magazine als de autopagina's in krant en website.

Omdat 2011 een relatief 'nieuwsarm' jaar was heeft Privé de verspreide oplage zien dalen, maar ook in het afgelopen jaar bleef Privé marktleider in het gossipsegment. Door uitbreiding van 64 naar 72 pagina's heeft een redactionele versterking van het product plaatsgevonden.

DIGITALE MEDIA

De landelijke nettomediabestedingen op internet bedroegen in 2010 circa € 962 miljoen. In het eerste halfjaar 2011 was de markt € 507 miljoen groot (eerste helft 2010: € 463 miljoen). Naar schatting stegen de bestedingen in 2011 naar ruim € 1 miljard. De internetmarkt valt als volgt op te delen: Search, Classifieds, Display, Affiliate en Overig.

Ongeveer de helft van de mediabestedingen op internet valt binnen de categorie Search. Die markt was in 2010 € 460 miljoen groot; voor 2011 is een groei geschat naar € 520 miljoen. Classifieds was

Zoals bij het hoofdstuk dagbladen beschreven heeft De Telegraaf de papieren versie van de krant tegen betaling digitaal beschikbaar gemaakt voor pc, smartphone en tablet. Ook werden gelanceerd Vaarkrant.nl, als online extensie van het gelijknamige katern, en Uitwinkelen, als online extensie van de wekelijkse krantenpagina's 'Uit Winkelen'. In samenwerking met het eigen productiehuis Video Media is een groot aantal initiatieven ontplooid op het gebied van online video; als gevolg hiervan steeg het maandelijks aantal video's op Telegraaf.nl van 2 miljoen in 2010 naar 10 miljoen in 2011.

De advertentieomzet van Telegraaf.nl groeide sterk. De groei werd vooral gerealiseerd via elektronische veilingen, verkoop van premium displayruimte, maatwerkproposities aan adverteerders, afrekenmodellen op basis van prestatie en zogenoemde video prerolls.

Bij de internetsites zijn investeringen gedaan in innovaties, zoals nieuwe apps en videoproductie en is het aantal betrokken fte gestegen.

Op mobiel internet heeft Telegraaf.nl in 2011 eveneens groei laten zien. Het aantal downloads van de app voor iPhone is ten opzichte van vorig jaar verdubbeld naar 800.000. Daarnaast is Telegraaf.mobi één van de best bezochte mobiele sites van Nederland met per maand circa 650.000 unieke bezoekers (2010: 600.000) en bijna 67 miljoen (2010: 50 miljoen) pageviews.

De Telegraaf Telesport introduceerde afgelopen jaar de Telesport Voetbal app en een Tourapp rond de Tour de France. De Tourapp werd circa 130.000 keer gedownload en 85.000 personen namen deel aan de Tourpoule. De Financiële Telegraaf lanceerde in het najaar een DFT-app met onder meer streaming koersinformatie en ook diensten tegen betaling. Autovisie lanceerde een app voor iPad, inclusief betaalde diensten. Inmiddels is gebleken dat markt voor dit soort betaalde diensten in Nederland vooralsnog klein is.

VIDEO NEEMT ALS BRENGER VAN NIEUWS EEN STEEDS PROMINENTERE ROL IN

in 2010 € 179 miljoen groot en geschat wordt voor 2011 € 170 miljoen. De Displaymarkt stijgt naar verwachting van € 139 miljoen naar € 158 miljoen. Affiliate is in beide jaren ongeveer € 119 miljoen groot. Overig groeit van € 65 miljoen in 2010 naar circa € 76 miljoen in 2011 (bron: Nielsen).

Telegraaf.nl heeft op de consumentenmarkt een succesvol jaar achter de rug. Het bereik steeg naar circa 1,4 miljoen unieke bezoekers per dag (2010: circa 1,3 miljoen). Ook het aantal opgevraagde pagina's nam verder toe naar gemiddeld circa 387 miljoen pageviews per maand. Bij nagenoeg alle interessegebieden was een groei in bereik te zien.

De segmentgerichte benadering is in 2011 verder doorgezet. Uitgangspunten zijn hierbij enerzijds optimalisatie van bestaande activiteiten en anderzijds versterking van de posities in de markt. De organisatorische aanpassingen met betrekking tot de segmenten Arbeidsmarkt, Vrouw en Autovisie zijn afgerond met het integreren van de redacties en het centraliseren van de marketingaanpak. Ook zijn de e-commerce activiteiten van Vrouw verder uitgebreid.

De positie van het segment **Automotive** op de classifiedsmarkt werd versterkt door de overname van Gaspedaal.nl. In het **Vaarsegment** is de marktleiderspositie in de vraag-en-aanbodmarkt versterkt door

de aankoop van Botenbank.nl. De aanhoudende negatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben de activiteiten van het segment **Arbeidsmarkt** negatief beïnvloed. InfoPinnacle en Nobiles Media hebben beiden te maken gehad met een verdere daling van de advertentieopbrengsten, hetgeen resulteerde in druk op het resultaat. InfoPinnacle heeft dit deels kunnen compenseren door de introductie van Cammio.nl (een online videosollicitatiesysteem) en Moviebites (webvideoproductie). Aanscherping van de strategie en verbetering van interne samenwerking hebben bij Vacaturekrant geleid tot een verbetering van het resultaat. In het **Woonsegment** realiseerde Jaap.nl duidelijke omzetgroei. De site is opengesteld voor consumenten voor plaatsing van een woning zonder tussenkomst van een makelaar. Jaap.nl lanceerde in 2011 een iPad app en Huizenzoeker.nl werd overgenomen.

Ondanks hevige concurrentie van bestaande en nieuwe toetreders is **Relatieplanet** door de grens van 4,3 miljoen inschrijvingen gegaan. Niettegenstaande de competitie met andere partijen en investeringen in de techniek heeft de datingsite een relatief hoog rendement gerealiseerd. De site werd bij de 'website van het jaar verkiezing' door het publiek voor het derde jaar op rij verkozen tot 'populairste datingsite'.

Speurders.nl heeft zowel de marktpositie als het resultaat verbeterd.

Na het topjaar 2010 stond het resultaat van **Habbo Hotel** in het afgelopen jaar onder druk. Zowel het aantal actieve deelnemers als de opbrengsten per gebruiker lagen in 2011 lager dan in het jaar ervoor.

De **e-commerce** activiteiten van Telegraaf Media Nederland groeiden verder in 2011. Het platform is technisch geheel vernieuwd en de fulfilmentactiviteiten zijn belegd bij een professionele nieuwe partner. Het assortiment van De Telegraaf webshop is divers en actiematig. Naast productcategorieën als boeken, dvd's, cd's, gadgets en consumentenelektronica is in 2011 het assortiment uitgebreid met onder meer kleding, sieraden en speelgoed. Heimweewinkel.nl en de shop van A&C sieraden zijn toegevoegd. Door gerealiseerde groei in assortiment, bezoekersaantallen, transacties en kanalen is de e-commerce omzet aanzienlijk gestegen.

In samenwerking met De Telegraaf zijn e-commerce activiteiten gestart voor Sp!ts, hetgeen door het bereiken van andere doelgroepen leidt tot een verbreding van de afzetmarkt. Daarnaast worden ook de bestaande e-commerce activiteiten van de regionale dagbladen overgezet naar het nieuwe platform.

Dichtbij.nl is het lokale online initiatief van Telegraaf Media Nederland dat in juni is ontstaan door samenwerking van WebRegio.nl en de internetsites van de huis-aan-huisbladen. De samenwerking versterkt de lokaliteit en actualiteit van de redactie. Op Dichtbij.nl vindt men onder meer lokaal nieuws, vacatures, woningaanbod, restaurants, uitgaanstips en evenementen. De kracht van Dichtbij is dat de lokale bewoner of ondernemer zelf kan meedoen door berichten, foto's of reacties te plaatsen op de site. Dichtbij.nl is actief in heel Nederland. De kernregio's liggen in Noord-Holland en delen van

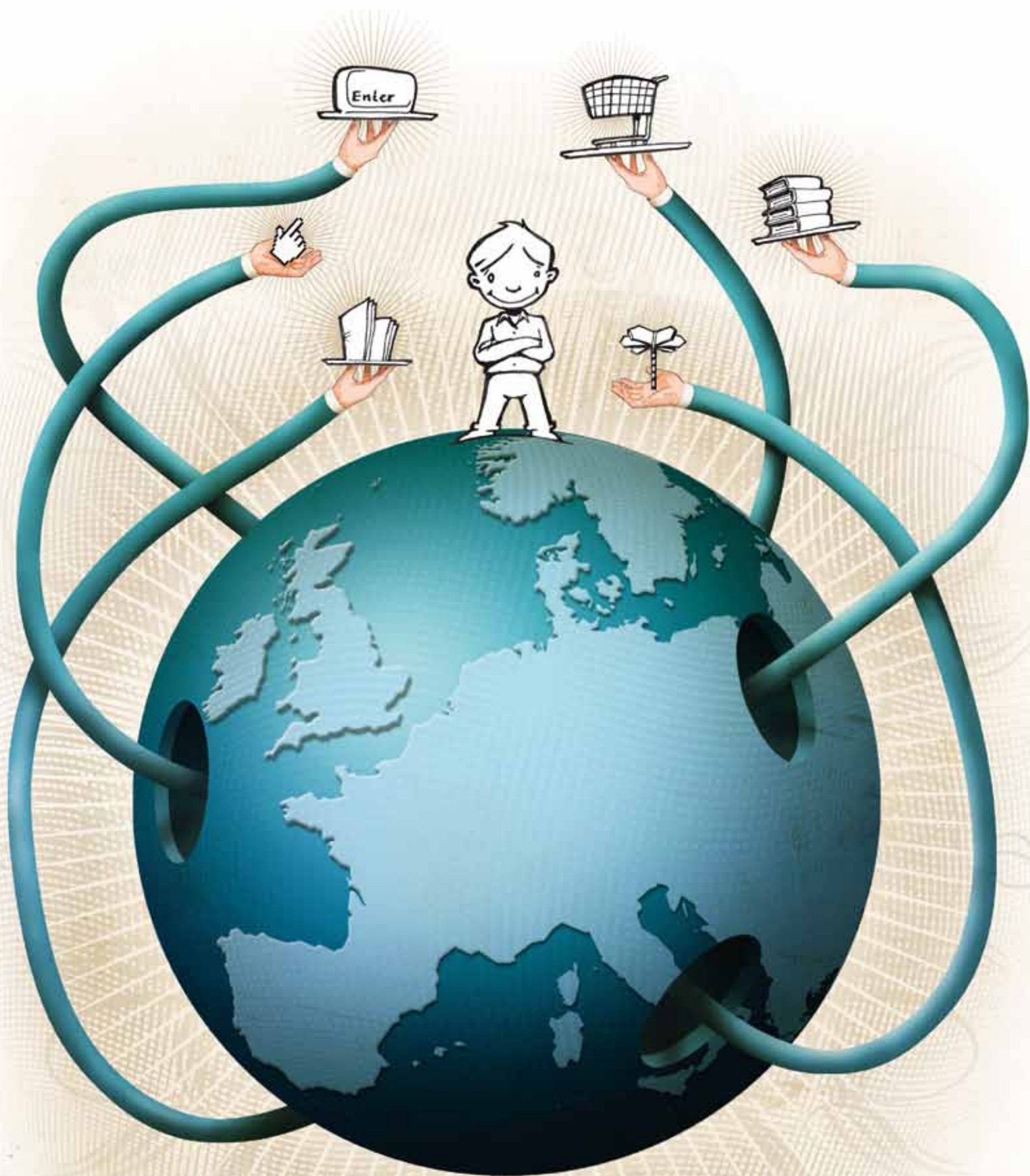
RELATIEPLANET VOOR DERDE JAAR OP RIJ 'POPULAIRSTE DATINGSITE'

Zuid-Holland, Utrecht en Flevoland, en sinds 2011 ook in Brabant, Maastricht, Groningen en Arnhem. In deze kernregio's zijn eigen redacties en fotografen actief. In de overige gebieden verzamelt Dichtbij.nl nieuws en informatie via andere betrouwbare websites, zoals de sites van nieuwsorganisaties en overheidsinstanties.

Op **GeenStijl** wisselen nieuwsfeiten, onthullingen en journalistiek onderzoek elkaar af. Het bezoek aan GeenStijl laat een stabiel beeld zien van ruim 230.000 unieke bezoekers per dag. GeenStijl behoort daarmee tot de Nederlandse top 10 van best bezochte actualiteitsites. Dumpert.nl is het grootste Nederlandse videoplatform en maakte afgelopen jaar een groei door tot maandelijks meer dan 3,5 miljoen unieke bezoekers en meer dan 50 miljoen videoviews. Afgelopen jaar zijn beide titels ook goed bereikbaar geworden op alle mobiele platformen.

Voor **Video Media** (VM) was 2011 een jaar van stijgende kijkcijfers op televisie en views online: het programma "Vandaag de Dag", geproduceerd voor de publieke omroeporganisatie WNL, haalde in december kijkcijferrecords met 700.000 tot 800.000 kijkers. Voor Telegraaf.nl werd Nieuwsflits geproduceerd, hetgeen heeft bijgedragen aan de forse groei in online videoviews. Het door VM geproduceerde televisieformat "Droomhuis gezocht" was opnieuw bij MAX te zien. Ook werd voor MAX en WNL "Kerstgroeten" geproduceerd. Afgelopen zomer stopte het programma "Uitgesproken WNL" en werd vervangen door het goed bekeken "Eva Jinek op zondag" (gemiddeld 300.000 kijkers).

Naast redactionele online video's werd voor sponsors als Nivea, D-Reizen en ABN AMRO branded video content geproduceerd.



e-commerce

DE RELEVANTE ONLINE MARKT VOOR TMG GROEIT IN DE KOMENDE JAREN NAAR VERWACHTING VAN CIRCA € 2 MILJARD IN 2011 NAAR € 3 MILJARD IN 2016. WE HEBBEN HET DAN OVER DE MARKT VAN DISPLAYADVERTENTIES, E-COMMERCE, CLASSIFIEDS, AFFILIATE MARKETING, SEARCH & DIRECTORIES, BETAALDE CONTENT EN GAMING. E-COMMERCE NEEMT ONGEVEER DE HELFT IN VAN DE TOTALE BESTEDINGEN EN IS DUS EEN BELANGRIJK GROEISEGMENT VOOR TMG.

De omzet van TMG in e-commerce is in het recente verleden al spectaculair gegroeid: in de afgelopen 5 jaar is de omzet ieder jaar verdubbeld.

Retail kennis

Het rechtstreeks aan lezers verkopen van producten is dus geen nieuwe activiteit voor TMG. Sinds jaar en dag geeft HDC Media bijvoorbeeld boeken uit over de regio en geeft De Telegraaf jaarboeken uit. Ook de boeken van journalisten, zoals John van den Heuvel, worden in de eigen media aangeboden. Daardoor is veel kennis opgebouwd: welke tekst verkoopt wel en welke niet? Welke prijs kan ik vragen? Welke services moet ik aanbieden? En: welke positie in de krant, het magazine of op de website scoort het beste? De ervaringen die daar in de loop der jaren mee zijn opgedaan, hebben geleid tot uitgebreide kennis van direct marketing en retail, en dat is van onschatbare waarde.

Kanaalvervaging

Steeds meer retailers beheren hun eigen media. Hun webshops en de wekelijkse stapel huis-aan-huisfolders zijn daar een voorbeeld van. Uitgevers doen steeds meer aan e-commerce. Retailers en uitgevers begeven zich dus steeds meer op elkaars terrein. Daarbij wordt door partijen steeds meer samengewerkt en kennis gedeeld. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat het businessmodel voor advertenties veranderd is ten opzichte van het traditionele model. De verdiensten van TMG schuiven op van de inkomsten uit millimeters, impressies en seconden naar inkomsten uit participatie in transacties. Want voor daadwerkelijke transacties wil iedereen graag betalen. Het belangrijkste risico dat TMG daarbij neemt, zijn de millimeters, impressies en seconden zelf.

Grenzeloos

Traditionele retail stopt bij de stads- of landsgrenzen en kent natuurlijke barrières, zoals taal. Die beperkingen vallen weg bij e-commerce. Zo heeft een grote, in Duitsland gevestigde mode- en schoenenretailer, recent met veel succes haar service uitgebreid naar meerdere Europese landen, waaronder Nederland. Zonder de mogelijkheden van e-commerce zou dat een stuk minder eenvoudig zijn geweest.

De door TMG ontwikkelde 'heimweewinkel', een speciale webshop voor Nederlanders die niet in Nederland wonen, is een aardige illustratie van

RETAILERS EN UITGEVERS BEGEVEN ZICH OP ELKAARS TERREIN

grenzeloos winkelen. Drop, stroopwafels, paling en kaas zijn daar (natuurlijk) de grootste omzetmakers.

Winkelstraten

Het bereik dat TMG online heeft, is ongekend; elke dag bereikt TMG bijna 3 miljoen Nederlanders. De meeste webshops kunnen dat bereik zelf niet opbouwen. Daarom heeft TMG online winkelstraten ingericht, waarin webshops een plek kunnen krijgen. Soms maar even, soms permanent.

Dat illustreert dat TMG bij veel ontwikkelingen op het net voorop loopt.

SKY RADIO GROUP

DE NEDERLANDSE RADIOADVERTENTIEMARKT WAS IN 2011 RUIM € 233 MILJOEN GROOT, TEGENOVER BIJNA € 231 MILJOEN IN 2010, EEN STIJGING DERHALVE VAN ONGEVEER 1%. DAT IS NOG ALTIJD 11% LAGER DAN HET TOPJAAR 2008. DE RADIOADVERTENTIEMARKT HERSTELT ZICH LANGZAMER DAN DE ADVERTENTIEMARKT VAN DE MEDIATYPEN TELEVISIE EN INTERNET (BRON: RADIO ADVIES BUREAU).

Sky Radio Group is het grootste commerciële radiobedrijf van Nederland. Met populaire radiostations als Sky Radio 101 FM, Radio Veronica en Classic FM en diverse online radiostations bereikt Sky Radio Group ruim 5 miljoen Nederlanders per week.

De advertentie-inkomsten van Sky Radio Group daalden van € 37,0 miljoen in 2010 naar € 34,0 miljoen in 2011. Als gevolg daarvan daalde het marktaandeel in de reclamebestedingen licht. Bij vrijwel gelijkblijvende kosten heeft dat geresulteerd in een lager resultaat.

Het kunnen gebruiken van de voor de continuïteit van de onderneming belangrijke FM-frequenties is in het afgelopen jaar opnieuw verzekerd. De Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft gedurende het financiële jaar de FM-licenties van Sky Radio 101 FM en Radio Veronica verlengd tot 31 augustus 2017, onder voorwaarde dat beide radiostations zullen meewerken aan, en investeren in, de digitalisering van het radiolandschap (DAB+). Over de komende zes jaren betalen de zenders tezamen

voor de FM-licenties een vergoeding van € 46,1 miljoen (exclusief rente) aan de Nederlandse Staat, waarbij vooral het bedrag voor Radio Veronica wordt beschouwd als te hoog vastgesteld door de overheid. In verband met de hoogte van de vergoeding hebben Sky Radio 101 FM en Radio Veronica een rechtszaak tegen de overheid aangespannen.

Samenwerking met andere TMG-bedrijfsonderdelen heeft meerdere synergievoordelen opgeleverd; een voorbeeld daarvan is het online radiostation Hyves HitRadio.

Ook nieuw in het online portfolio is Sky Radio Dance Classics. Met nieuwe digitale ontwikkelingen als interactieve mobiele apps, streamingtechnologie, interactieve websites en investering in glasvezeldistributie heeft Sky Radio Group in het afgelopen jaar belangrijke stappen in de digitale radiowereld gezet. Dit zal in 2012 verder worden versterkt met een platform dat zich gaat richten op gepersonaliseerde radio.

KEESING MEDIA GROUP

DE OMZET VAN KEESING LIET EEN STIJGENDE LIJN ZIEN IN 2011 VAN € 47,5 MILJOEN IN 2010 NAAR € 48,3 MILJOEN IN 2011. ZOWEL BIJ DE PUZZELACTIVITEITEN ALS BIJ DE GAMES WERD GROEI GEREALISEERD. HET RESULTAAT LIEP ENIGSZINS TERUG DOOR EEN LAGERE WINSTGEVENDHEID IN FRANKRIJK EN NEDERLAND. DE WINSTGEVENDHEID IN DEZE LANDEN STOND LICHTELIJK ONDER DRUK VAN HET BELEID OM DE IN LOSSE VERKOOP UITGEZETTE OPLAGES TE VERHOGEN EN EEN AANTAL NIEUWE TITELS TE LANCEREN, MET NAME IN HET SEGMENT VARIAPUZZELS IN FRANKRIJK. DE MARGES EN MARKTAANDELEN BIJ DE PUZZELUITGAVEN BLIJVEN ECHTER BEVREDIGEND EN DE VOLUMES HOUDEN GOED STAND.

De technische problemen bij de games zijn grotendeels opgelost en een aantal nieuwe initiatieven wordt begin 2012 gelanceerd. Het betreft onder meer Stratego in een samenwerking met Jumbo en Bingo! in samenwerking met Hyves.

Eind 2011 heeft Keesing Frankrijk Megastar overgenomen. Het marktaandeel in het Franse taalgebied wordt hiermee aanzienlijk vergroot. Keesing verwacht, naast synergievoordelen, met deze

acquisitie ook in het Spaanse en in iets mindere mate het Duitse taalgebied een goede startpositie te verwerven. De investeringen die Keesing heeft gedaan op het digitale vlak kunnen ook ingezet worden bij Megastar.

Voor 2012 verwacht Keesing een duidelijke verbetering van de opbrengsten van de puzzeluitgaven, vooral door de acquisitie van Megastar.

OVERIGE ACTIVITEITEN

HYVES

IN DE AFGELOPEN JAREN IS HET 'SOCIAL MEDIA' LANDSCHAP IN NEDERLAND VERDER VOLWASSEN GEWORDEN EN ZIJN SOCIALE MEDIA VERDER GEÏNTEGREERD IN HET DAGELIJKS LEVEN VAN CONSUMENTEN. NAAST HYVES ZIJN INTERNATIONALE SPELERS HARD GEGROEID IN BEREIK EN GEBRUIK, EN HEEFT OOK GOOGLE EEN EIGEN SOCIAAL NETWERK GELANCEERD. IN DE VISIE VAN TMG ZULLEN VERSCHILLENDE SOCIALE NETWERKEN IN NEDERLAND NAAST ELKAAR BESTAAN, ELK MET HUN EIGEN RELEVANTIE VOOR GEBRUIKERS. OOK WORDT VERWACHT DAT DE BETEKENIS VAN 'SOCIAAL NETWERKEN' ZICH ZAL ONTWIKKELEN VAN 'VEEL CONTACTEN' NAAR 'BETEKENISVOLLE CONTACTEN', EEN LOGISCHE STAP IN DE GROEI NAAR VOLWASSENHEID VAN HET MEDIUM. HYVES ZAL ZICH DAARBIJ RICHTEN OP HAAR RELEVANTE POSITIE ALS GROOTSTE LOKALE SPELER.

Hyves heeft eind september een nieuwe strategie gepresenteerd waarbij het zich ontwikkelt vanriendennetwerk naar lokaal content netwerk. Door het toevoegen van lokaal relevante content aan de gebruikerscontent op Hyves worden gesprekken tussen Hyvers gefaciliteerd. De focus wordt hierbij gelegd op nieuws, sport en entertainment, traditioneel de meest besproken onderwerpen op Hyves. Hierdoor stimuleert Hyves de verbondenheid tussen haar leden.

Hyves 'Nu & Straks' vormt de nieuwe homepage van Hyves en geeft een overzicht van de meest besproken onderwerpen door Hyvers. Door het toevoegen van relevante vragen wordt verdere interactie gestimuleerd. Dagelijks worden er meer dan 100.000 reacties gegeven op polls en stellingen.

Als invulling van lokale relevantie op entertainment gebied is Hyves gestart met Hyves Huiskamer concerten. Bekende artiesten zoals Racoon, Selah Sue, Dotan, Wouter Hamel, Carry Slee, Raoul Heertje en Acda & De Munnik hebben voor een intiem concert met hun fans het kantoor van Hyves bezocht. De live uitzending van Acda & De Munnik trok op de website meer dan 20.000 kijkers/luisteraars.

De samenwerking met andere TMG-onderdelen heeft meerdere synergievoordelen opgeleverd. Vanuit het TMG-partnership met Eredivisie Live is Hyves gestart met Eredivisie Voorspellen waarbij Hyvers de uitslagen van voetbalwedstrijden kunnen voorspellen en delen met hun vrienden. Wekelijks worden er door 160.000 deelnemers ruim 1,4 miljoen voorspellingen gedaan. In samenwerking met Sky Radio Group is Hyves Hitradio gelanceerd. Hyvers bepalen mede de muziek van het station door het stemmen op de aangeboden liedjes. Hyves HitRadio kent dagelijks 50.000 luisteraars en meer dan 25.000 uur luistertijd per dag.

Eind 2011 bereikte Hyves maandelijks 6,4 miljoen Nederlanders, waarvan 1,8 miljoen mensen de site dagelijks bezoeken (bron: comScore, November 2011). Meer dan 4 miljoen leden zijn actief (minimaal 1x ingelogd de afgelopen 30 dagen).

In de voorgenomen nieuwe organisatievorm als gevolg van de strategiewijziging spelen online de vaardigheden van medewerkers en technische kennis en verworvenheden een spilfunctie bij de verdere ontwikkeling van de online-positie van TMG.

MOBILLION

In 2011 heeft de snelle groei van het gebruik van social media zich verder doorgezet. Vooral het gebruik via mobiele telefoon is in 2011 fors gestegen als gevolg van de toename van het aantal smartphones. Ook de uitgaven van profit en non-profit organisaties aan marketing en communicatie via social networks zijn in 2011 sterk toegenomen. Dit is een gevolg van het feit dat het via social networks mogelijk is om interactie met de doelgroep te hebben, te luisteren naar wat er wordt gezegd over de organisatie (social media monitoring) en omdat mond-op-mond reclame via de social networks wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

Mobillion speelt in op deze ontwikkelingen en biedt marketing en communicatie services voor social media via laptop, desktop, tablet pc en/of mobiele telefoon/smartphone in specifieke marktsegmenten. Mobillion biedt onder meer toepassingen voor de arbeidsmarkt, voor fondswervende instellingen en voor media & uitgevers.

TELEGRAAF MEDIA ICT (TMI)

In 2011 zijn verdere stappen gezet om ook in de toekomst een adequate en betaalbare informatievoorziening te kunnen blijven leveren. Er zijn de afgelopen tijd vorderingen gemaakt in verbetering van kwaliteit, kostenbeheersing en continuïteit van de informatievoorziening, governance en risicobeheersing.

TMG's uitgangspunt met betrekking tot de transformatie naar een leidend crossmediaal bedrijf door acceleratie van onlinegroei heeft gevolgen voor de informatievoorziening en zal ook leiden tot een aantal veranderingsprojecten. De organisatie van TMI zal daar verder op worden ingericht.

TELEGRAAF DRUKKERIJ GROEP (TDG)

TDG is in 2011 geconfronteerd met voortschrijdende daling van drukoplage en omvang van zowel interne als externe drukorders, stijging van de papierprijzen en verdergaande daling van de marges in het commerciële segment.

Veel aandacht is besteed aan onderzoek en besluitvorming omtrent aanpassing van de drukpersen aan de eisen van de komende jaren, zowel in capaciteit als in kwaliteit (full colour). In dit kader is besloten tot investeringen in de drukkerijen in Amsterdam en Alkmaar. Door het plaatsen van vier nieuwe full colour drukwerken en een vouwmaschine in Amsterdam, in combinatie met het verplaatsen van de full colour drukwerken van uit bedrijf te nemen drukpersen, en drie nieuwe full colour drukwerken in Alkmaar resteren na deze ombouw negen geheel full colour drukpersen. Ook vindt een upgrade plaats van onder meer de besturingssystemen. De totale investering bedraagt circa € 25 miljoen: hiermee verwacht TDG de technische levensduur van de persen met 10 tot 15 jaar te hebben verlengd.

TMG DISTRIBUTIE

TMG Distributie heeft in 2011 een duidelijke kostendaling weten te realiseren, en wel als resultaat van gezamenlijke dagbladbezorging met Wegener en Noordelijke Dagblad Combinatie, autonome besparingsprogramma's, sluiten van de transportorganisatie eind 2010 en lagere te verspreiden oplagen.

TMG Distributie heeft in 2011 de kwaliteit van de bezorging op peil weten te houden ondanks een tijdelijke verslechtering begin 2011 als gevolg van de samenwerking met externe organisaties.

Over 2011 is het totale medewerkersbestand met bijna 20% gereduceerd tot 93 fte ultimo 2011. Dit is vooral gerealiseerd door de samenwerking met Wegener en NDC en via natuurlijk verloop. TMG Distributie kende in 2011 een laag ziekteverzuim.

Ook in andere gebieden in Nederland wil TMG Distributie samenwerking in distributie van dagbladen realiseren.

DEELNEMINGEN

PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG

PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG (PROSIEBENSAT.1) IS IN 2000 ALS TELEVISIEMAATSCHAPPIJ OPGERICHT IN DUITSLAND. TEGENWOORDIG BEZIT HET BEDRIJF 27 TELEVISIEKANALEN IN TIEN EUROPESE LANDEN EN IS HET EEN VAN DE GROOTSTE MEDIABEDRIJVEN VAN EUROPA. MET HET PORTFOLIO BEREIKT PROSIEBENSAT.1, INCLUSIEF (MOBIEL) INTERNET, DAGELIJKS MEER DAN 67 MILJOEN HUISHOUDENS OVER DE HELE WERELD. DE KERNACTIVITEIT IS NOG ALTIJD TELEVISIE. NAAST HET KLASSIEKE MET ADVERTENTIES GEFINANCIERDE TELEVISIEMODEL BESTAAT HET PORTFOLIO UIT EEN GROOT ONLINE-AANBOD IN AANPALENDE GEBIEDEN, ZOALS GAMES, E-COMMERCE, MUZIEK EN BETAALMOGELIJKHEDEN. VERDERE DIVERSIFICATIE WORDT NAGESTREEFD DOOR ONTWIKKELING, PRODUCTIE EN WERELDWIJDE VERKOOP VAN FORMATS. PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG HEEFT MEER DAN 4.000 WERKNEMERS EN IS BEURSGENOTEERD

TMG heeft een belang van 12% (13.127.832 aandelen) in het aandelenkapitaal met stemrecht van ProSiebenSat.1. Vanwege een gelijk aantal uitstaande preferente aandelen vertegenwoordigt dit een economisch belang van 6%.

Op grond van het belang van 12% van de aandelen met stemrecht heeft TMG een zetel in de Raad van Commissarissen en een plaats in de remuneratiecommissie, en kan daarmee invloed van betekenis uitoefenen op het beleid van ProSiebenSat.1.

financiële gang van zaken

In 2011 heeft ProSiebenSat.1 haar activiteiten in België en Nederland verkocht voor een bedrag van circa € 1,2 miljard. Met de ontvangen gelden zijn de leningsfaciliteiten van ProSiebenSat.1 ingelost.

Desondanks is het resultaat van ProSiebenSat.1 in 2011 wederom gegroeid op alle strategische gebieden, maar voornamelijk door televisie in Noord- en Oost Europa en door de online initiatieven. Ook de Duitse markt groeide fractioneel, ondanks de Europese crisis. De omzet op voortgezette activiteiten steeg in 2011 met 6,0% naar € 2,8 miljard, ten opzichte van € 2,6 miljard in 2010. Het genormaliseerde EBITDA-resultaat (recurring EBITDA) steeg naar € 850 miljoen (2010: € 791 miljoen).

waardering

Het aandelenbelang van TMG in ProSiebenSat.1 wordt onder de IFRS-grondslagen geclassificeerd als een geassocieerde deelneming, oftewel een deelneming waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend.

TMG verantwoordt 6% van het nettoresultaat van ProSiebenSat.1 als resultaat deelnemingen en de waarde van de deelneming op de balans. Positief op het nettoresultaat van ProSiebenSat.1 was de verkoop van de Belgische en Nederlandse activiteiten. TMG verantwoordt hiervan 6% van bijna € 376 miljoen. Dit is inclusief € 336 miljoen boekwinst op de verkoop.

In juli 2011 heeft TMG een dividenduitkering ontvangen op haar aandelen met stemrecht van € 1,12 per aandeel. In totaal is onder

af trek van bronbelasting een bedrag van € 10,8 miljoen in mindering gebracht op het aandelenbelang van ProSiebenSat.1.

Per 31 december 2011 bedroeg de boekwaarde van het aandelenbelang (vóór de uitkering van het dividend over 2011) in ProSiebenSat.1 € 226,7 miljoen (2010: € 199,3 miljoen), ofwel circa € 17 per aandeel met stemrecht. De beurskoers van de preferente aandelen (zonder stemrecht) bedroeg per 31 december € 14,12 euro.

De aanschafwaarde van de aandelen bedroeg € 182 miljoen, zijnde de uitoefenprijs van de toenmalige optie (€ 377 miljoen) onder aftrek van de reeds bij de uitoefening van de optie in 2008 verantwoorde bijzonder waardevermindering van € 195 miljoen, die conform de huidige IFRS-regels onomkeerbaar is. Bij de waardering van het belang van de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 per 31 december 2008 heeft een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van € 99,8 miljoen. In 2010 is € 43,8 miljoen (2009: € 56 miljoen) teruggenomen, waarmee het volledige bedrag van bijzondere waardevermindering uit 2008 is teruggenomen.

PROSIEBENSAT.1 IN NEDERLAND

Begin 2011 was ProSiebenSat.1 eigenaar van SBS Nederland, bestaande uit de commerciële televisiezenders SBS6, Net5 en Veronica TV en het weekblad Veronica Magazine. In 2011 is SBS Nederland via een veilingstelsel verkocht. TMG heeft altijd aangegeven afhankelijk van de voorwaarden geïnteresseerd te zijn in de verwerving van SBS Nederland en heeft in de eerste helft van 2011 dan ook intensief gewerkt aan exploratie van de mogelijkheden en kansen die een eventuele aankoop van SBS Nederland met zich zou brengen. Na diepgaand onderzoek is door TMG vastgesteld dat een aankoopprijs van ruim € 1 miljard te ver weg lag van de waarde die is berekend op basis van intern ontwikkelde toekomstscenario's van televisiebroadcasting. TMG heeft daarom geen definitief bod gedaan en heeft zich teruggetrokken uit het biedingsproces. SBS Nederland is later verkocht aan een combinatie van Sanoma en Talpa.

DE TELEGRAAF
RELATIEPLANET.NL
AUTOVISIE

RADIO VERONICA
ZIGIZ.COM
SPITS

A full-page photograph of a man with a shaved head, wearing a dark brown leather jacket over a black t-shirt. He is holding a smartphone in his right hand and looking towards the camera with a slight smile. The background is a bright window with a view of greenery and buildings. In the bottom right corner, there is a desk with a white mug, papers, and keys. A speech bubble points from the text to the man's jacket.

Hans de Koning,
37 jaar, gescheiden,
1 kind, huurwoning,
maakt carrière in
adviesfunctie. Uitgaan,
motor, auto, gadget-
freak, op zoek naar een
nieuwe relatie. Wel-
standsklasse B2.

RISICOMANAGEMENT

BESCHRIJVING VAN HET RISICOMANAGEMENTSYSTEEM

DE RAAD VAN BESTUUR IS VERANTWOORDELIJK VOOR DE OPZET, IMPLEMENTATIE EN HET GOED FUNCTIONEREN VAN DE INTERNE RISICOBEEHEERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN MET BETREKKING TOT DE BEDRIJFSACTIVITEITEN VAN TMG. BIJ DE REALISATIE VAN ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN EN -STRATEGIE HOORT ONVERMIJDELIJK HET NEMEN VAN RISICO'S. OM DEZE RISICO'S ZOVEEL MOGELIJK TE KUNNEN BEEHERSEN HEEFT TMG EEN SYSTEMATIEK VAN RISICOMANAGEMENT ONTWORPEN DIE IS GERICHT OP HET VERHOGEN VAN HET RISICOBEWUSTZIJN IN HET BEDRIJF EN HET IN BEELD KRIJGEN EN VERLAGEN VAN DE BEDRIJFSRISICO'S. TMG HANTEERT HIERVOOR EEN RAAMWERK DAT IS INGEDEELD IN DE VOLGENDE RISICOCATEGORIEËN: STRATEGISCH, OPERATIONEEL, FINANCIËEL EN COMPLIANCE. DIT RISICORAAMWERK IS EEN AFGELEIDE VAN HET COSO-MODEL (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION). COSO IDENTIFICEERT DE RELATIES TUSSEN DE ONDERNEMINGSRISICO'S EN HET INTERNE BEEHEERSINGSYSTEEM.

Risicomanagement is bij TMG geborgd in de bedrijfsvoering en wordt actief gebruikt als sturingsmiddel.

Door Internal Audit wordt jaarlijks op diverse processen een toetsing (audit) uitgevoerd op aanwezigheid en werking van beheersingsmaatregelen. De resultaten worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De Auditcommissie houdt toezicht op de kwaliteit van het risicomanagement, de interne risicobehersing en de risicomanagementsystematiek.

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

strategisch risicomanagement

Strategisch risicomanagement is geïntegreerd in de planning en control cyclus van TMG. In deze cyclus rapporteren de bedrijfs-onderdelen eenmaal per kwartaal over de belangrijkste risico's en de voortgang op de (te nemen) acties. De risico's worden tijdens de kwartaalbijeenkomsten met de Raad van Bestuur besproken. De kwaliteit van het risicomanagement maakt deel uit van de prestatiebeoordeling van de directieleden van de bedrijfs-onderdelen. Ook de maatregelen op de belangrijkste risico's die de bedrijfs-onderdelen overschrijden worden door de Raad van Bestuur en de directies van de bedrijfs-onderdelen gemonitord.

operationeel risicomanagement

Voor alle bedrijfs-onderdelen is een uniform normenkader opgesteld voor de primaire en ondersteunende processen. Per proces zijn de belangrijkste risico's en de verwachte beheersmaatregelen benoemd. Periodiek worden risicoanalyses uitgevoerd, waarbij operationele risico's worden beoordeeld, beheersmaatregelen worden geïnventariseerd en indien nodig acties worden geformuleerd

om deze risico's beter te beheersen. De belangrijkste in 2011 uitgevoerde risicoanalyses betreffen: human resources, digitale advertenties, redactie, distributie en IT-regie.

financieel risicomanagement

Financiële risico's zijn separaat benoemd in het jaarverslag en worden als zodanig ook gemonitord. In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. Deze risico's hebben een geringe invloed op de financiële positie van TMG, waardoor intern slechts op hoofdlijnen een gevoeligheidsanalyse wordt uitgevoerd. Daarnaast heeft de ontwikkeling van de advertentiemarkt en van de papierprijs invloed op het bedrijfsresultaat.

Voor significante jaarrekeningposten zijn beheersmaatregelen in de processen benoemd. De werking van deze beheersmaatregelen wordt periodiek getoetst.

compliance risicomanagement

De compliancerisico's worden gemonitord door de Compliance Officer van TMG. Er zijn verschillende beheersmaatregelen genomen om de compliancerisico's te beperken. Specifiek is aandacht besteed aan de naleving van TMG's gedragscode en aan frauderisico's. Hiertoe zijn meerdere workshops gehouden met de Raad van Bestuur, directies en management.

TMG is zich bewust van haar maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheid en wil zekerstellen dat de werkwijze binnen het bedrijf voldoet aan wet- en regelgeving en aan maatschappelijke en ethische normen. Binnen TMG wordt daarom gewerkt volgens een gedragscode die 'Code of Conduct' wordt genoemd.

Naast de Code of Conduct zijn in 2011 het beleid en het proces met betrekking tot de beheersing van fraude geïmplementeerd.

VOORTGANG OP DE GEÏDENTIFICEERDE RISICO'S VAN 2011

Naar aanleiding van de in 2010 benoemde top strategische risico's voor het jaar 2011 volgt hieronder een verslag van de acties, die zijn uitgevoerd met als doel de benoemde risico's te verkleinen.

als gevolg van het ontbreken van samenhangend mediabeleid van de overheid is TMG onvoldoende in staat resultaat te behalen wegens oneerlijke concurrentie.

Mediawetgeving in Nederland is zo ingericht dat print, digitaal, televisie en radio als aparte entiteiten worden beschouwd. Vandaag de dag worden marktpartijen echter steeds meer elkaars naaste concurrenten doordat het onderscheid tussen mediumtypen vervaagt. Sinds 1 januari 2011 is de Tijdelijke Wet Mediaconcentratie niet meer van kracht, waardoor de beperkingen in mediacrossownership zijn verkleind. De regering heeft bezuinigingen opgelegd aan de publieke omroepen, hetgeen echter pas over drie tot vijf jaar effect zal hebben. TMG zal zich continu blijven inspannen om de problematiek en urgentie aan betrokken partijen duidelijk te maken.

de advertentieomzet daalt meer dan verwacht.

De advertentiemarkt is volop in beweging en er vinden verschuivingen plaats van advertentiebudgetten tussen de verschillende mediatypen. Op basis van trends en ontwikkelingen zijn dalende advertentieopbrengsten van kranten in de financiële verwachtingen van TMG verwerkt. Het risico bestaat dat ondanks de ingecalculerde ontwikkelingen de daadwerkelijke daling in advertentieopbrengsten groter zal zijn.

Door ingrepen in en aanpassingen aan de huidige producten, verbetering van de interne samenwerking en introductie van nieuwe of aanvullende producten tracht TMG de opbrengsten te maximaliseren. TMG is in staat geweest om haar marktaandeel te vergroten, zowel op het gebied van kranten als op dat van digitale activiteiten. Op beide gebieden hebben in 2011 nieuwe initiatieven, aanpassingen en aanvullingen plaatsgevonden.

het dalende rendement in traditionele activiteiten kan niet tijdig worden gecompenseerd door (groeïende) digitale activiteiten.

In 2011 heeft TMG laten zien dat autonome groei mogelijk is via digitale activiteiten. De overname van Hyves is een belangrijke stap geweest op weg naar marktleiderschap op het digitale platform in Nederland. Vanuit het TMG New Business Fund worden, via het nemen van een belang, meerdere veelbelovende startende partijen

gestimuleerd om een versnelling te realiseren in de groei van hun digitale diensten. TMG is bezig zich te ontwikkelen op het gebied van (gepersonaliseerde) internetradio. Tevens heeft TMG afgelopen jaar ter versterking van de positie websites als Gaspedaal.nl, Huizenzoeker.nl en Botenbank.nl overgenomen. Voor lokaal nieuws is Dichtbij.nl geïntroduceerd, waarbij interactiviteit en gebruik van user generated content een belangrijke rol spelen. Zo ontstaat een aantrekkelijk product voor advertentie-uitingen en branded content van vooral lokale ondernemers.

de regie op het distributieplatform van digitale concurrenten gaat verloren.

De traditionele fysieke distributie van de inhoud van de kranten verschuift gedeeltelijk naar digitale distributie, die plaatsvindt via verschillende netwerken naar een groot aantal verschillende apparaten. In 2011 is door De Telegraaf een abonnementsvorm gelanceerd van de papieren krant in digitale vorm. Daarbij is de relatie die TMG heeft met de klant niet overgegaan naar de eigenaar van het distributieplatform.

DE OVERNAME VAN HYVES IS EEN BELANGRIJKE STAP GEWEEST OP WEG NAAR MARKTLEIDERSCHAP

Veelbesproken nieuws komt beschikbaar via het vriendennetwerk Hyves: ook hier blijft TMG in staat de regie op de eigen platformen te behouden.

de continuïteit en betrouwbaarheid van (ICT-)processen, data en systemen komt in gevaar.

ICT is een belangrijk onderdeel van de TMG-processen. Afgelopen jaar is gewerkt aan het verbeteren van de regiefunctie op de uitbestede diensten. De samenwerking met externe partners is daardoor stabiel geworden en de gemaakte afspraken worden beter nageleefd. De intentie was om in 2011 de verantwoordelijkheid voor het LAN weer in eigen beheer te nemen. Echter, doordat is besloten om meerdere veranderingen tegelijkertijd uit te voeren, staat een en ander nu gepland voor 2012. In het afgelopen jaar is veel van de verouderde hardware vervangen, waardoor de stabiliteit op ICT-gebied is verbeterd.

GEÏDENTIFICEERDE RISICO'S EN BEHEERSINGSMATREGELEN VOOR 2012

Gebaseerd op de in december 2011 gepresenteerde nieuwe strategie is een strategische risicoworkshop gehouden met als doel: “vaststelling van de risico's, die een impact kunnen hebben op de doelstellingen voor 2012-2016”. Afgezien van de gebruikelijke risico's die inherent zijn aan het ondernemen op internet, zoals beveiligings- en privacyrisico's, heeft de Raad van Bestuur samen met de directies van de bedrijfssonderdelen de volgende overkoepelende risico's vastgesteld:

het onvoldoende in staat zijn om de juiste afstemming, sturing en samenwerking te bewerkstelligen tussen de werkstromen print en online of onvoldoende voeling houden met de snelheid van de ontwikkelingen in de markt.

De nieuwe strategische richting zet de nodige veranderingen in gang. Een juiste afstemming, sturing, interne samenwerking en monitoring van de voortgang is belangrijk om de geprognosticeerde toekomstige resultaten daadwerkelijk te realiseren. Volgens de huidige plannen zal de organisatie platter van structuur worden waardoor de lijnen korter worden en de slagkracht groter.

onjuiste berichtgeving van TMG (redacties) die schade tot gevolg kan hebben.

In de samenleving wordt het debat over transparantie van de journalistiek volop gevoerd. Een dergelijk debat is in de afgelopen jaren ook gevoerd over en met de politiek, de financiële sector en het justitieel apparaat. In het buitenland zijn voorbeelden bekend van mediabedrijven die grote schade hebben opgelopen doordat zij onvoldoende waren voorbereid op de gevolgen van dit risico.

Bij TMG wordt aandacht besteed aan de toetsing of bestaande gedragscodes en richtlijnen uit de cao en de interne regels die gelden voor TMG-personeel voldoende reikwijdte hebben en voldoende rekening houden met de huidige journalistieke praktijk.

het niet tijdig kunnen opvangen van het dalende rendement in traditionele activiteiten door (groeierende) digitale activiteiten (het vertalen van nieuwe technologie naar business).

De druk vanuit de markt blijft groot, maar TMG zal in 2012 en verder blijven investeren in nieuwe marktkansen. Ingezette activiteiten

als crossmedia, adnetworks en adAudience (verkoop van advertentieruimte van andere aanbieders) worden verder uitgebouwd. TMG zal inspelen op de nieuwe behoeften en mogelijkheden die ontstaan bij de ontwikkeling van nieuwe technologieën. TMG zal leider blijven door werkelijk crossmediaal en multimediaal te zijn. Naast deze ambitie zal er in 2012 veel aandacht zijn voor het verlagen van de kosten door interne en externe samenwerking.

risico's die acquisities met zich brengen.

Met het oog op acquisities is, als onderdeel van de nieuwe strategie, een heldere beleid neergelegd waarbij doelstellingen zijn geformuleerd in termen van rendement en inpasbaarheid in de portfolio van activiteiten. Op centraal niveau wordt niet alleen de naleving van dit beleid getoetst maar eveneens de 'due diligence'-activiteiten gecoördineerd. Via maandelijksse rapportages op omzet-, rendementsdoelstellingen en specifieke KPI's wordt de voortgang ten opzichte van de businessplannen gemeten.

het onvoldoende in staat zijn om (de huidige en/of nieuwe) ICT-mogelijkheden te benutten ten behoeve van de onlinegroei (groeiplatformen).

Technologie is een belangrijke factor bij het realiseren van online-groei en het lanceren van nieuwe initiatieven. Het is essentieel om kwalitatief hoogwaardige technologie in te zetten, zodat snel kan

TMG HECHT VEEL BELANG
AAN TEVREDENHEID,
ONTWIKKELINGSMOGELIJK-
HEDEN EN VERBONDENHEID
VAN DE MEDEWERKERS MET
DE ORGANISATIE

worden ingespeeld op marktontwikkelingen en technologische vernieuwingen. In het kader van de verdere ontwikkeling van online platformen zal de technische organisatie dichter bij de business worden georganiseerd. De slagvaardigheid zal daarmee groter worden en er kan betere benutting van marktkansen plaatsvinden.

het niet kunnen borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid van ICT-processen, -data en -systemen. De afhankelijkheid van ICT-systemen wordt steeds groter. De betrouwbaarheid en de continuïteit van deze systemen zal centraal

blijven staan. Door wijzigingen in de organisatie, vernieuwing van systemen en noodzakelijke toegankelijkheid van buitenaf, zal TMG alert moeten zijn en blijven op bovengenoemd risico. In de projecten wordt hier specifiek aandacht aan besteed. Tijdens verbouwing en vernieuwing van systemen is er een vergrote kans op verstoringen; daarom worden maatregelen genomen om eventuele verstoringen te kunnen opvangen.

In 2012 zullen de beschikbare ICT systemen bij TMG beter worden benut en verouderde systemen vervangen. De ICT-organisatie zal zodanig worden ingericht dat de lijnen vanuit de snel wijzigende producten naar ICT kort zijn. De inrichting van een regieorganisatie is afgelopen jaar ingezet en zal in 2012 verder worden geprofessionaliseerd. Het proces van in eigen beheer nemen van het LAN, inclusief connectivity zal begin 2012 worden afgerond.

MANAGEMENTLETTER

Jaarlijks rapporteert de externe accountant aan de Audit Committee van TMG zijn bevindingen met betrekking tot de administratieve organisatie en de interne controle. 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 onafhankelijke medewerkers binnen TMG getest. In de huidige situatie is sprake van diverse handmatige interne beheersingsmaatregelen. Dit geeft ruimte voor verdere verbeteringen en efficiency.

FINANCIËLE RISICO'S

markt-, krediet-, liquiditeit-, valuta- en renterisico's.

Voor een nadere beschrijving en kwantificering van de benoemde financiële risico's en de beheersing wordt verwezen naar pagina 95 van de jaarrekening.

OVERIGE RISICO'S

De belangrijkste strategische en financiële risico's zijn in het jaarverslag vermeld. Operationele risico's en Compliance risico's zijn tijdens de risico-analyses lager ingeschat dan de belangrijkste strategische en financiële risico's. Als zodanig wordt hier geen opsomming van deze risico's gegeven.

Samengevat wordt een aantal operationele risico's beïnvloed door de verandering naar een meer regiegericht organisatie, door het uitbesteden van werkzaamheden, het afsluiten van externe contracten en de voorgenomen wijziging in de organisatiestructuur. Dit vergt andere aansturing en kennis, waarvoor nieuwe risico-

analyses moeten worden uitgevoerd. Deze gewijzigde risico's zijn specifiek benoemd binnen de organisatie, maar worden vooralsnog als beheersbaar beschouwd.

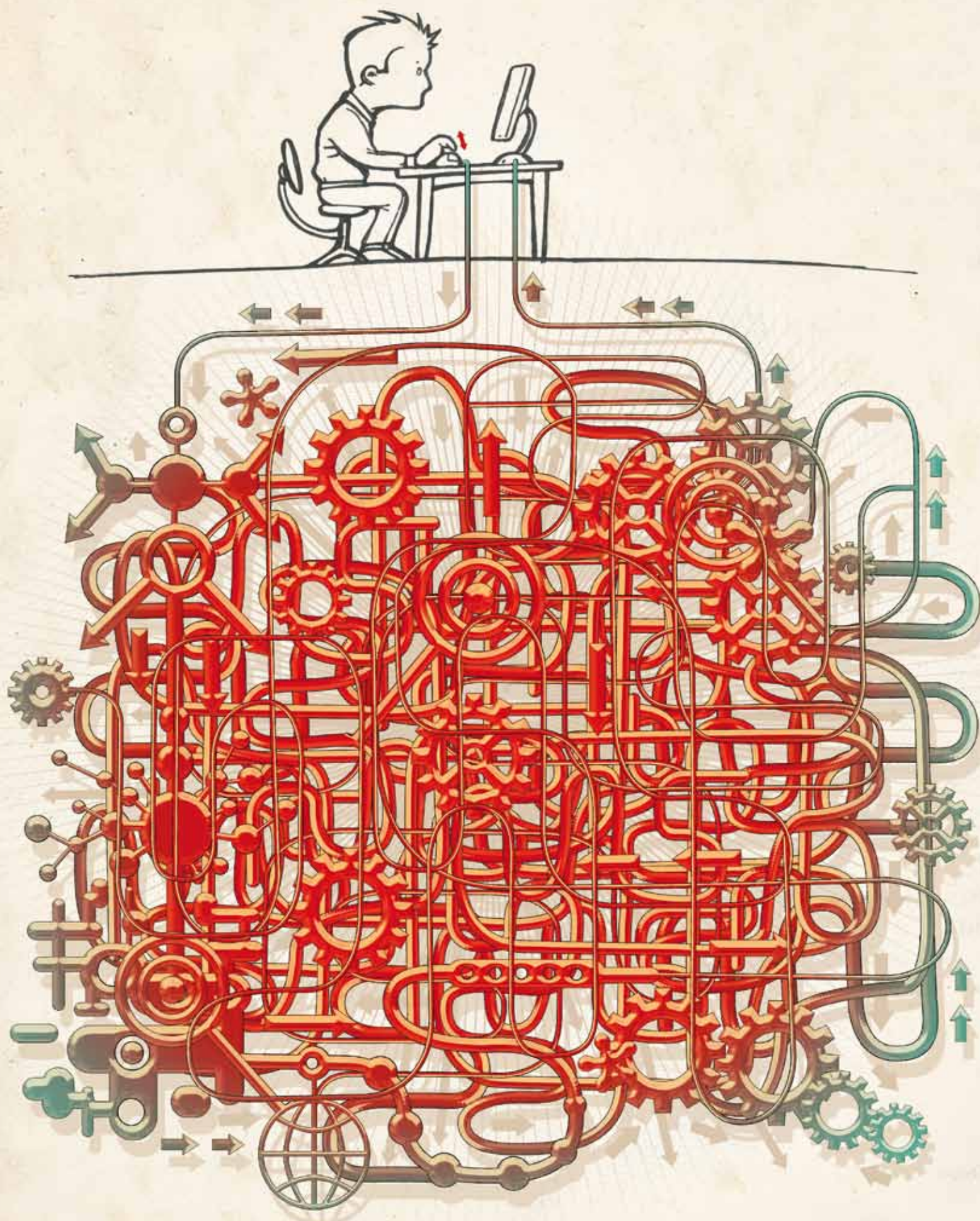
Ten aanzien van Compliance zijn de laatste jaren veel activiteiten ondernomen. Bij de vernieuwing van activiteiten en veranderende wet- en regelgeving worden de risico's opnieuw beoordeeld.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD Ondernemen (MVO)

TMG is zich bewust van de noodzaak zorgvuldig om te gaan met de maatschappij en de natuurlijke rijkdommen en daar in haar doen en laten rekening mee te houden. De verantwoording die over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt afgelegd vindt u vanaf pagina 46 van dit verslag.

MEDEWERKERTEVREDENHEID

TMG hecht veel belang aan tevredenheid, ontwikkelingsmogelijkheden en verbondenheid van de medewerkers met de organisatie. In 2012 heeft een extern onderzoeksbureau een onderzoek naar tevredenheid van TMG-medewerkers uitgevoerd. De gemiddelde tevredenheid lag met een rapportcijfer van 7,3 hoger dan de benchmark. Tezamen met het management van bedrijfsonderdelen zijn per onderdeel twee speerpunten benoemd om de algemene tevredenheid en werkomgeving verder te verbeteren.



yield management

EEN MOOIE TRADITIE IN KRANTENLAND IS DAT UITGEVERS OVER DE HELE WERELD KENNIS MET ELKAAR DELEN. THE NEW YORK TIMES LIEP MEESTAL VOOR DE TROEPEN UIT, ALS HET GING OM TECHNIEKEN OP HET GEBIED VAN OPMAAK EN AUTOMATISERING. MET ENIGE REGELMAAT WERDEN REDACTEUREN EN UITGEVERS VAN TMG UITGENODIGD OM UPGRADES EN INNOVATIES TE KOMEN BEWONDEREN. INMIDDELS ZIJN DE ROLLEN OMGEDRAAID ALS HET GAAT OM ONLINE ADVERTENTIEVERKOOP VOLGENS DE PRINCIPES VAN YIELD MANAGEMENT.

Inkomsten van online advertenties vormen een belangrijk onderdeel van de online groei die TMG in de komende jaren nastreeft. De markt van displayadvertising groeit in de komende vijf jaar naar een omvang van circa € 400 miljoen en TMG wil in die periode haar marktaandeel daarin sterk vergroten.

Veilingen van advertentieruimte

Naast de meer traditionele directe verkoop van advertentieruimte wordt daarom sinds enige tijd ook advertentieruimte geveild door TMG. Yield Management speelt daarbij een belangrijke rol. De term Yield Management is ontstaan in de luchtvaartindustrie (lastminute-aanbiedingen), en is bij veilingen een vorm van prijsbepaling die gebruikmaakt van kennis van klanten, plaatsingsmogelijkheden van advertenties en prijselasticiteit. Het optimale aantal plaatsingen wordt aangeboden aan het juiste aantal klanten, met het juiste profiel en tegen de beste prijs.

Relevantie

Vanuit Pieter bezien is het een goede zaak dat hij op de sites advertenties te zien krijgt die voor hem op dat moment relevant zijn. Dat kan zijn omdat hij momenteel op zoek is naar een nieuwe auto of omdat hij al een tijdje bezig is een vakantievliegreis uit te zoeken naar Spanje voor de komende zomer. TMG leert zijn auto- en potentiële reisinteresse kennen en biedt daarom via een online veilingstelsel

precies op de pagina's die Pieter bezoekt, toegesneden advertentieplaatsen aan specifieke adverteerders aan. De prijs die verkopers van auto's en reizen willen betalen voor die plek is afhankelijk van een aantal factoren: hoe lang is het bijvoorbeeld geleden dat hij interesse had voor een auto of een reis? Afhankelijk van dat soort informatie bepalen partijen wat de advertentieplek voor ze waard is, en brengen ze een bod uit. De hoogste bieder verwerft de plek. En dit alles gebeurt in 12 microseconde; kortom Pieter merkt daar eigenlijk niks van.

Iedereen zijn eigen banners

Als Pieter in het buitenland is en zijn computer start, krijgt hij andere banners te zien dan thuis of op het werk. En een collega van Pieter, die misschien wel naast hem zit en op hetzelfde moment dezelfde website

EEN VEILING
DUURT SLECHTS
12 MICROSECONDE

bezoekt, krijgt ook andere banners te zien. Zo wordt Pieter voorzien van meer relevante aanbiedingen en hebben adverteerders een grotere kans op resultaten. Daarmee snijdt het mes aan twee kanten.

VERANTWOORDELIJKHEIDSVERKLARING

VERANTWOORDELIJKHEIDSVERKLARING RAAD VAN BESTUUR/ IN CONTROL STATEMENT

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;
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 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.

conform bpb II.1.5 verklaart de Raad van Bestuur dat: de Raad van Bestuur van oordeel is dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen als omschreven in dit jaarverslag een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

Amsterdam, 13 maart 2012

Raad van Bestuur Telegraaf Media Groep N.V.

H.M.P. van Campenhout - CEO

F.Th.J. Arp - CFO

P. Morley - COO

CORPORATE GOVERNANCE

BEST PRACTICES

DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN ONDERSCHRIJVEN DE UITGANGSPUNTEN VAN DE CODE CORPORATE GOVERNANCE VAN TOEPASSING OP NEDERLANDSE BEURSGENOTEERDE BEDRIJVEN (INGANGSDATUM 1 JANUARI 2009).

In dit hoofdstuk geeft TMG een toelichting op de afwijkingen op de Code. In de Buitengewone Algemene Vergadering van TMG op 7 december 2010 zijn de aandeelhouders akkoord gegaan met een aantal aanpassingen in het bezoldigingsbeleid van de Raad van Bestuur. Door deze aanpassingen en nieuwe wetgeving is een aantal “explain”-onderdelen komen te vervallen. De zogenoemde corporate governance verklaring waaronder het volledige “comply or explain”-overzicht inzake de Code van TMG, is te vinden op www.tmg.nl.

afwijkingen op de Code corporate governance:

best practice bepaling III.2.1

Onafhankelijkheid van commissarissen met uitzondering van maximaal 1 persoon.

Indien een meerderheid van de commissarissen onafhankelijk is, zoals bedoeld in III.2.2. (afhankelijkheidscriteria) geeft dat voldoende waarborg voor onafhankelijk toezicht.

best practice bepaling III.3.5

Maximale zittingsperiode van commissarissen.

Deze bepaling wordt niet gedeeld. Opgemerkt wordt dat er vele functies in de maatschappij zijn die voor een langere periode worden vervuld. Ervaring en deskundigheid zijn van groot belang. Verbondenheid met en kennis van de onderneming prevaleren.

principe III.5 / Best practice bepaling III.5.6 en III.5.11

Samenstelling en rol van de kerncommissies van de Raad van Commissarissen.

De Code stelt dat bij de Raad van Commissarissen van meer dan vier leden er een Audit-, remuneratie-, benoemings- en selectiecommissie ingesteld zou moeten worden. De huidige Raad van Commissarissen telt vijf leden. De audit- en remuneratiecommissie bestaat uit de voltallige Raad van Commissarissen. Vanwege de betrokkenheid en de verschillende expertise van de commissarissen en de aard en omvang van de onderneming, wordt afgezien van het instellen van deze kerncommissies. De voorzitter van de Raad van Commissarissen is ook de voorzitter van de audit- en remuneratiecommissie. Een benoemings- en selectiecommissie wordt indien nodig ad hoc samengesteld.

best practice bepaling IV.1

De vennootschap stelt, voor zover het in haar mogelijkheid ligt, aandeelhouders in de gelegenheid op afstand te stemmen en met alle (andere) aandeelhouders te communiceren.

TMG biedt aandeelhouders geen gelegenheid tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders 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.

best practice bepaling IV.2.8

Stemvolmachten.

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

best practice bepaling IV.3.1

Webcasting of anderszins van analistenbijeenkomsten, analistenpresentaties, presentaties aan (institutionele) beleggers en persconferenties.

Deze bepaling wordt niet gedeeld wat betreft de zogenoemde ‘one on one’s’. Groepspresentaties zijn wel via webcasting (www.tmg.nl) te volgen. Presentaties zullen na afloop op de website van het concern worden geplaatst.

best practice bepaling IV.3.9.

Materiële wijzigingen in de statuten van de vennootschap alsmede voorstellen tot benoeming van bestuurders en commissarissen worden afzonderlijk aan de algemene vergadering voorgelegd.

TMG heeft een structuurregime. De Raad van Bestuur wordt benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt de aandeelhouders in kennis van een voorgenomen benoeming.

corporate overname richtlijn

Voor meer informatie over dit onderwerp zie www.tmg.nl, onder de sectie Corporate Governance.

DUURZAAMHEID- VERSLAG

VISIE

ALS MEDIABEDRIJF DAT MIDDEN IN DE SAMENLEVING STAAT ONDERVINDT TMG NIET ALLEEN GROEIENDE BEHOEFTE AAN DUURZAME BERICHTGEVING BIJ MEDIACONSUMENTEN, MAAR OOK GROEIENDE BEHOEFTE VAN ANDERE BELANGHEBBENDEN AAN INZICHT IN ZOWEL DE ECONOMISCHE ALS DE SOCIALE EN MILIEUGERELATEERDE EFFECTEN VAN DE BEDRIJFSVOERING.

TMG is ervan overtuigd dat een weloverwogen duurzaam beleid, naast vermindering van negatieve gevolgen voor de omgeving, leidt tot besparingen door efficiënter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, innovaties op operationeel, commercieel en redactioneel gebied, waardering van klanten en gemotiveerde medewerkers.

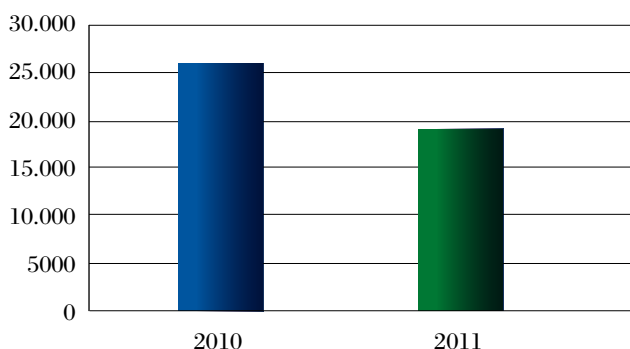
TMG streeft dan ook actief naar het verkleinen van negatieve effecten van de bedrijfsvoering, bij gelijktijdige vergroting, waar mogelijk, van de positieve impact.

Gezien dit streven van TMG en de daarvoor benodigde realisatie van veranderingen is de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid bij TMG belegd op het hoogste niveau, namelijk bij de Raad van Bestuur, in de persoon van de CFO.

DOELSTELLINGEN EN REALISATIE

Het duurzame beleid dat in 2009 in gang is gezet concentreert zich in eerste instantie op het verminderen van de milieu-impact van TMG. In het jaarverslag over 2010 heeft TMG aangegeven de CO₂-uitstoot ten opzichte van 2010 in drie tot vijf jaar met 40% te willen reduceren. Deze doelstelling heeft betrekking op de CO₂-uitstoot van kantoorgebouwen, drukkerijen en vervoer in eigen beheer (scope 1 en 2 zoals gedefinieerd in het Greenhouse Gas Protocol) plus CO₂-emissies uit zakelijke vlieguren.

CO₂ uitstoot TMG (in tonnen)



In 2011 bedroegen de directe bedrijfsgebonden emissies inclusief zakelijke vlieguren bijna 19.000 ton CO₂ tegenover ruim 26.000 ton in 2010. De 28%-verlaging is een goede eerste stap in het bereiken van de doelstellingen.

Ook streeft TMG naar een zo efficiënt mogelijk waterverbruik en het beperken en recyclen van afvalstromen.

TMG beseft dat de bedrijfsvoering, naast directe milieu-impact, ook tot indirecte impact leidt, waaronder water-, energie- en houtverbruik bij de productie van ingekocht papier en brandstofverbruik bij uitbesteed transport. Ook in de keten streeft TMG ernaar om de impact waar mogelijk te verminderen en duurzame prestaties gestructureerd mee te wegen bij de selectie van leveranciers.

Eerder heeft TMG aangegeven volgens de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI) te willen rapporteren over resultaten op het gebied van duurzaamheid. Belanghebbenden krijgen daarmee een gestandaardiseerd, integraal beeld van de resultaten, zowel op het gebied van duurzaam milieubeleid als op dat van duurzaam sociaal beleid.

Dit jaar is rapportering volgens de GRI-richtlijnen voor de eerste maal gerealiseerd. De rapportage is in te zien via www.tmg.nl bij de sectie Duurzaamheid.

AANPASSING EMISSIEFACTOREN EN CO₂-VOETAFDruk

TMG heeft haar emissiefactoren aangepast. Emissiefactoren zijn de waarden die worden gebruikt bij het omrekenen van gebruikte energiehoeveelheden, zoals liters benzine of kubieke meters aardgas, naar de hoeveelheid CO₂-uitstoot die dit gebruik veroorzaakt.

Met ingang van 2011 hanteert TMG bij de berekening van de CO₂-impact van haar bedrijfsvoering, waar mogelijk, de lijst emissiefactoren die de organisaties Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO), Duurzame Logistiek en Stimular gezamenlijk hebben opgesteld.

De wijziging is ingegeven door de wens van TMG om de transparantie van haar rapportage over CO₂-emissies verder te vergroten. De lijst van SKAO, Duurzame Logistiek en Stimular is met zorg samengesteld en biedt TMG het voordeel van één betrouwbare, verifieerbare bron voor vrijwel alle emissiefactoren. De lijst sluit verder aan bij de laatste inzichten over het meewegen van keten-emissies bij de productie van energiedragers.

Om een correcte vergelijking tussen de rapportagejaren 2010 en 2011 mogelijk te maken is ook de CO₂-voetafdruk over 2010 opnieuw doorgerekend op basis van de aangepaste emissiefactoren. Hierdoor is de CO₂-voetafdruk over 2010 naar boven bijgesteld met 2.000 ton. Het onderliggende energieverbruik over 2010 is echter ongewijzigd gebleven.

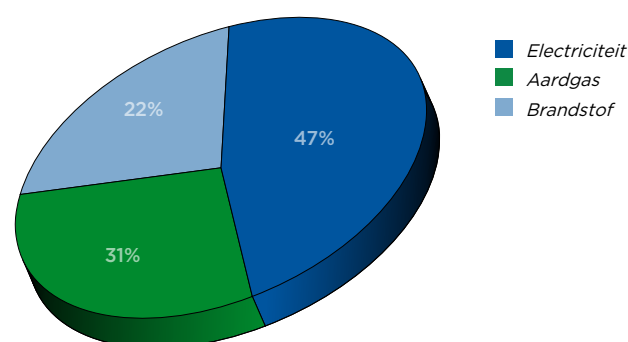
KLIMAATVOETAFDruk

In 2011 is verdere verbetering aangebracht aan de systematiek volgens welke op een adequate manier de progressie op het gebied van de milieu-impact kan worden gemeten. De consolidatie van gegevens heeft plaatsgevonden parallel aan de systematiek van de financiële consolidatie.

De voetafdruk bevat de directe, bedrijfsgebonden emissies van alle onderdelen van TMG in binnen- en buitenland en is dit jaar voor de eerste maal inclusief Hyves. Activiteiten waarvan TMG voor minder dan 50%-eigenaar is, zijn niet inbegrepen.

klimatevoetafdruk TMG 2011

verdeling naar bron



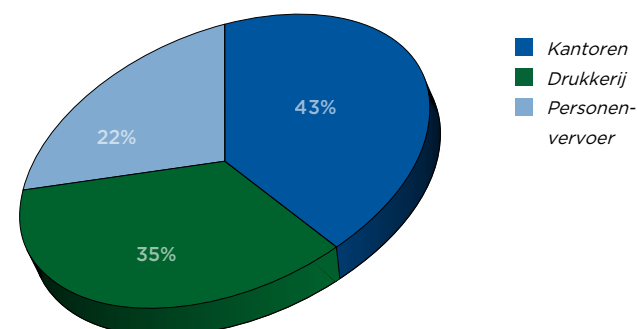
Naar bron verdeeld wordt de totale CO₂-uitstoot van circa 19.000 ton voor bijna de helft veroorzaakt bij de opwekking van de door TMG verbruikte elektriciteit, nagenoeg een derde komt voor rekening van aardgas voor warmtegebruik en ruim 20% door gebruik van brandstoffen voor transport. De elektriciteit die TMG verbruikt bestond in 2011 voor 49% uit zogenoemde groene stroom (2010: 4%).

De campus in Amsterdam is in de loop van 2011 overgegaan van grijze naar groene stroom. TMG heeft daarbij de keuze gemaakt om vergroening te laten plaatsvinden door middel van de aankoop van Garanties van Oorsprong (GvO's), afkomstig van CertiQ. CertiQ certificeert energie die is opgewekt uit de duurzame bronnen zon, water, wind en biomassa en is door de overheid hiertoe aangesteld. De Garanties van Oorsprong die worden verstrekt zijn

in Nederland het enige geldige bewijs dat energie duurzaam is opgewekt. De door TMG gebruikte hoeveelheid energie is in de database van CertiQ afgeschreven en op naam van TMG gezet. Vergroening van het grijze elektraverbruik van TMG heeft plaatsgevonden door gebruik te maken van 50% Nederlandse biomassa GvO's en 50% Deense wind GvO's. TMG heeft een keuze gemaakt voor GvO's afkomstig van biomassa en windturbines omdat deze twee duurzame energiebronnen een goede bijdrage leveren aan duurzame energie-opwekking.

klimatevoetafdruk TMG 2011

verdeling naar functie



Verdeeld naar functie komen directe CO₂-emissies van TMG voor ruim een derde voor rekening van drukkerijen in eigen beheer, voor meer dan 40% door energieverbruik van kantoren en datacenters in eigen beheer en voor bijna een kwart door personenvervoer (inclusief zakelijke vliegtuizen) van TMG-werknemers. Distributie is inmiddels geheel uitbesteed en levert derhalve geen directe emissies meer op.

WATER, AFVAL EN RECYCLING

Water speelt een belangrijke rol, zowel bij koeling van gebouwen en verbruik voor sanitaire voorzieningen als bij het drukproces. In 2011 werd bij TMG in totaal 52 miljoen liter water verbruikt (2010: 51 miljoen liter): 47,3 miljoen liter voor koeling en sanitair verbruik van eigen kantoren en drukkerijen en ruim 4,6 miljoen liter bij het drukken van kranten in eigen beheer.

Bij (druk-)processen en gebouwen in eigen beheer wordt 6.800 ton afval geproduceerd (2010: 6.700 ton). De verdeling is als volgt: 90% (2010: 92%) papierafval. Dit is voornamelijk papier dat verbruikt wordt bij het instellen van drukpersen. Verder 9% (2010: 6%) restafval en 1% (2010: 1%) gevaarlijk afval. Dit laatste betreft vooral uit drukwater gefilterde inkt en chemicaliën. En als laatste:

0,4% (2010: 1%) glas en folies van verpakkingmateriaal van kranten en papier.

Papier, glas en folies afval betreft 91% van het afval en dat wordt volledig (2010: 93%) gerecycled. Van de 9% restafval wordt 80% (2010: 80%) gerecycled. Het gevaarlijke afval wordt in specifiek daarvoor bestemde afvalinstallaties verbrand.

KANTOREN EN ICT

Zoals uit bovenstaande gegevens blijkt zijn de kantoren de grootste bron van directe, bedrijfsgebonden CO₂-emissies. TMG streeft ernaar voortdurend verbeteringen aan te brengen in de efficiëntie van energie-, water- en papierverbruik en benut hiervoor waar mogelijk de vervangingsmomenten.

In het grootste kantoorgebouw van TMG in Amsterdam wordt een renovatie uitgevoerd waarbij ook een belangrijk gedeelte van de dubbele beglazing is vervangen om energieverlies zoveel mogelijk te voorkomen.

KEESING MEDIA GROUP IS INMIDDELS FSC EN PEFC GECERTIFICEERD

Bij de drukkerijen zijn verschillende systemen en machines vervangen door zuinigere en meer milieuvriendelijke oplossingen. Waar mogelijk zijn bewegingsmelders en led-verlichting geplaatst.

In Alkmaar wordt de huidige cv-ketel vervangen door een HR-ketel, die een gasbesparing van minimaal 15 % oplevert, en wordt de koelmachine vervangen door een nieuw en energiezuinig exemplaar. Daarnaast is een verbruiksanalyse gemaakt van de gangverlichting, die heeft geleid tot een vervangingsplan. Ook is een bewustwordingscampagne opgezet met als doel bevordering van het uitzetten van pc's en verlichting aan het einde van de werkdag.

De samenwerking op het gebied van dagbladistributie met Wegener en NDC heeft geleid tot lager energieverbruik van distributiepunten.

Door het groeiende aandeel van digitale diensten in de activiteiten van TMG groeit ook de benodigde datacentercapaciteit. TMG streeft ernaar de milieu-impact van koeling en energieverbruik van datacenters zoveel mogelijk te beheersen. Bij uitbesteding van datacenters wordt de energie-efficiëntie van externe leveranciers nadrukkelijk meegewogen.

DRUKPROCES EN PAPIER

Het drukken van kranten, tijdschriften en puzzelboeken is de tweede hoofdbron van de directe, bedrijfsgebonden milieu-impact van TMG. Zoals eerder aangegeven nemen de eigen drukkerijen 37% van de CO₂-uitstoot van TMG voor hun rekening. Dit wordt vooral veroorzaakt door het elektriciteitsverbruik van de drukpersen.

Bij de drukkerijen in Amsterdam en Alkmaar vinden vernieuwingen en aanpassingen plaats aan de drukpersen. Ook wordt een nieuw besturingssysteem geïnstalleerd. Dit geheel zal naar verwachting leiden tot efficiënter gebruik van water, energie, papier en inkt.

De indirecte milieu-impact van TMG is veel groter dan de directe impact door de hoeveelheid water, brandstof en energie die de papierproductie van 96.000 ton (2010: 106.000 ton) ingekocht papier heeft gevestigd. Ook de herkomst van de gebruikte houtpulp is een belangrijke milieufactor door het vraagstuk van verantwoord bosbeheer.

TMG heeft het papier in 2011 betrokken bij gerenommeerde papierfabrikanten uit Europa, met name uit fabrieken in Nederland, België, Verenigd Koninkrijk, Zweden en Noorwegen. Het ingekochte krantenpapier – ruim 80% van het totale papierverbruik – was net als het jaar ervoor voor meer dan de helft geproduceerd uit gerecycled papier.

Keesing Media Group, uitgever van puzzelboeken, is in 2011 overstapt op papier met het duurzaam keurmerk van FSC of PEFC. Keesing is als bedrijf inmiddels FSC- en PEFC-gecertificeerd.

TRANSPORT EN DISTRIBUTIE

Omdat in 2011 papier is afgeleverd dat oorspronkelijk in 2010 had moeten worden afgeleverd, en ook papier wordt afgenomen van enkele nieuwe leveranciers, is er een toename in het aantal transportkilometers. Het aantal kilometers dat per boot werd afgelegd, is daarbij fors toegenomen.

TMG heeft inmiddels de eigen vervoersactiviteiten beëindigd en werkt uitsluitend nog met externe vervoerders. Wel gebruikt TMG haar regierol bij distributie om het aantal gereden kilometers zoveel mogelijk te beperken. Dat bespaart zowel kosten als emissies uit brandstof. De beperking gebeurt op twee manieren: via routeoptimalisatie en door het combineren van vervoer. Beide reducties in het aantal gereden kilometers hebben een verlagend effect op de CO₂-uitstoot. In 2011 is de volledige uitrol gerealiseerd van het combineren van dagbladdistributie met Wegener en NDC, hetgeen een belangrijke stap is in realisatie van meer efficiency. Dit heeft geleid tot een forse verlaging van het aantal gereden kilometers. Naar schatting werd in 2011 21,3 miljoen kilometer (2010: 34,5 miljoen kilometer) gereden - met vrachtwagens, bestelbussen en auto's - om publicaties te vervoeren vanaf de drukkerijen naar verdeelpunten en winkels.

De emissie van uitbesteed vervoer behoren volgens het Greenhouse Gas Protocol niet tot de door TMG gerapporteerde scope 1 en 2. Ook als gevolg hiervan is de directe CO₂-uitstoot van TMG gedaald.

Het allerlaatste gedeelte van de distributieketen gaat grotendeels per fiets: in 12.000 krantenwijken worden jaarlijks naar schatting 25 miljoen schone fietskilometers afgelegd.

MOBILITEIT PERSONEEL

In 2010 is het duurzame leasebeleid van personenwagens van start gegaan. Bij nieuw aan te schaffen leaseauto's is de keuze beperkt tot modellen met een A, B of C energielabel.

Tevens stimuleert TMG de keuze van schone personenwagens door een bonus toe te kennen bij de keuze voor een auto uit de categorie 14% fiscale bijtelling en lager. In 2011 heeft TMG een normering op de CO₂-uitstoot geïntroduceerd bij nieuw te bestellen (persoon-) auto's. De autokeuze blijft beperkt tot de energielabels A tot en met C, maar inclusief een maximale CO₂-uitstoot voor benzineauto's van 176 gram per kilometer en voor dieselauto's van 135 gram per kilometer. De gestelde normering is conform die van overheidsbedrijven en een aantal grote in Nederland opererende dienstverlenende bedrijven.

DUURZAME INKOOP

Bij inkoop wordt het beleid van leveranciers op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) standaard meegewogen bij zowel nieuwe als bestaande contracten. Dit leidt tot een groeiende groep preferred suppliers met een sterk MVO-profiel.

Er wordt naar gestreefd om, waar mogelijk, in samenwerking met leveranciers het duurzaam beleid verder inhoud te geven. Op het gebied van energie-inkoop is in het afgelopen jaar een bredere inzet van groene stroom gerealiseerd.

DUURZAME BERICHTGEVING

TMG wil haar bijdrage leveren om een breed publiek op kritische en praktische wijze over duurzame thema's te informeren. Hoewel dit onderwerp al langer onderdeel uitmaakte van de berichtgeving, werd in 2010 een belangrijke stap gezet met de komst van De Groene Telegraaf; wekelijks worden op zaterdag twee pagina's duurzaamheidsnieuws geboden.

Uit recent uitgevoerd waarderingsonderzoek blijkt dat De Groene Telegraaf een belangrijke behoefte van de lezers vervult. De pagina's kennen niet alleen elke week honderdduizenden lezers, ook de waardering voor de inhoud is hoog. Uit een eerder lezersonderzoek kwam al naar voren dat Telegraaflezers groot belang hechten aan het MVO-beleid van de bedrijven waarvan ze producten kopen. TMG heeft naast De Groene Telegraaf ook specials rond duurzaamheidsthema's uitgebracht.

In 2010 hebben circa 150 bedrijven zich gepresenteerd in het katern De Groene Telegraaf. Na een selectie door een deskundige jury heeft Prins Carlos de Bourbon de Parme in maart 2011 voor de eerste maal de Groene T's uitgereikt aan de winnaars.

Ellen de Graaf,
35 jaar, getrouwd,
2 kinderen, doorzon-
woning, 2 auto's, koken
als hobby.

Is (weer) op zoek naar
leuke parttime baan
in marketing. Fitness.
Welstandsklasse B/C.



PRIVÉ
DE TELEGRAAF
VROUW
VACATUREKRANT.NL

SKY RADIO
DE ECHO
DENKSPORT

TMG jaarrekening 2011

geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2011	2010
Opbrengsten	4	577.200	592.297
Overige bedrijfsopbrengsten	5	1.358	423
Som der bedrijfsopbrengsten		578.558	592.720
Grond- en hulpstoffen	6	42.897	44.377
Personeelskosten	7	260.372	216.200
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen	8	98.695	51.302
Overige bedrijfskosten	9	259.078	258.399
Som der bedrijfslasten		661.042	570.278
Bedrijfsresultaat		-82.484	22.442
Resultaat deelnemingen	10	36.503	65.078
Financiële baten	10	396	1.298
Financiële lasten	10	-1.669	-1.698
Financiële baten en lasten		35.230	64.678
Resultaat vóór belastingen		-47.254	87.120
Vennootschapsbelasting	11	-9.408	6.159
Nettoresultaat (gerealiseerd)		-37.846	80.961
Niet-gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelasting		-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-37.846	80.961
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		-32.590	81.826
Minderheidsbelang		-5.256	-865
Nettoresultaat (gerealiseerd)		-37.846	80.961
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		-32.590	81.826
Minderheidsbelang		-5.256	-865
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-37.846	80.961
Nettoresultaat per aandeel			
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	24	-32.590	81.826
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	24	47.507.578	47.750.000
Gewoon en verwaterd resultaat per aandeel (EUR)		-0,69	1,71
Gewoon en verwaterd resultaat voortgezette bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)		-0,69	1,71

geconsolideerd overzicht van de financiële positie

per 31 december

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2011	2010
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële activa	14	402.891	396.898
Materiële vaste activa	15	59.545	52.056
Investerings in geassocieerde deelnemingen	16	225.703	199.436
Latente belastingvorderingen	28	13.237	4.632
Overige vorderingen	17	3.716	3.963
Totaal vaste activa		705.092	656.985
Vlottende activa			
Voorraden	18	19.035	7.401
Belastingvorderingen	12	2.598	428
Handels- en overige vorderingen	19	85.540	80.555
Geldmiddelen	20	14.972	39.584
Activa aangehouden voor verkoop	21	10.808	11.728
Totaal vlottende activa		132.953	139.696
Totaal activa		838.045	796.681
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		11.938	11.938
Overige reserves		453.890	519.137
Toe te rekenen aan aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.	22	465.828	531.075
Minderheidsbelang		-2.815	2.477
Totaal eigen vermogen		463.013	533.552
Verplichtingen			
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	25	48.641	16.654
Personeelsbeloningen	26	17.257	23.336
Reorganisatievoorziening	27	14.670	1.973
Latente belastingverplichtingen	28	31.012	27.691
Totaal langlopende verplichtingen		111.580	69.654
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	25	47.631	1.393
Handelsschulden en overige verplichtingen	29	173.810	170.142
Reorganisatievoorziening	27	33.134	14.212
Belastingsschulden	12	8.877	7.728
Totaal kortlopende verplichtingen		263.452	193.475
Totaal verplichtingen		375.032	263.129
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		838.045	796.681

geconsolideerd kasstroomoverzicht

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2011	2010
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		-37.846	80.961
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	15	11.424	13.652
Amortisatie immateriële activa	14	35.177	37.650
Bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële activa	14	51.154	-
Bijzondere waardevermindingsverliezen op materiële vaste activa	21	940	-
Netto financieringslasten	10	1.273	400
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de "equity" methode	10	-36.195	-18.375
Terugneming van bijzondere waardevermindingsverliezen	10	-	-43.800
Boekwinst op verkochte materiële vaste activa	5	-1.358	-423
Boekwinst op verkochte financiële vaste activa	10	-	-35
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	10	-308	-2.868
Vennootschapsbelasting	11	-9.408	6.159
		14.853	73.321
Mutatie voorraden		-12.949	7.335
Mutatie handels- en overige vorderingen		2.056	5.414
Mutatie vooruitbetalingen		-1.688	-1.571
Mutatie handelsschulden en overige te betalen posten		-6.215	-7.720
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen		25.540	-14.654
		21.597	62.125
Ontvangen rente		413	1.234
Betaalde rente		-552	-623
Betaalde winstbelastingen		-3.973	-3.167
Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		17.485	59.569
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen dividend	16	10.825	-
Investerings in immateriële activa	14	-4.386	-4.555
Investerings materiële vaste activa	15	-9.508	-4.723
Verwerving van bedrijfsactiviteit, na aftrek van verworven geldmiddelen	3	-37.635	-43.738
Verwerving van geassocieerde deelnemingen		-938	-497
Desinvestering van geassocieerde deelnemingen		-	35
Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen		394	3.210
Desinvesteringen materiële vaste activa		1.479	1.122
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-39.769	-49.146
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend	23	-21.488	-16.713
Inkoop eigen aandelen	22	-11.169	-
Opname langlopende verplichtingen		38.050	419
Aflossing langlopende verplichtingen		-7.685	-12.867
Wijziging belang van derden		-36	7
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.328	-29.154
Nettomutatie geldmiddelen		-24.612	-18.731
Geldmiddelen per 1 januari		39.584	56.506
Mutatie geldmiddelen opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop		-	1.809
Geldmiddelen per 31 december		14.972	39.584

geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

Eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.							
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Toe- lichting</u>	<u>Aan- delen- kapitaal</u>	<u>Reserve eigen aandelen</u>	<u>Inge- houden winst</u>	<u>Totaal</u>	<u>Minder- heids- belang</u>	<u>Totaal eigen vermogen</u>
Stand per 1 januari 2010		11.938	-	454.024	465.962	3.335	469.297
Gerealiseerde resultaten		-	-	81.826	81.826	-865	80.961
Niet-gerealiseerde resultaten	22	-	-	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verslagperiode		-	-	81.826	81.826	-865	80.961
Dividend aan aandeelhouders	23	-	-	-16.713	-16.713	-	-16.713
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		-	-	-	-	7	7
Stand per 31 december 2010		11.938	-	519.137	531.075	2.477	533.552
Gerealiseerde resultaten		-	-	-32.590	-32.590	-5.256	-37.846
Niet-gerealiseerde resultaten	22	-	-	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verslagperiode		-	-	-32.590	-32.590	-5.256	-37.846
Dividend aan aandeelhouders	23	-	-	-21.488	-21.488	-	-21.488
Inkoop eigen aandelen	22	-	-11.169	-	-11.169	-	-11.169
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		-	-	-	-	-36	-36
Stand per 31 december 2011		11.938	-11.169	465.059	465.828	-2.815	463.013

toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

inhoudsopgave

pag.	toelichting	pag.	toelichting
60	1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling	85	19. Handels- en overige vorderingen
72	2. Gesegmenteerde informatie	85	20. Geldmiddelen
74	3. Overname van ondernemingen	86	21. Activa aangehouden voor verkoop
76	4. Opbrengsten	86	22. Eigen vermogen
76	5. Overige bedrijfsopbrengsten	87	23. Dividend
76	6. Grond- en hulpstoffen	87	24. Winst per aandeel
76	7. Personeelskosten	88	25. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen
77	8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	89	26. Personeelsbeloningen
77	9. Overige bedrijfskosten	92	27. Reorganisatievoorziening
77	10. Financiële baten en lasten	93	28. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
78	11. Vennootschapsbelasting	94	29. Handelsschulden en overige verplichtingen
79	12. Belastingvorderingen en -verplichtingen	95	30. Financieel risicobeheer
79	13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten	97	31. Niet uit de balans blijvende verplichtingen
79	14. Immateriële activa	98	32. Investeringsverplichtingen
81	15. Materiële vaste activa	98	33. Voorwaardelijke verplichtingen
82	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen	98	34. Verbonden partijen
84	17. Overige vorderingen	99	35. Belangen in joint ventures
84	18. Voorraden	99	36. Gebeurtenissen na balansdatum

1. grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling

belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

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

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2011 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 13 maart 2012.

overeenstemmingsverklaring

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

gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

Voor verkoop aangehouden vaste activa en groepen activa die worden afgestoten, worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Ten aanzien van het vennootschappelijke overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van TMG is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex. Artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

aanpassingen in grondslagen

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden 2011 en 2010. In 2011 zijn wederom verschillende wijzigingen in de IFRS regelgeving doorgevoerd, welke voornamelijk betrekking hebben op de toelichting van de jaarrekening.

De volgende aanvullingen gerelateerd aan aanpassingen in IFRS richtlijnen hebben geen invloed op de verslaggevingrichtlijnen, financiële positie of prestatie van TMG:

- IAS 24 Related Party Disclosure
- IAS 32 Financial Instruments Disclosure

- IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes
- IFRIC 14 Prepayments of a minimum funding requirement
- IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments

veranderingen in de presentatie

De presentatie in het geconsolideerd overzicht van de financiële positie, geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en bepaalde toelichtingen zijn in 2011 gewijzigd om additionele en relevante informatie te verstrekken. Bepaalde vergelijkende cijfers zijn aangepast aan de huidige presentatie. De wijzigingen zijn niet significant.

schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de 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 schatting herzien in de periode van herziening en toekomstige perioden.

De belangrijkste posten waar schattingen een invloed van materiële betekenis op kunnen hebben zijn:

- overname van dochterondernemingen (disconteringsvoet en toekomstige kasstromen - zie verder toelichting 3)
- immateriële activa (gebruiksduur, disconteringsvoet en toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder toelichting 14)
- materiële vaste activa (gebruiksduur - zie verder toelichting 15)
- geassocieerde deelnemingen (disconteringsvoet en toetsing bijzondere waardevermindering - zie verder toelichting 16)
- handelsvorderingen (toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder toelichting 19)
- personeelsbeloningen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen - zie verder toelichting 26)
- reorganisatievoorziening (hoogte afvloeiingsbedragen en wijze van afvloeien - zie verder toelichting 27)
- belastingen (tarief en looptijd belastinglatentie - zie verder toelichting 28).

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, haar dochterondernemingen en joint ventures verwerkt. De consolidatie geschiedt met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de moedermaatschappij.

dochterondernemingen

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

joint ventures

Joint ventures zijn die entiteiten waarover TMG gezamenlijke zeggenschap heeft, waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarin strategische beslissingen met unanieme instemming worden genomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het evenredige aandeel van TMG in de activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten van de entiteit waarbij de posten regel voor regel met posten van soortgelijke aard worden gecombineerd, vanaf de datum waarop voor het eerst gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend tot aan de datum waarop deze eindigt.

geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin TMG invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Dochterondernemingen en joint ventures zijn geen geassocieerde deelnemingen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van TMG in het totaal-resultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 'equity'-methode, vanaf de datum waarop TMG voor het eerst invloed van betekenis heeft, tot aan de datum waarop deze eindigt.

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 aanpas-

singen 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 het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten vanaf c.q. tot de datum van aandelenoverdracht. Indien noodzakelijk zijn aanpassingen gemaakt aan de cijfers van 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 omrekening optredende valutakoersverschillen worden in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Niet-monetaire activa en verplichtingen die in een vreemde valuta luiden en op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden omgerekend tegen de wisselkoers per 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 waardecorrecties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van deze buitenlandse activiteiten, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum. 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. In de reserve koersverschillen opgenomen bedragen worden bij afstoting overgeboekt naar het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

immateriële activa

goodwill

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

De overnameprijs van een dochteronderneming, joint venture 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 kasstroomgenererende 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 wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming. Bij afstoting van een belang in een dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming wordt de hiermee samenhangende goodwill meegenomen in de bepaling van de boekwinst of -verlies. Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct als bate in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien.

De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, directe arbeidskosten en het direct toerekenbare deel van de indirecte kosten. Voor het geactiveerde deel dat betrekking heeft op interne uren wordt een wettelijke reserve gevormd.

De overige ontwikkelingskosten worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten op basis van de geschatte gebruiksduur van de immateriële activa, tenzij deze gebruiksduur onbepaald is. De amortisatie van de overige immateriële activa start zodra de activa gebruiksklaar zijn.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- merknamen en uitgavenrechten 5 - 50 jaar
- licenties 6 jaar
- software 3 - 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 geclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleasede 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 geleasede activa niet in het overzicht van de financiële positie van TMG wordt 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht volgens de lineaire methode op basis van de geschatte gebruiksduur van ieder onderdeel van een materieel vast actief. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- bedrijfsgebouwen 20 - 25 jaar
- machines en installaties 5 - 10 jaar
- andere vaste bedrijfsmiddelen 3 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode, geschatte gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

overige vorderingen

De overige vorderingen bestaan uit vooruitbetaalde operationele lease en langlopende vorderingen. De deelnemingen, waarin TMG geen invloed van betekenis heeft op financiële en operationele beleid, zijn gewaardeerd tegen reële waarde c.q. kostprijs. Vooruitbetaalde operationele lease omvat de afgekochte erfpachtcanon van de terreinen op de campus in Amsterdam.

Deze wordt overeenkomstig de looptijd van de desbetreffende erfpachtcontracten lineair afgeschreven. Langlopende vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen over de looptijd van de vorderingen.

voorraden

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs, of netto-opbrengstwaarde indien deze lager is. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de verkoopkosten. De 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

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 gere-

aliseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Voor zover zij rente-dragende beleggingen betreffen, wordt de rente op basis van de effectieve-rentemethode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

De reële waarde van de financiële instrumenten geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden en beschikbaar voor verkoop is de genoteerde biedprijs per balansdatum. Financiële instrumenten geclassificeerd als aangehouden voor handelsdoeleinden of als beschikbaar voor verkoop, worden door TMG in het overzicht van de financiële positie opgenomen respectievelijk niet langer in het overzicht van de financiële positie opgenomen op het moment dat de verplichting tot aankoop respectievelijk verkoop van de beleggingen wordt aangegaan. Tot einde looptijd aangehouden beleggingen worden in het overzicht van de financiële positie opgenomen respectievelijk niet langer in het overzicht van de financiële positie opgenomen op het moment dat zij aan, respectievelijk door, TMG worden overgedragen.

financiële instrumenten

TMG maakt beperkt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om renterisico's af te dekken. In contracten besloten derivaten worden gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs; toerekenbare transactiekosten worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd en eventuele wijzigingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord. Indien de bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde van beleggingen, aanzienlijk is en de waarschijnlijkheid van de verschillende schattingen niet op een redelijke wijze kan worden geschat wordt het financieel instrument niet tegen reële waarde opgenomen maar tegen kostprijs verminderd met eventuele bijzondere waardevermindering. TMG past geen hedge accounting toe.

handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen 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 bruikbaar zijn, wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardeverminderingverlies opgenomen wanneer de boekwaarde van een actief of de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde.

Bijzondere waardeverminderingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Bijzondere waardeverminderingen opgenomen met betrekking tot kasstroomgenererende eenheden worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan kasstroomgenererende 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, ondanks het feit dat het financiële actief niet van het overzicht van de financiële positie is verwijderd.

Het cumulatieve verlies dat in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen is het verschil tussen verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op dat financiële actief, dat eerder in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 markttaxaties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies werd opgenomen.

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen. Bijzondere waardeverminderingen op een niet-beursgenoteerd eigenvermogensinstrument (financieel instrument) dat niet tegen reële waarde wordt gewaardeerd, omdat de reële waarde niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

aandelenkapitaal

De gewone aandelen van TMG worden aangemerkt als eigen vermogen van de Vennootschap.

minderheidsbelang

Minderheidsbelang is dat deel in het resultaat of activa van dochterondernemingen toerekenbaar aan het aandelenbelang van derden. Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en call optie 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.

inkoop eigen aandelen

Bij inkoop van eigen aandelen dat als eigen vermogen in het overzicht van de financiële positie is 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 kostprijs. 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

op aandelen gebaseerde beloningen

Op aandelen gebaseerde beloningen worden gewaardeerd op de contante (verwachte) waarde van de aandelen die in het bezit zijn van het management op eerste moment van uitoefening. De reële waarde wordt bepaald per de toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop het management onvoorwaardelijk het recht krijgt om de aandelen te verkopen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt. Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en call optie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economisch belang van TMG. Tegelijkertijd wordt een verplichting aan de houder opgenomen. De waardering is de verdiscontering van de reële waarde van de aandelen op het moment van uitoefening van de opties. Indien sprake is van een schatting van reële waarde wordt deze verplichting jaarlijks beoordeeld.

personeelsbeloningen

TMG heeft verschillende pensioenregelingen die in eigen beheer door Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 worden uit-

gevoerd en gedeeltelijk zijn ondergebracht bij externe partijen, zoals bedrijfstakpensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen.

a. toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van TMG uit hoofde van toegezegd-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 wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AAA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TMG benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaaris volgens de 'projected unit credit'-methode.

Met betrekking tot de actuariële winsten en verliezen die ontstaan bij het berekenen van de verplichting van TMG uit hoofde van een pensioenregeling, voor zover eventuele niet-opgenomen cumulatieve actuariële winsten of verliezen meer bedragen dan 10% van de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling, dan wel 10% van de reële waarde van de fondsbeleggingen indien deze hoger is, wordt dat gedeelte in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen over de verwachte gemiddelde resterende diensttijd van de werknemers die aan de regeling deelnemen. Voor het overige wordt de actuariële winst of het actuariële verlies niet opgenomen.

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor 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 (past servicekosten) lineair als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Het uit de inperking of beëindiging van een toegezegd-pensioenregeling voortvloeiende resultaat

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

b. toegezegde bijdrage regelingen

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregeling op basis van toegezegde bijdragen worden als last in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd.

Bedrijfstakpensioenfondsen waarvan geen betrouwbare informatie kan worden verkregen, worden verwerkt als een toegezegde bijdrage regeling.

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 en 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.

handelsschulden en overige verplichtingen

Handelsschulden en overige verplichtingen worden gewaardeerd tegen kostprijs.

bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatievervalsing van TMG vereisen de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waardering- en informatievervalsingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de volgende methoden bepaald. Nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde wordt vermeld bij de toelichting op het betreffende actief of verplichting.

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 vastgoed is de geschatte waarde waarvoor een onroerende zaak op de waarderingdatum 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 items.

immateriële activa

De reële waarde van merk- en uitgavenrechten die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscnteerde geschatte royalty's die door het eigendom van het 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.

handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen contante waarde van de toekomstige kasstromen geschat, die op hun beurt worden gediscnteerd tegen markttrent 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 markttrent voor een vergelijkbaar instrument per waarderingdatum.

op aandelen gebaseerde beloning

De reële waarde van op aandelen gebaseerde beloning is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom van de betreffende entiteit. Waarderingfactoren zijn onder andere, de uitoefenprijs van het instrument, de verwachte kasstromen van de entiteit en de disconteringsvoet.

opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en na aftrek van eventuele kortingen. Opbrengsten uit de verkopen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 worden 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 de ontvangen zaken of diensten niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de opbrengst bepaald op de reële waarde van de geruilden zaken of diensten vermeerderd of verminderd met eventuele betaalde of ontvangen liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden initieel in 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen in dezelfde periode waarin deze kosten worden gemaakt.

lasten

leasebetalingen

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Vergoedingen die zijn ont-

vangen als stimulering voor het sluiten van lease-overeenkomsten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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. Resultaat op verkoop van het belang van de geassocieerde deelneming wordt opgenomen op het moment dat de transactie is geëffectueerd.

Onder financiële baten en lasten zijn tevens opgenomen (te rugnemingen van) bijzondere waardeverminderingen van geassocieerde deelnemingen en financiële instrumenten (zie verder grondslag bijzondere waardevermindering).

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

Rentebaten en rentelasten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen volgens de effectieve-rentemethode. Dividendopbrengsten worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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 vennootschapsbelasting en latente belastingen. De vennootschapsbelasting wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 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. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de latente belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De latente belastingvorderingen en verplichtingen worden gesaldeerd indien er wettelijk recht is om de verschuldigde c.q. verrekenbare belasting te verrekenen. De vennootschapsbelasting 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 nemen over inzet van middelen.

activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

Bijzondere waardeverminderingen bij activa aangehouden voor verkoop worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-ge-

realiseerde resultaten opgenomen, zelfs indien er sprake is van een herwaardering. Hetzelfde geldt voor winsten en verliezen bij latere herwaardering.

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en mutaties in balansposten, die geen effect hebben op de kasstroom in het verslagjaar.

nog niet-toegepaste IFRS standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2011 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Onderstaande IFRS-standaarden en interpretaties zijn geldig met ingang van 1 januari 2012 (tenzij anders vermeld) en worden alsdan toegepast door TMG.

Amendments to

IFRS 7	Disclosures – Transfers of Financial Assets ¹
IFRS 9	Financial Instruments ²
IAS 27	(as revised in 2011) Separate Financial Statements ²
IAS 28	(as revised in 2011) Investments in Associates and Joint Ventures ²
IAS 32	Financial Instruments: Presentation ⁴
IFRS 7	Financial Instruments: Disclosures ³

New standards

IFRS 10	Consolidated Financial Statements ²
IFRS 11	Joint Arrangements ²
IFRS 12	Disclosure of Interests in Other Entities ²
IFRS 13	Fair Value Measurement ²

¹ Effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 juli 2011.

² Effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2013.

³ Effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 juli 2012.

⁴ Effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2014.

Als gevolg van IAS 19R (effectief vanaf 1 januari 2013) zal TMG alsdan de corridormethode afschaffen en zullen de actuariële resultaten worden verwerkt in de niet-gerealiseerde resultaten in de verslagperiode (other comprehensive income). Naar verwachting zal de toepassing van deze standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties geen materiële gevolgen hebben voor de jaarrekening van TMG.



Pieter van der Goot,
23 jaar, studeert
binnenkort af, huur-
woning, uitgaan, games,
films, voetbal, scooter,
OV-jaarkaart. Welstands-
klasse C. Oriënteert zich
op de arbeidsmarkt.

A person is lying down, playing an acoustic guitar. The guitar has a dark headstock with a signature. In the background, there is a window with a view of a body of water and a red string of lights hanging vertically. An open book and a spiral notebook are resting on a surface next to the guitar.

NOBILES MAGAZINES
SPITS
YOURFUTURE.TV
TELESPORT.NL
GEENSTIJL.NL
HYVES

2. gesegmenteerde informatie

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Telegraaf Media Nederland		Sky Radio Group	
	2011	2010	2011	2010
Opbrengsten transacties derden	456.871	479.553	36.974	39.638
Idem met andere segmenten	82	10	110	100
Opbrengsten	456.953	479.563	37.084	39.738
Resultaat van het segment vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen	40.811	61.350	14.734	17.869
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen	14.590	8.705	63.181	24.450
Bedrijfsresultaat	26.221	52.645	-48.447	-6.581
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-1.349	-23	-	-32
Financiële baten	82	128	5	17
Financiële lasten	-315	-674	-973	-667
Vennootschapsbelasting	-5.368	-11.708	1.335	2.663
Nettoresultaat	19.271	40.368	-48.080	-4.600
Activa van het segment	185.234	187.755	146.728	162.713
Investerings in geassocieerde deelnemingen	-1.483	154	-	-
Totaal activa per 31 december	183.751	187.909	146.728	162.713
Verplichtingen van het segment	137.922	143.528	69.250	32.609
Totaal verplichtingen per 31 december	137.922	143.528	69.250	32.609
Investerings van het segment	3.783	3.753	46.298	120
Totaal investeringen	3.783	3.753	46.298	120
Reorganisatiekosten	4.503	1.097	-80	-119
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op immateriële activa	5.607	-	43.977	-
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op materiële vaste activa	-	-	-	-
Overige materiële niet-geldelijke posten	10.110	1.097	43.897	-119
Gemiddeld aantal fte	1.759	1.771	101	106

bedrijfssegmenten

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

- **Telegraaf Media Nederland:** Het uitgeven van landelijke en regionale dagbladen, tijdschriften, huis-aan-huisbladen, internetactiviteiten en het organiseren van beurzen.
- **Sky Radio Group:** De exploitatie van diverse radiostations in Nederland.
- **Keesing Media Group:** Het uitgeven van puzzelbladen en exploitatie van (digitale) games.
- **Overige activiteiten:** Overige activiteiten omvatten onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantoorruimte en bijbehorende faciliteiten, leveren van (interne) ICT-diensten, mobiele telefoondiensten en de exploitatie van een social media platform.
- **Hoofdkantoor/ eliminaties**

Keesing Media Group		Overige activiteiten		Hoofdkantoor / Eliminaties		Totaal	
2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
48.283	47.501	35.072	25.605	-	-	577.200	592.297
41	49	167.952	179.276	-168.185	-179.435	-	-
48.324	47.550	203.024	204.881	-168.185	-179.435	577.200	592.297
10.353	11.424	1.872	1.800	-51.559	-18.699	16.211	73.744
6.071	4.589	14.410	13.267	443	291	98.695	51.302
4.282	6.835	-12.538	-11.467	-52.002	-18.990	-82.484	22.442
-152	1.747	-245	858	38.249	62.528	36.503	65.078
164	801	63	40	82	312	396	1.298
-127	-48	-11	-123	-243	-186	-1.669	-1.698
-1.617	-2.323	3.767	3.202	11.291	2.007	9.408	-6.159
2.550	7.012	-8.964	-7.490	-2.623	45.671	-37.846	80.961
172.589	120.419	105.325	123.000	2.466	3.358	612.342	597.245
-	-	252	-97	226.934	199.379	225.703	199.436
172.589	120.419	105.577	122.903	229.400	202.737	838.045	796.681
37.539	20.542	30.187	37.295	100.134	29.155	375.032	263.129
37.539	20.542	30.187	37.295	100.134	29.155	375.032	263.129
1.413	1.648	12.581	3.827	121	152	64.196	9.500
1.413	1.648	12.581	3.827	121	152	64.196	9.500
-	197	3.213	2.293	36.274	1	43.910	3.469
1.570	-	-	-	-	-	51.154	-
-	-	940	-	-	-	940	-
1.570	197	4.153	2.293	36.274	1	96.004	3.469
213	196	643	626	106	107	2.822	2.806

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van TMG. De segmentatie-basis 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 uitgeefkernen. De ondersteunende activiteiten waaronder, drukken, distribueren en ICT worden op Groepsniveau beoordeeld en worden niet toegerekend aan de bedrijfssegmenten. De activiteiten inzake social media zijn opgenomen onder overige activiteiten. De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten en het verzorgen van ICT-projecten en -infrastructuur, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald. De intercompany financiering wordt niet toegerekend aan de segmenten. 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 daling van de opbrengsten en resultaat in het segment Telegraaf Media Nederland en Sky Radio Group wordt veroorzaakt door lagere advertentie-inkomsten. De reorganisatiekosten zijn met name verantwoord in Hoofdkantoor, als gevolg van nieuwe strategische plannen en Telegraaf Media Nederland. Bijzondere waardevermindervingsverliezen betreffen met name Sky Radio Group en Telegraaf Media Nederland. 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.

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	2011	
	Opbrengsten	Vaste activa ¹⁾
Nederland	539.718	645.928
Overige landen	37.482	45.927
Totaal	577.200	691.855

Bedragen in duizenden euro's	2010	
	Opbrengsten	Vaste activa ¹⁾
Nederland	555.789	650.945
Overige landen	36.508	1.408
Totaal	592.297	652.353

¹⁾ met uitzondering van de latente belastingvorderingen

De opbrengsten in overige landen betreffen de uitgave van puzzelbladen en dagbladen.

3. overname van ondernemingen

Per 29 december 2011 heeft Keesing Media Group het Franse Megastar Groupe (Editions Megastar S.A. en Rotomega S.A.) overgenomen. De overname is in lijn met de strategie van Keesing, die onder meer is gericht op de realisatie van schaalvoordelen door (internationale) groei vanuit huidige kernactiviteiten. Megastar Groupe is gevestigd in Poitiers en heeft circa 120 medewerkers in dienst. Voorts zijn in 2011 Huizenzoeker.nl, Gaspedaal.nl en enkele kleine websites overgenomen.

Per 12 november 2010 heeft TMG 100% zeggenschap in Startphone Limited, de eigenaar van het sociaal netwerk Hyves, verkregen. De overname van Hyves is een belangrijke strategische stap voor TMG, omdat een flinke impuls wordt geleverd aan verwezenlijking van de TMG doelstelling een groter aandeel van het resultaat te realiseren met digitale media. Sociale netwerken nemen een steeds belangrijkere rol in het oriëntatie- en koopproces van consumenten en vergroot de aantrekkingskracht voor adverteerders.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Megastar Groupe</u>	<u>Overige acquisities</u>	Totaal 2011
Immateriële activa	18.443	953	19.396
Materiële vaste activa	5.396	-	5.396
Voorraden	1.188	-	1.188
Handels- en overige vorderingen	6.923	133	7.056
Geldmiddelen	2.440	34	2.474
Latente belastingen	-6.862	-213	-7.075
Kortlopende verplichtingen	-9.100	-167	-9.267
Netto identificeerbare activa en passiva	18.428	740	19.168
Goodwill:			
Goodwill uit hoofde van acquisities	20.516	1.875	22.391
Totaal overnamebedrag	38.944	2.615	41.559
Kasstroom bij acquisitie:			
Totaal overnamebedrag	38.944	2.615	41.559
Nog te betalen overnamebedragen	-944	-506	-1.450
Verkregen geldmiddelen	-2.440	-34	-2.474
Netto uitgaande kasstroom	35.560	2.075	37.635

Het effect van de overname van Megastar Groupe op de activa en verplichtingen van TMG was als volgt:

Megastar Groupe	Voor acquisitie- datum	Na acquisitie- datum
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>		
Immateriële activa	16.576	18.443
Materiële vaste activa	3.525	5.396
Voorraden	1.188	1.188
Handels- en overige vorderingen	6.485	6.923
Geldmiddelen	2.440	2.440
Latente belastingen	-	-6.862
Kortlopende verplichtingen	-7.807	-9.100
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	22.407	18.428
Goodwill uit hoofde van acquisitie		20.516
Totaal		38.944

De geïdentificeerde immateriële activa met een totale waarde van 18.443 betreffen voornamelijk de merknaam, database en software. De amortisatieperiode voor de merknaam bedraagt 20 jaar, de database wordt in 15 jaar en de software in 6 jaar afgeschreven. De goodwill vertegenwoordigt de waarde van verwachte economische voordelen door samenwerking met TMG titels en producten. De goodwill is niet aftrekbaar voor vennootschapsbelasting doeleinden.

De reële waarde van de handelsvorderingen bedraagt 6.394. De handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

De acquisitiekosten van 574 zijn als last opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. De acquisitie van Megastar Groupe had geen effect op de opbrengsten en het nettoresultaat over 2011. Indien de acquisitie van Megastar Groupe al op 1 januari 2011 zou hebben plaatsgevonden, zouden de opbrengsten en nettoresultaat respectievelijk 24.215 en 3.586 zijn geweest.

4. opbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Advertenties	249.072	265.264
Oplage	272.287	276.131
Drukwerk voor derden	3.744	3.584
Distributie	10.607	14.003
Overige opbrengsten	41.490	33.315
Totaal	577.200	592.297

In de omzet van 577.200 (2010: 592.297) zijn ruiltransacties begrepen ter grootte van 3.498 (2010: 2.283). De overige opbrengsten betreffen onder meer SMS-, gaming- en internetactiviteiten.

5. overige bedrijfsopbrengsten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	1.358	423
Totaal	1.358	423

6. grond - en hulpstoffen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Papier en inkt	40.734	41.014
Hulpstoffen	2.163	3.363
Totaal	42.897	44.377

7. personeelskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Lonen en salarissen		156.706	154.366
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen		20.299	21.571
Kosten samenhangend met pensioenregelingen	26	19.299	18.579
Overige personeelskosten		20.158	18.215
Reorganisatiekosten	27	43.910	3.469
Totaal		260.372	216.200

Het gemiddeld aantal personeelsleden (fte) bedraagt 2.822 (2010: 2.806). De overige personeelskosten zijn gestegen als gevolg van meer tijdelijk personeel en hogere pensioenlasten door stijging van de pensioenpremies voor de werkgever.

8. afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Amortisatie	14	35.177	37.650
Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	14	51.154	-
Afschrijvingen	15	11.424	13.652
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	21	940	-
Totaal		98.695	51.302

De bijzondere waardevermindervingsverliezen immateriële activa hebben betrekking op Nobiles Media, Holland Combinatie en Sky Radio Group.

9. overige bedrijfskosten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Transport- en distributiekosten		79.780	86.305
Uitbesteed werk en technische productiekosten		40.320	40.150
Verkoopkosten		32.443	29.485
Redactiekosten		20.385	20.392
Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen		1.980	4.022
Overige bedrijfskosten		84.170	78.045
Totaal		259.078	258.399

De distributiekosten zijn voornamelijk gedaald vanwege beëindiging van transportactiviteiten en de samenwerking met NDC en Wegener op het gebied van bezorging.

De overige bedrijfskosten van 84.170 (2010: 78.045) betreffen onder meer automatiseringskosten 28.291 (2010: 24.655), huisvestingskosten 15.270 (2010: 16.064) en overige algemene kosten 40.609 (2010: 37.326).

10. financiële baten en lasten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Resultaat deelnemingen			
Resultaat verkoop deelnemingen		308	2.903
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen		36.195	18.375
Terugneming bijzondere waarderingvermindervingsverliezen		-	43.800
		36.503	65.078
Financiële baten		396	1.298
Financiële lasten		-1.669	-1.698
Totaal		35.230	64.678

TMG heeft een 12%-aandelenbelang met stemrechten in ProSiebenSat.1 Media AG (economisch belang: 6%). De deelneming wordt gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Het aandeel in het resultaat van 38.250 (2010: 18.768) van ProSiebenSat.1 Media AG is verantwoord onder aandeel resultaat geassocieerde deelnemingen. Het nettoresultaat van ProSiebenSat.1 Media AG wordt beïnvloed door een boekwinst op de verkoop van de Nederlandse en Belgische activiteiten.

Eind 2008 is een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord op de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG van 99.800 (zie toelichting 16). Op deze bijzondere waardevermindering is eind december 2010 43.800 (2009: 56.000) teruggenomen, vanwege structureel verbeterde verwachtingen omtrent toekomstige kasstromen.

11. vennootschapsbelasting

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Verschuldigde vennootschapsbelasting			
Verslagjaar		2.359	3.759
Correctie van voorgaande jaren		-247	88
Latente belastingen			
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	28	-11.520	2.312
Totale vennootschapsbelasting		-9.408	6.159

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Resultaat voor de berekening van de vennootschapsbelasting	-47.254	87.120
Belastingtarief Nederland		
	25,0%	25,5%
Vennootschapsbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	-11.814	22.216
Effect van buitenlandse belastingtarieven	-916	179
Niet aftrekbare kosten	12.224	569
Resultaten vrijgesteld van vennootschapsbelasting	-9.575	-16.788
Niet gewaardeerde compensabele verliezen	934	236
Voordeel uit voorheen niet gewaardeerde compensabele verliezen	-35	-
Fiscale faciliteiten	-192	-134
Overige tariefsverschillen	2	-277
Te veel/(te weinig) voorzien in voorgaande jaren	-36	158
Totaal	-9.408	6.159

Resultaten vrijgesteld van vennootschapsbelasting betreffen in 2011 en 2010 hoofdzakelijk het aandeel in het resultaat van ProSiebenSat.1 Media AG en de terugnemingen in 2010 van het bijzonder waardevermindingsverlies. De niet-aftrekbare kosten betreffen met name de bijzondere waardevermindingsverliezen op immateriële vaste activa (goodwill).

aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten bedroeg in 2011 19,9% (2010: 7,1%). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

<i>In procenten</i>	2011	2010
Nominale belastingtarief Nederland	25,0	25,5
Belastingeffecten van:		
Afwijkende tarieven	1,9	0,2
Onbelaste resultaten en niet-aftrekbare kosten	-5,6	-18,5
Overige effecten	-1,4	-0,1
Effectieve belastingdruk	19,9	7,1

12. belastingvorderingen en -verplichtingen

De belastingvordering van 2.598 (2010: 428) heeft betrekking op terug te vorderen belasting over de verslagperiode en voorgaande perioden.

De belastingschuld van 8.877 (2010: 7.728) heeft betrekking op de nog te betalen belasting over de verslagperiode en voorgaande jaren na aftrek van voorlopige betalingen.

13. beëindigde bedrijfsactiviteiten

Activiteiten van Nobiles Media en Holland Combinatie zijn in 2011 (gedeeltelijk) beëindigd, hetgeen tevens tot bijzondere waardeverminderingverliezen heeft geleid.

In 2010 zijn de activiteiten van Keesing Reference Systems, de sms-activiteiten van Mobillion en beurzen van 402 Events verkocht. In beide jaren is het effect echter niet significant op het resultaat van TMG en derhalve niet als beëindigde bedrijfsactiviteiten ge-classificeerd.

14. immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	Merk- en uitgave- rechten	Licenties	Goodwill	Software	Activa in uit- voering	Totaal
Aanschafwaarde		115.365	124.131	270.868	65.564	1.216	577.144
Cumulatieve amortisatie		19.080	87.413	4.882	36.748	-	148.123
Bijzondere waardeverminderingen		7.515	-	28.954	11.192	-	47.661
Boekwaarde per 1 januari 2010		88.770	36.718	237.032	17.624	1.216	381.360
Investeringen		244	-	22	3.471	818	4.555
Verworven via bedrijfscombinaties		25.101	-	25.884	-	-	50.985
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	13	-2.337	-	-	-15	-	-2.352
Amortisatie	8, 13	-8.806	-21.403	-	-7.441	-	-37.650
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	234	-234	-
Totaal van de mutaties		14.202	-21.403	25.906	-3.751	584	15.538
Aanschafwaarde		138.648	123.667	296.776	68.929	1.800	629.820
Cumulatieve amortisatie		28.161	108.352	4.884	43.864	-	185.261
Bijzondere waardeverminderingen		7.515	-	28.954	11.192	-	47.661
Boekwaarde per 1 januari 2011		102.972	15.315	262.938	13.873	1.800	396.898
Investeringen		24	46.111	259	3.895	248	50.537
Reclassificatie		-784	-	-	784	-	-
Verworven via bedrijfscombinaties	3	17.215	-	22.391	2.181	-	41.787
Amortisatie	8, 13	-10.014	-17.877	-	-7.286	-	-35.177
Bijzondere waardeverminderingverliezen	8, 13	-2.294	-	-48.603	-257	-	-51.154
In gebruik genomen activa in uitvoering		-	-	-	1.661	-1.661	-
Totaal van de mutaties		4.147	28.234	-25.953	978	-1.413	5.993
Aanschafwaarde		155.103	46.111	319.013	76.861	387	597.475
Cumulatieve amortisatie		38.175	2.562	4.471	50.561	-	95.769
Bijzondere waardeverminderingen		9.809	-	77.557	11.449	-	98.815
Boekwaarde per 31 december 2011		107.119	43.549	236.985	14.851	387	402.891

De merk- en uitgaverechten hebben betrekking op de verworven merknamen en uitgaverechten van onder meer Sky Radio Group en Keesing Media Group. Gezien de sterke verbondenheid van merknamen en uitgaverechten zijn deze niet afzonderlijk gepresenteerd. De amortisatieperiode van de merknamen (38.800) van Sky Radio Group is 50 jaar. De amortisatieperiode van de overige merknamen en uitgaverechten bedraagt 5 tot 20 jaar. In 2011 zijn merk- en uitgaverechten van Megastar Groupe (17.215) verworven.

De licenties hebben betrekking op uitzendrechten van Sky Radio Group en betreffen de jaarlijkse bijdrage aan het Agentschap Telecom, welke zijn opgenomen voor in totaal 38.930 tot einde looptijd (2010: nihil). Per 1 september 2011 zijn de licenties verlengd tot 1 september 2017. De amortisatieperiode bedraagt 6 jaar. De gerelateerde langlopende verplichting is toegelicht bij noot 25.

De goodwill is ontstaan bij acquisitie van deelnemingen, waarvan de belangrijkste onderdelen betrekking hebben op Sky Radio Group (53.350), Relatieplanet (16.302), Keesing Media Group (74.700), Hyves (25.791) en Megastar Groupe (20.516). Daarnaast heeft 12.000 (2010: 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. Alle immateriële activa zijn extern verworven.

immateriële activa in uitvoering

De post betreft (deels in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen bij Telegraaf Media Nederland en de ontwikkeling van een vernieuwde website bij Telegraaf Media Nederland. De informatiesystemen worden in 2012 in gebruik genomen.

toetsing op bijzondere waardevermindering

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

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de groepen van kasstroomgenererende eenheden per 31 december 2011 en 2010 is als volgt:

immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Telegraaf Media Nederland	64.583	71.685
Sky Radio Group	135.841	152.550
Keesing Media Group	139.622	105.330
Overige activiteiten	59.905	64.062
Niet toegewezen	2.940	3.271
Totaal	402.891	396.898

goodwill

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Telegraaf Media Nederland	49.326	50.500
Sky Radio Group	53.350	97.327
Keesing Media Group	93.901	74.700
Overige activiteiten	37.791	37.791
Niet toegewezen	2.617	2.620
Totaal	236.985	262.938

De realiseerbare waarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van bedrijfsresultaten, de begroting 2012 en de langetermijnplannen tot en met 2014. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2014, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een groeipercantage. In 2010 is nog rekening gehouden met een groeipercantage van 3% bij Radio. Gezien de economische ontwikkelingen is deze bijgesteld naar 0%. De geprognosticeerde kasstromen zijn contant

gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting (WACC) van 8,5% (2010: 8,5%). Bij het bepalen van de disconteringsvoet en groei-voet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor TMG als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden in 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 het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa bedragen 51.154 (2010: nihil). Een 1% hogere WACC zou leiden tot een additionele bijzondere waardevermindering van 10.348 (2010: 9.288). In 2011 had de bijzondere waardevermindering met name betrekking op Sky Radio Group en Telegraaf Media Nederland.

15. materiële vaste activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Toelichting</u>	Bedrijfsge- bouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uit- voering	Totaal
Aanschafwaarde		160.272	238.697	66.086	69	465.124
Cumulatieve afschrijvingen		122.525	220.257	61.641	-	404.423
Bijzondere waardeverminderingen		-	-	55	-	55
Boekwaarde per 1 januari 2010		37.747	18.440	4.390	69	60.646
Investeringen		681	1.182	1.676	1.405	4.944
Verworven via bedrijfscombinaties	3	-	-	565	-	565
Desinvesteringen		-6	-224	-211	-	-441
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	13	-	-	-6	-	-6
Afschrijvingen	8, 13	-4.432	-6.719	-2.501	-	-13.652
In gebruik genomen activa in uitvoering		155	195	809	-1.159	-
Totaal van de mutaties		-3.602	-5.566	332	246	-8.590
Aanschafwaarde		160.619	238.653	61.493	315	461.080
Cumulatieve afschrijvingen		126.474	225.779	56.716	-	408.969
Bijzondere waardeverminderingen		-	-	55	-	55
Boekwaarde per 1 januari 2011		34.145	12.874	4.722	315	52.056
Investeringen		689	1.234	1.369	10.366	13.658
Verworven via bedrijfscombinaties	3	4.683	582	131	-	5.396
Desinvesteringen		-13	-1	-127	-	-141
Afschrijvingen	8, 13	-4.141	-5.026	-2.257	-	-11.424
In gebruik genomen activa in uitvoering		192	273	82	-547	-
Totaal van de mutaties		1.410	-2.938	-802	9.819	7.489
Aanschafwaarde		166.137	222.927	61.655	10.134	460.853
Cumulatieve afschrijvingen		130.582	212.991	57.680	-	401.253
Bijzondere waardeverminderingen		-	-	55	-	55
Boekwaarde per 31 december 2011		35.555	9.936	3.920	10.134	59.545

In de materiële vaste activa zijn verantwoord gebouwen in eigendom, machines en installaties van de drukkerij en andere vaste bedrijfsmiddelen. De WOZ-waarde van de bedrijfsgebouwen en -terreinen bedraagt ongeveer 90.471 (2010: 98.393).

materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft met name een uitbreidingsinvestering van de kleurencapaciteit bij Telegraaf Drukkerij Groep. De activa zal gefaseerd in gebruik worden genomen in periode 2012 tot en met 2013.

16. investeringen in geassocieerde deelnemingen

TMG heeft de volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen:

	Vestigingsplaats	2011	2010
Kapitaalbelang			
ProSiebenSat.1 Media AG ¹⁾	München	6,0%	6,0%
De Nationale Regiopers B.V./C.V.	Almere	15,8%	15,8%
Expomedia Plc ²⁾	Londen	20,0%	20,0%
AM van Gaal Media B.V.	Amsterdam	20,0%	20,0%
Media Menu Beheer B.V. / Media Menu C.V.	Groningen	33,3%	33,3%
Dutch Creative Industry Fund B.V.	Amsterdam	40,0%	40,0%
GroupDeal B.V.	Amsterdam	40,0%	40,0%
Offerti B.V.	Amsterdam	40,0%	0,0%
Lokale Media Partners V.O.F. ³⁾	Amsterdam	25,0%	25,0%
Autowereld B.V.	Amsterdam	35,0%	0,0%

¹⁾ economisch belang 6%, zeggenschap 12%

²⁾ In liquidatie gedurende 2010 en 2011

³⁾ De deelnemende partijen in Lokale Media Partners hebben in februari 2012 besloten hun gezamenlijke verkooporganisatie voor de landelijke advertentieverkoop van huis-aan-huisbladen, te beëindigen per 1 maart 2012.

Bedragen in duizenden euro's

Boekwaarde		
ProSiebenSat.1 Media AG	226.745	199.320
Overig	-1.042	116
Totaal	225.703	199.436

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

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	Eigen Vermogen	Opbrengsten	Winst/verlies
2011					
ProSiebenSat.1 Media AG	5.033.600	3.592.200	1.441.400	2.756.200 ²⁾	637.500 ¹⁾
2010					
ProSiebenSat.1 Media AG	6.316.300	5.290.400	1.025.900	3.000.000	312.700

¹⁾ Gebaseerd op de voorlopige, niet gecontroleerde, Q4-cijfers van ProSiebenSat.1 Media AG en inclusief 375.100 resultaat uit beëindigde activiteiten (verkoop SBS Nederland en België).

²⁾ Gebaseerd op de voorlopige, niet gecontroleerde, Q4-cijfers van ProSiebenSat.1 Media AG en betreft voortgezette activiteiten.

ProSiebenSat.1 Media AG

TMG heeft 12% (economisch belang 6%) van de aandelen met stemrechten in ProSiebenSat.1 Media AG. Alhoewel TMG minder dan 20% van de stemrechten bezit, is er, duidelijk sprake van invloed van betekenis op het operationele- en financiële beleid van ProSiebenSat.1 Media AG. Dit vindt plaats doordat zij stemrecht heeft in de aandeelhoudersvergadering onder meer inzake mogelijke dividenduitkering alsmede doordat TMG één van de negen commissarissen zetels bekleedt. Ook wordt zitting gehouden in één van de deelcommissies. Gegeven de governance structuur van ProSiebenSat.1 Media AG dient een groot aantal besluiten ter goedkeuring aan de Raad van Commissarissen te worden voorgelegd. Het 12% aandelenbelang ProSiebenSat.1 Media AG in gewone aandelen met stemrechten wordt verantwoord als een geassocieerde deelneming.

het verloop in de geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG vanaf de verwerving per 25 september 2008 is als volgt:

Bedragen in duizenden euro's

Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 25 september 2008	182.082
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	-10.200
Bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	-99.800
Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 1 januari 2009	72.082
Terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	56.000
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	8.670
Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2009	136.752
Terugneming bijzondere waardeverminderingverliezen geassocieerde deelneming	43.800
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	18.768
Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2010	199.320
Aandeel in het resultaat geassocieerde deelneming	38.250
Uitgekeerd dividend	-10.825
Boekwaarde geassocieerde deelneming ProSiebenSat.1 Media AG per 31 december 2011	226.745

Het aantal gewone aandelen ProSiebenSat.1 Media AG met stemrecht (niet beursgenoteerd), in bezit van TMG, bedroeg ultimo 2011 en 2010 13.127.832.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van ProSiebenSat.1 Media AG, 1 juli 2011, is een dividend vastgesteld van € 1,12 per aandeel voor de aandelen met stemrechten. De transactie is in mindering gebracht op het aandelenbelang in ProSiebenSat.1 Media AG onder aftrek van bronbelasting.

waardering per 31 december 2011

Ultimo 2011 is vastgesteld dat de kasstroom over 2011 en de geschatte toekomstige kasstromen voor 2012 en verder, overeenkomstig de verwachting van TMG opereren en op basis van beschikbare waarneembare marktgegevens. TMG heeft geconcludeerd dat er geen aanleiding is voor een bijzonder waardeverminderingverlies.

waardering per 31 december 2010

Ultimo 2010 is vastgesteld dat de kasstroom over 2010 en de geschatte toekomstige kasstromen voor 2011 en verder, hoger liggen dan de uitgangspunten zoals deze ultimo 2009 werden gehanteerd. De verwachte toekomstige kasstromen van ProSiebenSat.1 Media AG zijn structureel gestegen overeenkomstig de schatting van TMG en op basis van beschikbare waarneembare marktgegevens. Na 2011 verwacht TMG een genormaliseerde EBITDA groeivoet van 3% voor 2013 en verder 1,5%. De disconteringsvoet na belastingen bedraagt 8,06%, waarbij een verandering van 1% een aanzienlijk effect op de waardering zal hebben. Bij de verdeling van de aldus verkregen waarde van het eigen vermogen tussen gewone en preferente aandelen zijn de preferente aandelen 25% lager gewaardeerd dan de gewone aandelen. TMG heeft daarbij geconcludeerd dat er per 31 december 2010 voldoende objectieve gronden aanwezig waren om het resterende deel van de in 2008 verantwoorde bijzondere waardeverminderingverliezen op de geassocieerde deelneming in 2010 van 43.800 terug te nemen, aangezien het voldoende zeker wordt geacht dat de verbeteringen in resultaat en kasstromen structureel van aard zullen zijn. Ultimo 2009 had een terugname plaatsgevonden van 56.000. Ultimo 2010 is het volledige bedrag van 99.800 aan bijzondere waardevermindering van eind 2008 op de geassocieerde deelneming teruggenomen. Overeenkomstig de IFRS regelgeving heeft TMG haar aandelenbelang in ProSiebenSat.1 Media AG opgewaardeerd tegen het hoogste van de berekende bedrijfswaarden en reële waarde. De terugneming van dit bijzondere waardeverminderingverlies heeft via resultaat geassocieerde deelnemingen plaatsgevonden.

overige investeringen in geassocieerde deelnemingen

Het 15,8%-belang (2010: 15,8%) in de Nationale Regiopers is een samenwerkingsverband met andere regionale dagbladuitgevers in Nederland op het gebied van advertentiewerving. Gezien het economische belang en de commissariszetel bij de participatie De Nationale Regiopers is er sprake van invloed van betekenis. NRP Beheer B.V. en haar aandeelhouders NDC mediagroep, HDC Media en Media Groep Limburg hebben eind 2011 besloten om NRP media, hun gezamenlijke marketing- en verkooporganisatie voor de landelijke verkoop van regionale dagbladen, te beëindigen op 1 maart 2012.

Als gevolg van een wereldwijde afzwakking van de economie zijn de resultaten van Expomedia Plc in 2008 sterk onder druk komen te staan, waardoor herfinanciering in december 2008 niet heeft kunnen plaatsvinden. Eind december 2008 kwam Expomedia Plc in staat van insolventie. In januari 2009 zijn curatoren aangesteld. Naar verwachting zal in 2012 de liquidatie definitief worden afgerond. TMG heeft haar 20%-belang in Expomedia Plc eind 2008 op nihil gewaardeerd.

Het aandeel van TMG in het resultaat van geassocieerde deelnemingen over het boekjaar 2011 bedroeg 36.193 (2010: 18.375). Geassocieerde deelnemingen in een verliessituatie zijn afgewaardeerd tot nihil. Alle resultaten van geassocieerde deelnemingen zijn opgenomen in het overzicht gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

17. overige vorderingen*Bedragen in duizenden euro's*

	Toelichting	2011	2010
Tot de vaste activa behorende beleggingen			
Vooruitbetaalde operationele lease		2.386	2.537
Langlopende vorderingen		1.330	1.426
Totaal		3.716	3.963

18. voorraden*Bedragen in duizenden euro's*

	2011	2010
Grondstoffen	13.950	4.594
Hulpstoffen	5.085	2.807
Totaal	19.035	7.401

In 2011 en 2010 hebben geen afschrijvingen op voorraden plaatsgevonden. De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

19. handels- en overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Handelsdebiteuren	64.104	60.578
Overige vorderingen	2.424	2.962
Overlopende activa	19.012	17.015
Totaal	85.540	80.555

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 1.980 in verband met dubieuze debiteuren (2010: 4.022). Zie tevens toelichting 30, financieel risicobeheer.

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>	2011	2010
Bank	11.992	31.681
Deposito's	2.980	7.903
Totaal	14.972	39.584

Op balansdatum is 2.980 (2010: 7.903) liquide middelen ondergebracht op deposito. De deposito's hebben een looptijd van maximaal 1 maand.

De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

21. activa aangehouden voor verkoop

De post activa aangehouden voor verkoop betreft zowel in 2011 (10.808) als in 2010 (11.728) bedrijfspanden van groepsmaatschappijen aangehouden voor verkoop. Op één pand is in 2011 een bijzonder waardeverminderingverlies geboekt van 940; een ander pand is in 2011 verkocht. TMG verwacht dat verkoop van de overige panden zeer waarschijnlijk is.

22. eigen vermogen

aandelenkapitaal

Per 31 december 2011 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:

Aantal aandelen	2011		2010	
	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen
Geplaatst per 1 januari	47.750.000	960	47.750.000	960
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	-1.121.532	-	-	-
Aantal uitstaande aandelen per 31 december	46.628.468	960	47.750.000	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 vijf procent 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 oefenen. 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 zijn opgenomen onder de Overige gegevens vanaf pagina 116.

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door de 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. Er zijn momenteel 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 2011 had TMG de beschikking over 1.121.532 (2010: nihil) ingekochte gewone aandelen (nominaal 0,25, 2,35% (2010: 0,0%) van het aandelenkapitaal). De ingekochte aandelen zijn nog niet ingetrokken. De verkrijgingsprijs van de in 2011 ingekochte gewone aandelen was 11.169 (2010: nihil).

23. dividend

in het verslagjaar heeft TMG het door de Aandeelhoudersvergadering vastgestelde dividend over het voorgaande jaar uitgekeerd:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
€ 0,45 per (certificaat van) gewoon aandeel (2010: € 0,35)	21.488	16.713

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

na 31 december 2011 is door de Raad van Bestuur het volgende dividendvoorstel over 2011 gedaan:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011
€ 0,47 per (certificaat van) gewoon aandeel (2010: € 0,45)	21.915

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

24. winst per aandeel

gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2011 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen nettoresultaat van -32.590 (2010: 81.826) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2011 heeft uitgestaan van 47.507.578 (2010: 47.750.000), als volgt berekend:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Winst per aandeel		
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	-32.590	81.826
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	47.507.578	47.750.000
Gewone winst per aandeel	-0,69	1,71

verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2011 is uitgegaan van de houders van het aan gewone aandelen toe te rekenen resultaat van -32.590 (2010: 81.826) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, gedurende 2011 heeft uitgestaan van 47.507.578 (2010: 47.750.000). Er heeft in 2010 en 2011 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

25. rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van TMG. Voor meer informatie over het door TMG gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar toelichting 30.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentedragende leningen	49.125	38.050	11.075
Overige Financiering	47.147	9.581	37.566
Totaal	96.272	47.631	48.641

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2010		
	Totaal	Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentedragende leningen	10.638	-	10.638
Overige Financiering	7.409	1.393	6.016
Totaal	18.047	1.393	16.654

Het kortlopend deel van de financieringsverplichtingen 47.631 (2010: 1.393) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>		Valuta	Nominale rente	Nominale waarde	Jaar van aflossing	Boekwaarde 2011	Boekwaarde 2010
Rentedragende leningen							
Aandeelhouderslening Veronica Holding B.V. aan Sienna Holding B.V.							
	EUR	4,1% (2010: 4,1%)	8.400	-	-	11.075	10.638
Rabobank	EUR	6-mnd Euribor + 0,75	38.050	2012	-	38.050	-
Overige leningen	EUR	-	-	-	-	-	-
Totaal						49.125	10.638
Overige Financiering							
Totale verplichtingen Licenties							
Sky Radio Group	EUR	4,0% (2010: 4,0%)	-	-	-	38.930	-
Nog te betalen overnamebedragen	EUR	-	-	-	-	8.186	7.365
Overige langlopende verplichtingen	EUR	-	-	-	-	31	44
Totaal						47.147	7.409

voorwaarden en aflossingsschema

Voor alle leningen geldt dat de effectieve rente gelijk is aan de nominale rente.

rentedragende leningen

De acquisitie van het Franse Megastar Groupe is gefinancierd met een kredietfaciliteit van 38.050 bij de Rabobank. De faciliteit heeft een looptijd tot 30 november 2012. Interestpercentage bedraagt Euribor + 0,75. TMG heeft de mogelijkheid om de kredietfaciliteit te verhogen naar 50.000.

overige financiering

De verplichtingen inzake de licenties van Sky Radio Group hebben betrekking op jaarlijkse voorafgaande betalingen, tot 1 september 2017, aan het Agentschap Telecom. In 2011 is de licentie verlengd met 6 jaar. Naast de betaling van een eenmalige vergoeding voor

het verkrijgen van de licentierechten heeft Sky Radio Group tevens een verplichting tot een jaarlijkse bijdrage aan het agentschap Telecom. De jaarlijkse bijdragen aan het agentschap Telecom zijn gecumuleerd, verdisconteerd en geclassificeerd onder immateriële activa voor 38.930 (2010: nihil). De immateriële activa worden geamortiseerd over de contractuele periode. De interest gerelateerd aan de financiële verplichting is verantwoord als financiële last, waarbij de jaarlijkse betaling in mindering wordt gebracht op de langlopende verplichting. De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet materieel af.

Onder de nog te betalen overnamebedragen zijn verplichtingen opgenomen inzake de acquisitie van Nobiles Media, WebRegio, Sky Radio Group, Innoweb en Innoventures. De managementaandelen van Sky Radio Group bevatten een op aandelen gebaseerde beloning. Het bedrag is echter niet significant. Het management heeft het recht om haar managementaandelen vanaf vervaldatum aan TMG aan te bieden. TMG heeft de plicht om de aandelen bij uitoefening van deze putoptie van de tegenpartij te kopen. De uitoefenprijs van de managementaandelen is vastgesteld volgens een vooraf gedefinieerde formule. Ultimo 2011 bedraagt het kortlopende deel 1.393 (2010: 1.393).

26. personeelsbeloningen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010	2009	2008	2007
Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen	5.493	5.764	6.057	7.221	9.814
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	27.328	35.336	37.163	37.374	38.481
Contante waarde verplichtingen	32.821	41.100	43.220	44.595	48.295
Reële waarde van fondsbeleggingen	-18.217	-17.452	-16.135	-15.745	-17.337
Contante waarde van nettoverplichtingen	14.604	23.648	27.085	28.850	30.958
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	2.653	-312	-153	527	-1.274
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	17.257	23.336	26.932	29.377	29.684
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010	2009	2008	2007
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	-1.780	406	-4.381	1.130	3.644
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	-	-	-	-	-
Aanname aanpassing pensioenverplichting	-597	-1.316	3.980	1.894	929

toegezegde-bijdrageregeling

De pensioenregelingen voor Sky Radio Group, Keesing Media Group en voor een deel van het personeel van de Amsterdamse en Alkmaarse bedrijven van TMG zijn ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Per 1 januari 2008 is de pensioenregeling van Keesing Media Group en per 1 oktober 2009 is de middenlooonregeling van Sky Radio Group ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959.

brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten

TMG draagt bij aan een toegezegd-pensioenregeling op grond waarvan een deel van de werknemers in Nederland recht op (aanvullend) pensioen verkrijgt.

Daarnaast is bij de bepaling van de voorziening rekening gehouden met overige personeelsregelingen waaronder een tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden, VUT- en jubileumregelingen. In 2008 is de regeling voor pensioenpremiesuppletie (inclusief het risico) bij arbeidsongeschiktheid ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959, hierdoor is een vrijval van de verplichting (c.q. belegging) ontstaan.

de voornaamste actuariële veronderstellingen zijn per balansdatum

<i>In gewogen gemiddelden</i>	2011	2010
Disconteringsvoet per 31 december	4,5%	3,8%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	5,0%	5,4%
Toekomstige salarisstijgingen	1,0%	1,0%
Inflatiecorrectie	2,0%	2,0%
Toename uitkeringen sociale zekerheid	2,0%	2,0%

Het geprognostiseerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement, uitgaande van de verwachte beleggingsmix van zakelijke waarden (36%) en vastrentende waarden (64%). Het werkelijke rendement bedraagt in 2011 5,0% (2010: 8,7%) op de beleggingen bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959.

verloop van verplichting uit hoofde van toegezegdpensioenregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Per 1 januari		41.100	43.220
Servicekosten		842	910
Nagekomen servicekosten		-	125
Interestkosten		1.232	1.683
Vanuit de reorganisatievoorziening	27	238	3.651
Actuariële verliezen (winsten)		-2.377	854
Premies		104	-
Vrijval verplichting door inperking regeling		-	-119
Uitkeringen		-8.318	-9.224
Per 31 december		32.821	41.100

verloop van reële waarde van fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Per 1 januari	17.452	16.135
Premies	8.425	11.213
Verwacht rendement	802	661
Actuariële winsten (verliezen)	-412	-1.367
Vrijval beleggingen door inperking regeling	-	34
Bijkomende kosten	-48	-
Uitkeringen	-8.002	-9.224
Per 31 december	18.217	17.452

samenstelling van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Vastgoedbeleggingen	601	704
Aandelen	3.616	3.847
Zakelijke waarden	7.288	6.403
Deposito's	138	250
Beleggingen bij verzekeringsmaatschappijen	6.574	6.248
Per 31 december	18.217	17.452

De daling in de mutaties van de verplichtingen wordt voornamelijk veroorzaakt door de afbouw van VUT-regelingen. In 2014 zullen de laatste VUT-gerechtigden met pensioen gaan.

Verder heeft het Pensioenfonds Grafische Bedrijven (pensioenregeling grafici), waarvan de regeling eveneens kwalificeert als een toegezegde-pensioenregeling, TMG geïnformeerd geen gegevens te kunnen verstrekken voor de berekening van (TMG aandeel in) overschotten of tekorten.

Betreffende regeling kwalificeert als toegezegdpensioenregeling, maar wordt verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling. TMG kan niet aansprakelijk worden gesteld voor enige tekorten in een VUT/pensioenregeling, dan wel kan niet verplicht gesteld worden een tekort aan te vullen. Genoemde bedrijfstakpensioenregeling had eind 2010 een lagere dekkingsgraad dan het wettelijk vereist minimum van 105%. Betreffende stichting heeft een herstelplan opgesteld en ingediend bij DNB. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Grafische Bedrijven lag eind 2011 ruim 5% onder het door de wet gestelde minimum. Het is niet uit te sluiten dat in de toekomst pensioenbijdragen voor de betreffende regeling hoger kunnen komen te liggen.

TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor personeelsregelingen in 2012 6.409 bedraagt (2011: 8.297), voor zover redelijkerwijs in te schatten.

in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen last:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2011	2010
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten		842	910
Nagekomen servicekosten		-	125
Bijkomende kosten		48	-
Rente over de verplichting		1.232	1.683
Verwacht rendement op fondsbeleggingen		-802	661
Effect van limitering beleggingen		1.145	2.024
Afschrijving niet opgenomen winsten/(verliezen)		-144	-1.754
Totaal bijdrage aan toegezegdpensioenregelingen		2.321	3.649
Resultaat uit hoofde van inperking/beëindiging		-	-153
Bijdrage aan toegezegdebijdrageregelingen		16.978	15.083
Totaal	7	19.299	18.579

27. reorganisatievoorziening

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2011	2010
Stand per 1 januari		16.185	27.164
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	7	45.248	7.690
Naar personeelsbeloningen	26	-238	-3.651
Vrijval	7	-1.338	-4.221
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen		-12.053	-10.797
Stand per 31 december		47.804	16.185
Langlopend gedeelte		14.670	1.973
Kortlopend gedeelte		33.134	14.212
Boekwaarde per 31 december		47.804	16.185

In het najaar 2011 zijn bij de strategievorming reorganisatieplannen ontwikkeld voor TMG. De reorganisatieplannen hebben op hoofdlijnen de instemming van de COR, maar zullen op delen nog moeten worden voorgelegd bij OR- en van de werkmaatschappijen. 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 OR. Met de reorganisatieplannen beoogt TMG een reductie van circa 350 fte, waarvan een significant deel in 2012 wordt geëffectueerd.

De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen terzake van arbeidsbemiddeling en afvloeiing bij TMnL Landelijke Media, Holland Combinatie, HDC Media, Telegraaf Drukkerij Groep, TMG Distributie, overige facilitaire bedrijven en Hoofdkantoor. Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de werkelijke kosten van de reorganisatie, waaronder keuze van afvloeiing (afkoop of bemiddeling) en tijdstip. Het kortlopende gedeelte bedraagt 33.134 (2010: 14.212).

28. 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:

			2011
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	Saldo
Immateriële activa	-	-30.045	-30.045
Materiële vaste activa	-	-869	-869
Personeelsbeloning	-	-98	-98
Voorwaartse verliescompensatie	13.228	-	13.228
Overige posten	9	-	9
Netto belastingvordering/verplichting (-)	13.237	-31.012	-17.775

			2010
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	Saldo
Immateriële activa	-	-26.804	-26.804
Materiële vaste activa	-	-747	-747
Personeelsbeloning	-	-71	-71
Voorzieningen	-	-69	-69
Voorwaartse verliescompensatie	4.632	-	4.632
Netto belastingvordering/verplichting (-)	4.632	-27.691	-23.059

De voorwaartse verliescompensatie heeft voor het grootste deel betrekking op de fiscale eenheid TMG.

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. De niet-opgenomen latente belastingvordering bedroeg 1.665 (2010: 1.504). De verrekenbare verliezen in Nederland vallen binnen de wettelijk toegestane periode van 9 jaar.

mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2011	Opgenomen in resultaat	Reclassificatie van kortlopende activa	(De-) Consolidatie	Stand 31 december 2011
Immateriële activa	-26.804	2.832	-	-7.075	-31.047
Materiële vaste activa	-747	-122	-	-	-869
Personeelsbeloning	-71	-27	-	-	-98
Voorzieningen	-69	69	-	-	-
Voorwaartse verliescompensatie	4.632	8.759	839	-	14.230
Overige posten	-	9	-	-	9
Netto belastingvordering/verplichting (-)	-23.059	11.520	839	-7.075	-17.775

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2010	Opgenomen in resultaat	Reclassificatie van kortlopende activa	(De-) Consolidatie	Stand 31 december 2010
Immateriële activa	-24.220	3.094	-	-5.678	-26.804
Materiële vaste activa	-699	-48	-	-	-747
Personeelsbeloning	963	-1.034	-	-	-71
Voorzieningen	-70	1	-	-	-69
Voorwaartse verliescompensatie	9.670	-5.038	-	-	4.632
Overige posten	-713	713	-	-	-
Netto belastingvordering/verplichting (-)	-15.069	-2.312	-	-5.678	-23.059

29. handelsschulden en overige verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Vooruitontvangen abonnementsgelden	46.913	48.770
Overige vooruitontvangen bedragen	1.919	1.750
Handelsschulden aan leveranciers	35.066	21.808
Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen en winstdelingsregeling)	25.643	28.500
Overige belastingen en sociale premies	17.934	21.098
Overige verplichtingen en overlopende passiva	46.335	48.216
Totaal	173.810	170.142

De overige verplichtingen en overlopende passiva betreffen (schattingen voor) redactiekosten, bezorgkosten, overige exploitatiekosten, retouren en te betalen provisies. De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde.

30. financieel risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat. De betreffende risico's hebben echter een geringe invloed op de financiële positie van TMG, waardoor intern slechts op hoofdlijnen een gevoeligheidsanalyse wordt uitgevoerd. De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en 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 strategische risico's.

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 taak 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 Raad van Commissarissen.

marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van TMG of de waarde van de beleggingen in financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden.

TMG heeft het beleid om geen gebruik te maken van forward- en swapcontracten en niet te hedgen met termijncontracten. In 2011 en 2010 zijn derhalve geen interest rate swapcontracten afgesloten. TMG heeft verder het beleid om beperkt, behoudens belangrijke acquisities, een lage verschuldigheidsgraad na te streven. Zie verder de toelichting op het renterisico. De economische omstandigheden zijn voor TMG in 2011 aanleiding geweest om toekomstige verwachtingen op bedrijfsresultaten bij te stellen. Als gevolg van deze uitgangspunten zijn op enkele activa waardeverminderingen toegepast.

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. Het kredietrisico concentreert zich voornamelijk in Nederland. Het kredietrisico is onveranderd ten opzichte van 2010.

bijzondere waardeverminderingverliezen

Klanten worden gesteld 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>	<u>Totaal</u>	<u>nog niet vervallen</u>	<u>tussen 30 en 60 dgn</u>	<u>tussen 60 en 90 dgn</u>	<u>tussen 90 en 180 dgn</u>	<u>tussen 180 en 360 dgn</u>	<u>meer dan 360 dgn</u>
Stand per 31 december 2011	72.608	50.758	12.563	2.386	2.313	1.666	2.922
Stand per 31 december 2010	68.036	44.956	14.276	2.292	1.782	2.265	2.465

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 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>	2011	2010
Stand per 1 januari	7.458	7.493
Dotatie	1.980	4.022
Opname	-934	-4.057
Stand per 31 december	8.504	7.458

valutarisico

Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate bij activiteiten buiten het eurogebied, te weten Denemarken. De nettokasstroom van en naar de entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door zijn ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta is voor TMG derhalve zeer beperkt. Ultimo 2011 stonden geen valuta forwardcontracten uit. TMG heeft het beleid bij significante valuta-exposures, forwardcontracten af te sluiten ter dekking van de risico's binnen een periode van één jaar. Een valuta-exposure wordt voor een individuele entiteit binnen TMG als significant beschouwd, indien de omvang van de omzet per kalendermaand een grenswaarde van 500 overschrijdt en de kasstroom een waarschijnlijkheid van meer dan 50% heeft.

renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is een mismatch tussen de renteverplichtingen en de kasstromen uit de gefinancierde activa. Een stijging van de marktrente met 1% per jaar leidt tot een stijging van de rentelasten met 486 per jaar. TMG hedged dit renterisico niet. Deels gebeurt dit niet doorat de resterende looptijd van de schulden zeer kort is (< 1 jaar) en deels doordat de rente de wettelijke rente betreft, voor welke geen effectieve hedge voorhanden is.

overige marktprijsrisico

Van de grondstoffen welke op de wereldmarkt worden verhandeld neemt TMG enkel 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.

liquiditeitsrisico

TMG heeft een beperkt liquiditeitsrisico gezien de geringe financiële verplichtingen en de liquiditeitspositie. Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer zijn dat, voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden opgenomen of de reputatie van TMG in gevaar komt. Op balansdatum zijn niet door zakelijke zekerheden gedekte rekening-courant kredieten van 52.700, onbeperkt en zonder afloopdatum, beschikbaar. De te betalen rente bedraagt Euribor met 0,75% opslag. Op balansdatum is hiervan 528 (2010: 559) gebruikt. Tevens is 50.000 beschikbaar onder een niet door zakelijke zekerheid gedekte leningsfaciliteit met een afloopdatum in 2012. De te betalen rente bedraagt 6-maands Euribor met 0,75% opslag. Op balansdatum is hiervan 38.050 (2010: nihil) gebruikt. Tot slot is 7.700 beschikbaar onder een niet door zakelijke zekerheid gedekte garantiefaciliteit zonder afloopdatum. Het te betalen garantietarief bedraagt 0,75% per jaar. Op balansdatum is hiervan 7.700 (2010: nihil) gebruikt.

overzicht ouderdom financiële verplichtingen

						2011
	Totaal	6 maanden of minder	7 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>						
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	96.272	-	46.451	14.478	34.130	1.213
Handelsschulden en overige verplichtingen	173.810	155.745	18.065	-	-	-
Totaal	270.082	155.745	64.516	14.478	34.130	1.213
						2010
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Totaal	6 maanden of minder	7 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	18.047	1.393	-	243	16.378	33
Handelsschulden en overige verplichtingen	170.142	158.186	11.956	-	-	-
Totaal	188.189	159.579	11.956	243	16.378	33

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 de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is zeker gesteld. Een belangrijke 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 een inkoopprogramma van kracht voor maximaal 5% van het aandelenkapitaal.

TMG en haar dochterondernemingen zijn niet onderworpen aan van buitenaf opgelegde kapitaalvereisten.

31. niet uit de balans blijvende verplichtingen

de verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzeggbare operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
< 1 jaar	21.592	20.270
1-5 jaar	26.764	17.247
> 5 jaar	1.880	25
Totaal	50.236	37.542

De operationele leaseovereenkomsten bestaan uit meerjarige verplichtingen ter zake van huur bedrijfsgebouwen, leaseauto's, ICT-diensten en overige dienstverlening.

In het boekjaar 2011 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 12.736 in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen (2010: 14.586).

Telegraaf Drukkerij Groep heeft contracten afgesloten met papierleveranciers, waarvan de verplichtingen binnen 1 jaar 19.900 (2010: 24.875) en tussen 1 en 5 jaar 13.700 (2010: 3.750) betreffen.

In het kader van uitbreiding van de kleurencapaciteit van de drukpersen is een contract afgesloten met MAN Roland, waarvan de verplichting over één tot vijf jaar 10.000 bedraagt.

TMG heeft een meerjarig drukcontract afgesloten voor haar puzzelbladen en dagbladen. De jaarlijkse afnameverplichting bedraagt 9.000 (2010: 8.350).

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 verwacht dat deze geen materieel effect zal hebben op de geconsolideerde financiële positie van TMG.

32. investeringsverplichtingen

In 2010 en 2011 is TMG geen significante overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software of andere investeringen.

33. voorwaardelijke verplichtingen

Uit 2011 is ter waarde van 8.588 (2010: 852) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van FM-licentieplichtingen en van aangegane huurverplichtingen.

34. 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), joint ventures (zie onderdeel 35 van de toelichting), 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 aandeelhouders hebben per 31 december 2011, 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.
- VP Exploitatie N.V.
- Cyrt Investments B.V.

transacties met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar toelichting 8 op het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie onderdeel 7 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

overige transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen (omzet 2011: 11.862 omzet 2010: 15.301). De uitstaande vorderingen met verbonden partijen waren 5.132 (2010: 5.030) per 31 december. Hiervoor is een voorziening gevormd van 89 (2010: 200). In 2011 heeft TMG 13.849 (2010: 11.792) premie afgedragen aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Inclusief werknemersbijdrage bedroeg de premie 20.629 (2010: 17.518). 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.

35. belangen in joint ventures

de volgende belangen in joint ventures worden aangehouden:

	Vestigingsplaats	2011	2010
Kapitaalbelang			
TTG Sulake B.V.	Amsterdam	49,0%	49,0%
Adventure Holding B.V.	Zeist	33,3%	33,3%

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende posten betrokken, die overeenkomen met het belang van TMG in de activa en verplichtingen, opbrengsten en kosten (proportionele consolidatie) van de joint ventures:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Vaste activa	38	55
Vlottende activa	759	1.468
Langlopende verplichtingen	-1.757	-1.634
Kortlopende verplichtingen	-212	-590
Saldo van activa en verplichtingen	-1.172	-701

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Opbrengsten	1.568	2.262
Lasten	-936	-1.170
Financieel resultaat	-95	-92
Vennootschapsbelasting	-154	-292
Nettoresultaat	383	708

36. gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de Overige gegevens.

A modern interior scene with a white fireplace, a hanging lamp, and a person's foot in a loafer shoe.

CLASSIC FM
BINGO
VROUW
HAARLEMS DAGBLAD
JAAP.NL
DICHTBIJ.NL

**Annelies Kwakernaat,
47 jaar, getrouwd,
3 kinderen. Is (latent)
zoekend naar andere
woning. Werkt parttime.
Lezen, gezond eten,
mode, sociaal actief,
vrijwilligerswerk.
Welstandsklasse A.**



vennootschappelijke jaarrekening 2011

vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

Bedragen in duizenden euro's

	2011	2010
Resultaat dochterondernemingen (na belasting)	-30.366	85.743
Saldo overige baten en lasten (na belasting)	-2.224	-3.917
Nettoresultaat (gerealiseerd)	-32.590	81.826
Niet gerealiseerde resultaten over de verslagperiode, na winstbelasting	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-32.590	81.826

vennootschappelijk overzicht van de financiële positie

per 31 december voor winstbestemming

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2011	2010
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa			
Goodwill	2	28.390	28.390
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		429.963	460.293
Latente belastingvorderingen		10.670	3.600
Totaal financiële vaste activa	3	440.633	463.893
Totaal vaste activa		469.023	492.283
VLOTTENDE ACTIVA			
Vlottende activa			
Groepsmaatschappijen		407.049	354.481
Overige vorderingen		29	36
Totaal vlottende activa		407.078	354.517
Totaal activa		876.101	846.800
EIGEN VERMOGEN			
Geplaatst kapitaal		11.938	11.938
Overige reserves		486.480	437.311
Onverdeeld resultaat		-32.590	81.826
Totaal eigen vermogen	4	465.828	531.075
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		263.506	239.690
Kredietinstellingen		101.204	66.704
Handelsschulden en overige verplichtingen		45.563	9.331
Totaal kortlopende verplichtingen		410.273	315.725
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		876.101	846.800

toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

inhoudsopgave

pag.	toelichting
106	1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
106	2. Immateriële activa
106	3. Financiële vaste activa
107	4. Eigen Vermogen
107	5. Niet in de balans opgenomen verplichtingen
107	6. Beloning van bestuurders en commissarissen
109	7. Honoraria externe accountant

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 enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de 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.

Verwezen wordt naar pagina 60 tot en met 68 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. Ten aanzien van het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van Telegraaf Media Groep N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

2. immateriële activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Goodwill		
Aanschafwaarde	29.091	3.300
Bijzondere waardevermindering	701	701
Boekwaarde per 1 januari	28.390	2.599
Mutaties in de boekwaarde		
Investerings	-	25.791
Totaal van de mutaties	-	25.791
Aanschafwaarde	29.091	29.091
Bijzondere waardevermindering	701	701
Boekwaarde per 31 december	28.390	28.390

3. financiële vaste activa

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2011	2010
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Aandeel in vermogen	429.963	460.293
Latente belastingvorderingen	10.670	3.600
Totaal	440.633	463.893

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

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Groepsmaat- schappijen	belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2011	460.293	3.600	463.893
Aandeel in resultaat deelnemingen	-30.366	-	-30.366
Investerings / intercompany	36	7.070	7.106
Boekwaarde per 31 december 2011	429.963	10.670	440.633

4. eigen vermogen

Voor een mutatieoverzicht eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 58 en toelichting 22 op de geconsolideerde jaarrekening.

5. niet in de balans opgenomen verplichtingen

hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

De vennootschap heeft zich op grond van artikel 403, lid 1, sub f van Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van Nederlandse groepsmaatschappijen waarin een belang van 95% of meer wordt gehouden met uitzondering van Holland Combinatie Participaties. Een lijst van groepsmaatschappijen is gedeponeerd 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.

6. beloning van bestuurders en commissarissen

beloningsbeleid Raad van Bestuur

In de Buitengewone Algemene Vergadering van TMG op 7 december 2010 is het gewijzigde beloningsbeleid van de Raad van Bestuur vastgesteld. Het beloningsbeleid is te raadplegen op de website van TMG (www.tmg.nl). De beloningsstructuur is ongewijzigd en bestaat uit een vast en een variabel element. Het vaste element is het salaris op jaarbasis aangevuld met de vakantietoeslag. Het variabele element bestaat uit a) de bestaande winstdelingsregeling voor alle medewerkers van Telegraaf Media Groep N.V. en b) een individuele bonus. De individuele bonus varieert tussen de 0 en 2 maandsalarissen en wordt 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. Daarnaast kan de Raad van Commissarissen besluiten tot een extra bonus waarover in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders verantwoording zal worden afgelegd. Bij het vaststellen van de beloning van de Raad van Bestuur leden neemt de Raad van Commissarissen binnen het algemene beloningsbeleid diverse factoren in acht zoals de vereiste competenties, de bekwaamheid, de bereikte resultaten en de specifieke verantwoordelijkheden.

beloning

De in 2011 behaalde resultaten geven geen aanleiding tot het uitkeren van een bonus op grond van de gezamenlijke doelstellingen. Voor het toekennen van een bonus op grond van individuele doelstellingen zou ruimte bestaan. Desalniettemin heeft de Raad van Bestuur op grond van het resultaat over 2011 en de aangekondigde reductie van arbeidsplaatsen besloten af te zien van deze variabele beloning. De Raad van Bestuur ontvangt uitsluitend een indexatie van de vaste salarissen van ieder lid van de Raad van Bestuur van 1% met ingang van 1 januari 2012. Deze indexatie is gelijk aan de indexatie voor het hoger personeel binnen TMG. De vergoeding aan de Raad van Commissarissen wordt jaarlijks geïndexeerd aan de hand van de consumentenprijsindex alle huishoudens (2000=100) met ingang van 1 januari 2007.

beloning bestuurders

	2011		2010	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
<i>Bedragen in euro's</i>				
Bestuurders				
H.M.P.van Campenhout*	491.568	80.234	-	-
F.Th.J. Arp	486.875	156.611	545.111	168.517
P. Morley	486.875	173.611	545.111	176.278
Ex-bestuurders				
A.J. Swartjes**	233.093	26.921	596.631	186.195

* in dienst per 16 februari 2011.

** uit dienst per 30 april 2011.

beloning commissarissen

	2011		2010	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
<i>Bedragen in euro's</i>				
Commissarissen				
M.A.M. Boersma*	11.667	-	-	-
A.J. van Puijenbroek	37.347	-	31.580	-
mevr. M. Tiemstra	33.181	-	26.252	-
J.G. Drechsel	33.181	-	26.252	-
D.H.H.D. Ropers	33.181	-	18.198	-
Ex-commissarissen				
W. van Voorden**	5.530	-	26.252	-
H.L. Weenen***	-	-	15.314	-

* De heer M.A.M. Boersma is per 30 augustus 2011 toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

** De heer W. van Voorden heeft met ingang van 1 maart 2011 zijn zetel vervroegd ter beschikking gesteld.

*** De heer H.L. Weenen heeft met ingang van 1 augustus 2010 zijn zetel vervroegd ter beschikking gesteld.

aandelenbezit per 31 december 2011

	Aandelen	Certificaten van aandelen
Bestuurders		
H.M.P.van Campenhout	-	-
F.Th.J. Arp	-	660
P. Morley	-	-
Commissarissen		
M.A.M. Boersma	-	-
A.J. van Puijenbroek	-	64
mevr. M. Tiemstra	-	-
J.G. Drechsel	-	-
D.H.H.D. Ropers	-	-

7. honoraria externe accountant

de specificatie van de honoraria van de externe accountant Deloitte Accountants B.V. overeenkomstig art. 382a BW2 luidt als volgt:

Bedragen in duizenden euro's	2011	2010
Onderzoek van de jaarrekening	425	427
Andere controle opdrachten	45	40
Totaal	470	467

De externe accountant heeft geen honorarium ontvangen uit hoofde van fiscale werkzaamheden en/of andere niet-controleren diensten.

Amsterdam, 13 maart 2012

De Raad van Bestuur

H.M.P. van Campenhout, voorzitter
F.Th.J. Arp
P. Morley

De Raad van Commissarissen

M.A.M. Boersma, voorzitter
A.J. van Puijenbroek, vice-voorzitter
mevrouw M. Tiemstra
J.G. Drechsel
D.H.H.D. Ropers, secretaris



BOTENTEKOOOP.NL
NOORDHOLLANDS DAGBLAD
DFT.NL
DE TELEGRAAF
RELATIEPLANET.NL
CLASSIC FM



**Martin Jansen,
53 jaar, woont weer
alleen. Werkt fulltime
als ondernemer, reist
graag, heeft boot,
spaart, veel culturele
interesses. Wijn.
Welstandsklasse A.**

OVERIGE GEGEVENS

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Eind februari is besloten tot een investering in de full colour capaciteit van de drukkerij in Alkmaar, ter grootte van € 5 miljoen.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

AAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2011 van Telegraaf Media Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2011, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans (het vennootschappelijk overzicht van de financiële positie) per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst-en verliesrekening (het vennootschappelijk overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten) over 2011 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

verantwoordelijkheid van het bestuur

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

verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

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

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

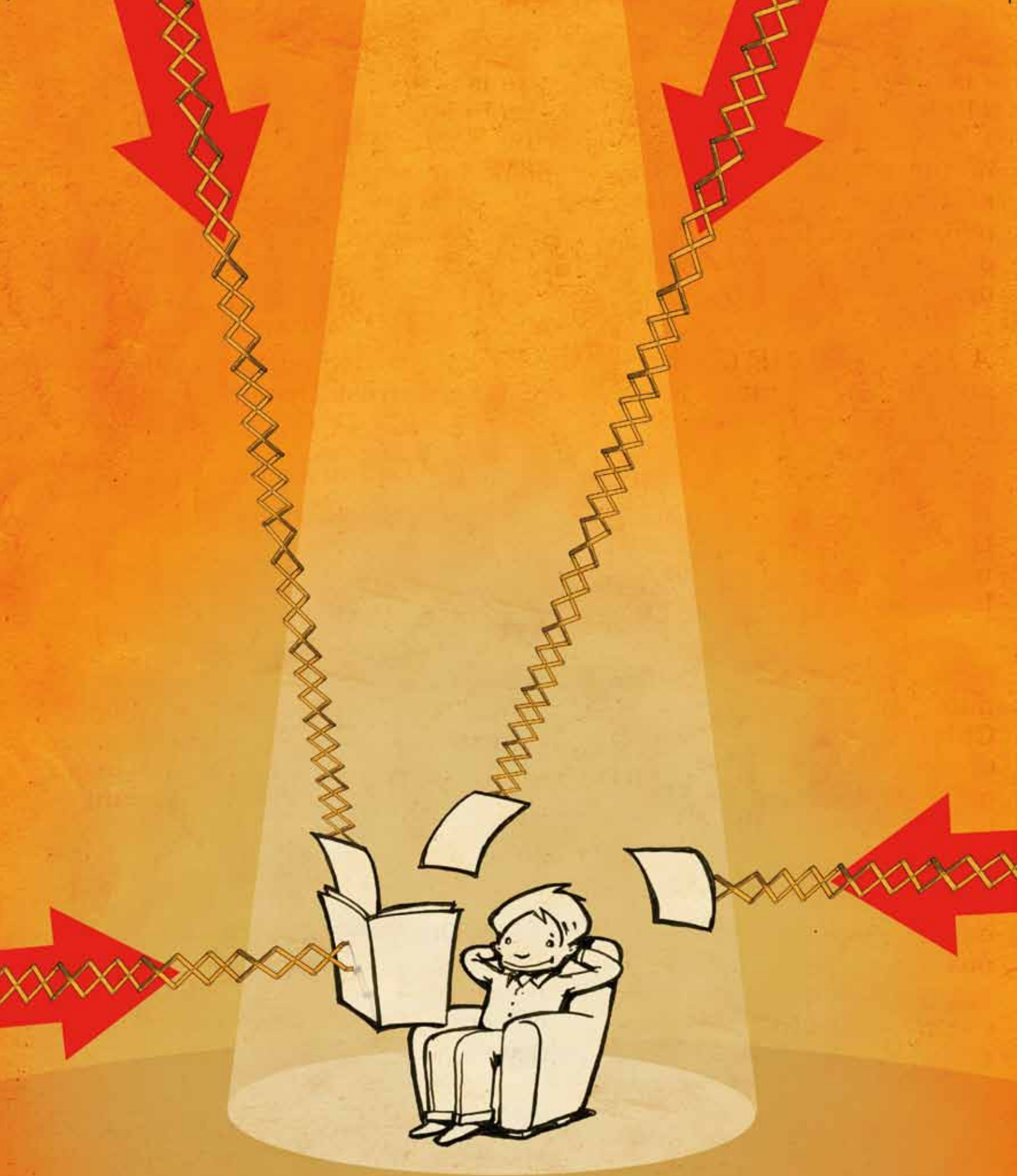
verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Amsterdam, 13 maart 2012

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. P. Kuijpers RA



marketing partners

DE JOURNALISTIEKE INTEGRITEIT WORDT OP ALLE REDACTIES BINNEN TMG ZORGVULDIG GEKOESTERD. JOURNALISTEN MOETEN ZONDER INVLOED VAN BUITENAF KUNNEN SCHRIJVEN WAT ZE VINDEN. MET DAT UITGANGSPUNT HELDER VOOR OGEN KUNNEN MET EXTERNE PARTIJEN SOMS AFSPRAKEN WORDEN GEMAAKT, WAARBIJ BINNEN DE REDACTIONELE OMGEVING DE BELANGEN VAN ALLE BETROKKENEN - EN IN DE EERSTE PLAATS DIE VAN PIETER - WORDEN GEDIEND.

Bij Telesport, bijvoorbeeld, is en wordt zonder enige invloed van buitenaf besloten hoeveel aandacht er wordt gegeven aan de Eredivisie Voetbal. Dat geldt natuurlijk ook voor de toon en soort informatie. Toch is de Eredivisie een van de marketing partners van TMG. Een kader met de uitslagen en stand van de Eredivisie Voetbal wordt onder andere door ze gesponsord. Dat kan omdat zo'n overzicht vooral een service is aan de lezers. In ruil voor dat soort sponsoring krijgt Telesport de mogelijkheid om

van alle doelpunten uit de Eredivisie op de websites van TMG aanbieden.

Voordelen voor alle partijen

Zo'n marketing partnership is dus veel meer dan een alternatieve inkomstenbron voor TMG, het heeft in eerste instantie het doel om Pieter en de andere lezers te dienen. Een ander voorbeeld van zo'n partnership is dat er soms met een Nederlandse topartiest, of musicalgezelschap een overeenkomst wordt aangegaan, waarbij

TMG meehelpt aan de kaartverkoop van optredens. In ruil daarvoor geven de artiesten TMG interviews.

En alleen lezers van TMG-media maken kans op een meet-and-greet, gesigneerde cd's en de beste plekken in het stadion.

Zo heeft TMG met meerdere partijen, op verschillende niveaus, een intensieve samenwerking.

De lezers krijgen er meer

(exclusieve) informatie en voorrechten door. En als een recensent kritisch is over een optreden van één van de artiesten waarmee een overeenkomst is gemaakt, dan is hij of zij natuurlijk volkomen vrij om dat ook op te schrijven.

EEN MARKETING PARTNERSHIP HEEFT IN EERSTE INSTANTIE HET DOEL OM PIETER TE DIENEN

wedstrijden te organiseren waarin Pieter (seizoen) kaarten kan winnen van zijn favoriete club, trainingen kan bijwonen, spelers kan ontmoeten of korting krijgt op een abonnement van Eredivisie Live. En de redactie kan dankzij de afspraken de videobeelden

OVERIGE GEGEVENS

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 het Euribor (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) procent punten. 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.
- 3 Het dividend op de preferente aandelen zal slechts worden uitgekeerd over het aantal dagen dat de betreffende aandelen in het betreffende boekjaar daadwerkelijk uitstonden.
- 4 Indien over enig boekjaar de in lid 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
- 5 Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandelen een dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominaal bedrag van hun aandelen.
- 6 De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.
- 7 Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.
- 8 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 uitkeerbaar deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.
- 9 Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- 10 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 zevende lid is voldaan blijkens 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 bekend gemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingssystemen. 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 bekend gemaakt, ten kantore van het handelsregister neergelegd.
- 11 Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen, die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

STICHTING PREFERENTE AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. EN STICHTING BEHEER VAN PRIORITEITSAANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

OVERZICHT VAN ALLE UITSTAANDE EN POTENTIEEL INZETBARE BESCHERMINGSMAATREGELEN TEGEN EEN OVERNAME VAN ZEGGENSCHAP OVER TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. AANGEGEVEN WORDT ONDER WELKE OMSTANDIGHEDEN DEZE BESCHERMINGSMAATREGELEN NAAR VERWACHTING KUNNEN WORDEN INGEZET.

Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

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

1. Het behartigen van de belangen van Telegraaf Media Groep N.V., gevestigd te Amsterdam, hierna ook te noemen: de vennootschap, van de met haar verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, waarbij onder meer zoveel mogelijk de invloeden worden geweerd welke de continuïteit, de zelfstandigheid of de identiteit in strijd met die belangen zouden bedreigen.
2. Het weren van invloeden van derden welke de redactionele onafhankelijkheid, alsmede de beginselen van waaruit opinievormende uitgaven van ondernemingen binnen de groep worden geredigeerd, zouden kunnen aantasten.

De stichting tracht dit doel te bereiken door:

- het verkrijgen van preferente aandelen in de vennootschap en door het uitoefenen van de rechten die aan die aandelen zijn verbonden
- het uitoefenen van overige rechten die krachtens de wet, statuten of een overeenkomst aan de stichting zijn toegekend.

De stichting neemt bij het onder 1) bepaalde het doel in acht waarvoor preferente aandelen kunnen worden uitgegeven, blijkens de toelichting bij het voorstel tot statutenwijziging waartoe de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap op 20 december 1983 heeft besloten. Buiten het doel valt het vervreemden, bezwaren of op andere wijze beschikken over aandelen, behalve:

- Vervreemding aan de vennootschap zelf of aan een door deze aan te wijzen met haar in een groep verbonden vennootschap.
- Medewerking aan de terugbetaling op en de intrekking van aandelen.
- Het bezwaren van aandelen (zonder overgang van stemrecht) met het oog op het afsluiten van een geldlening of krediet, met als enig doel het storten van (een deel van) de nominale waarde van de door de stichting te verkrijgen preferente aandelen in de vennootschap.

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

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft het recht om al dan niet in gedeelten zoveel preferente aandelen in het kapitaal van Telegraaf Media Groep N.V. voor de uitoefening van deze rechten te nemen als overeenkomt met 50% van de totaal geplaatste gewone aandelen vóór de uitoefening van (een gedeelte van) deze rechten.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is een onafhankelijke stichting als bedoeld in artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wft.

Op 21 maart 2008 heeft Telegraaf Media Groep N.V. aan de stichting de bevoegdheid toegekend om een verzoek tot enquête in te dienen als bedoeld in art. 2:346 sub c BW.

Het bestuur bestaat uit vijf leden. Per 31 december 2011 is de samenstelling van het bestuur als volgt: ir. A. den Bandt (voorzitter), mr. A.H.M. van Roosmalen (secretaris), ir. J.H.M. Lindenbergh (vice-voorzitter), jhr. mr. J.P. Witsen Elias en mr. I. Brakman. Per balansdatum waren geen preferente aandelen uitgegeven.

Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

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

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

De prioriteitsaandelen zijn in handen van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V., waarvan het bestuur per 31 december 2011 wordt gevormd door de heren E.H. van Puijenbroek (voorzitter), mevrouw ir. M. Tiemstra (secretaris), A.R. van Puijenbroek en dr.ir. M.A.M. Boersma.

OVERIGE GEGEVENS

JAARVERSLAG 2011 VAN DE STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. IS EEN BEURSGENOTEERDE VENNOOTSCHAP. DE CERTIFICATEN VAN AANDELEN IN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. ZIJN VERHANDELBAAR OP DE EURONEXT AMSTERDAM N.V.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. 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 certificaat-houders, waarbij zij rekening houdt met het belang van Telegraaf Media Groep N.V. 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. Certificaat-houders hebben het recht deze vergadering bij te wonen en het woord te voeren. Certificaat-houders kunnen voor de duur van deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. en verkrijgen daarmee stemrecht. De certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. zijn onbeperkt royeerbaar. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van Telegraaf Media Groep N.V.

De toelichting op de afwijking van de Code corporate governance onderdeel IV.2.: Certificering van aandelen, kunt u vinden via www.tmg.nl onder Corporate Governance.

In het jaar 2011 nam het aantal door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de stichting) uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. toe met 14.000 certificaten en bedroeg 29.190.077 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2011, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.297.519,25. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden.

Op 14 april 2011 hebben verschillende vergaderingen plaatsgevonden. In de reguliere bestuursvergadering (notulen beschikbaar op de website van de stichting: <http://administratiekantoor.tmg.nl>) zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2010 en de financiën van de stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. en het dividendvoorstel over 2010 zijn uitgebreid met de heer F.Th.J. Arp, CFO van Telegraaf

Media Groep N.V., besproken. In deze vergadering is tevens de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 28 april 2011 besproken en is de aansluitende Vergadering van Certificaat-houders voorbesproken. De voorzitter en vice-voorzitter hebben op 29 maart 2011 kennisgemaakt met de heer H.M.P. van Campenhout, CEO Telegraaf Media Groep N.V. en voor de overige bestuursleden heeft de kennismaking plaatsgevonden in de reguliere bestuursvergadering, waarbij onder meer is gesproken over de rol en de positie van het administratiekantoor en de ondernemingsactiviteiten van Telegraaf Media Groep N.V. nu en in de toekomst.

Vervolgens heeft de Vergadering van Certificaat-houders in de middag plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de website van de stichting: <http://administratiekantoor.tmg.nl>).

Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaat-houdersvergadering van 15 april 2010, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. op 22 april 2010 en de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. op 7 december 2010, de activiteiten van het bestuur in dat jaar, vacature bestuurslid A en de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. op 28 april 2011. De voorzitter meldde enkele vragen, die het bestuur in de komende aandeelhouders-vergadering wenste te stellen. In deze vergadering was slechts een certificaat-houder aanwezig. Er waren wel meerdere certificaat-houders aangemeld voor deze vergadering. Het bestuur zal bij de Kasbank informeren naar de mogelijke redenen en/of onduidelijkheden met betrekking tot deze vergadering.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. werd op 28 april 2011 in Amsterdam gehouden (www.tmg.nl). Het bestuur van de stichting heeft aan de aanwezige certificaat-houders stemvolmachten voor de duur van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde ruim 18% en de gevolmachtigde certificaat-houders 43% van de stemmen tijdens deze vergadering. De voorzitter van het stichtingsbestuur dankt de heer A.J. Swartjes voor zijn inzet binnen de onderneming en wenst de heer H.M.P. van Campenhout veel succes in zijn functie als CEO.

De voorzitter suggereert om aandacht te besteden aan de deelneming ProSiebenSat.1 in de risicoparagraaf in het financieel jaarverslag van Telegraaf Media Groep N.V., gelet op de opvallende rol in het resultaat van 2010 en om ook de daadwerkelijke realisaties op te nemen in het duurzaamheidsverslag, waaronder papierverbruik en gereden kilometers. Kritiek werd geuit op de termijn van de

doelstelling voor het behalen van de marge van 15%, die jaarlijks vooruitgeschoven lijkt te worden. Stil wordt gestaan bij de criteria voor de algemene doelstellingen van de bonussen van de Raad van Bestuur en op welk moment van het jaar deze worden vastgesteld. De voorzitter vraagt zich ten slotte af welke kostenbesparingen er nog liggen voor de toekomst en vreest dat deze steeds minder zullen worden en er geen signalen zijn van stijgende opbrengsten.

Het bestuur heeft gestemd voor de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2010, de bepaling van de bestemming van de winst en de decharge van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en de decharge van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht in het verslagjaar. De stichting stemde voor de benoemingen van mevrouw M. Tiemstra en de heren J. Drechsel en A.J. van Puijenbroek. De voorzitter heeft geïnformeerd op welke termijn de invulling van de vacature binnen de Raad van Commissarissen zal plaatsvinden en geeft aan dat de termijn bijna onacceptabel lang is geworden. Met betrekking tot het vertrek van de heer W. van Voorden uit de Raad van Commissarissen wegens een verschil van inzicht over het te voeren beleid heeft de voorzitter gevraagd naar de aspecten van het beleid, die reden zijn geweest voor het vertrek van de heer Van Voorden. De Raad van Commissarissen heeft aangegeven, dat beraadslagingen van de Raad niet openbaar zijn en dat hij niet ingaat op deze vraag.

De stichting stemde voor de verhoging van de vergoeding van de Raad van Commissarissen en voor Deloitte als accountant van het concern. De machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen werd eveneens door de stichting ondersteund.

Op 30 augustus 2011 heeft de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. plaatsgevonden (zie www.tmg.nl). Het bestuur van de stichting heeft aan de aanwezige certificaat houders stemvolmachten voor de duur van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde 24% en de gevolmachtigde certificaat houders 37% van de stemmen tijdens deze vergadering. Het bestuur heeft voor de voordracht van de heer M.A.M. Boersma als lid van de Raad van Commissarissen gestemd na geïnformeerd te hebben naar het aantal functies van de heer Boersma en het wetsvoorstel bestuur en toezicht waarin een maximum aan nevenfuncties wordt gesteld.

Op 11 november 2011 (notulen beschikbaar op de website van de stichting: <http://administratiekantoor.tmg.nl>) heeft het bestuur haar reguliere najaarsvergadering gehouden. De heer F.Th.J. Arp, CFO van de Raad van Bestuur van Telegraaf Media Groep N.V., heeft een toelichting gegeven op de resultaten van het concern in het eerste halfjaar en het derde kwartaal van Telegraaf Media Groep N.V.. In deze vergadering zijn aan de orde gekomen: de halfjaarcijfers van Telegraaf Media Groep N.V., de financiën van de stichting, de notulen van de vergadering van 14 april 2011 en het concept-verslag van de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 30 augustus 2011 van Telegraaf Media Groep

N.V., de voorgestelde wijzigingen in de administratievoorwaarden naar aanleiding van wijzigingen in de Wet giraal effectenverkeer (Wge), de volmachtontekening inzake transacties in aandelen/certificaten Telegraaf Media Groep N.V., de verhoging en indexering van de jaarlijkse vergoeding voor de bestuursleden en de datum voor de Vergadering van Certificaat houders in 2011.

Na deze vergadering heeft een kennismakingsontmoeting plaatsgevonden met de leden van de Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep.

Op 14 december 2011 heeft de heer Van Campenhout een mondelinge toelichting gegeven aan het bestuur over de nieuwe strategie.

De bezoldiging van de bestuursleden van de stichting bestaat uit een vergoeding voor de voorzitter van € 9.000,- per jaar en voor de overige bestuursleden van € 7.000,- per jaar en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor bestaan voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten, zijnde in totaal € 21.749, kosten voor onderhoud van de website van de stichting zijnde in totaal € 6.499 en administratiekosten zijnde € 3.663. De totale kosten voor de stichting bedroegen over 2011 € 72.783 (2010: € 71.813).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van artikel 2: 113 lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

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

prof. W.P. Moleveld RA, vice-voorzitter:
emeritus hoogleraar accountancy Business Universiteit Nyenrode

mr. E.S. Schneider, secretaris:
zelfstandig organisatie-adviseur, in het bijzonder voor uitgeverijen en drukkerijen (tot 2006)

W. Ruijgrok:
oud-directeur VNO-NCW

mr. J.F.H.M. van Exter:
managing director Tata Steel Nederland Services B.V. (tot 1 februari 2011)

Amsterdam, 13 maart 2012
Stichting Administratiekantoor van aandelen
Telegraaf Media Groep N.V.
p/a Basisweg 30
1043 AP AMSTERDAM



SPITS
HABBO HOTEL
SCHOLIEREN.TV
HITRADIO VERONICA
HYVES
SPEURDERS.NL



**Joyce Overtoom,
17 jaar, thuiswonend,
atheneum, single.
Veel internet, televisie
en mobiel. Shoppen,
uitgaan, films.
Welstandsklasse B2/C.**

OVER TMG

VOOR TMG VERANDERT DE WERELD FUNDAMENTEEL

DE MEDIAMARKT IS STERK IN BEWEGING. ER IS SPRAKE VAN FUNDAMENTEEL VERANDERINGEN IN HET CONSUMENTENGEDRAG. ALS GEVOLG DAARVAN VERSCHUIVEN OOK DE WAARDEN IN DE MARKT. EEN AANTAL ONTWIKKELINGEN IN DE ONLINEMARKT ZIJN IN HET BIJZONDER BELANGRIJK VOOR TMG. ALS VERTREKpunt VOOR DE GROEISTRATEGIE 2012-2016, ONDERKENT TMG DE VOLGENDE PUNTEN ALS MEEST BELANGRIJKE KENMERKEN VAN DE 'OUDE WERELD' MET DE NIEUWE REALITEIT VOOR TMG:

- De rol van de inhoud (content) verandert. De journalistieke kracht is al lang TMG's grootste concurrentievoordeel. Ook vormde bijvoorbeeld de aan-huis-bezorging van dagbladen een toetredingsdrempel voor nieuwe partijen. In de nieuwe realiteit van de online wereld kan iedereen content creëren en is de distributie ervan voor iedereen eenvoudig toegankelijk. Het gevolg is dan ook een explosieve uitbreiding van content en in de basisvorm wordt content dus gemeengoed. Voor consumenten wordt de behoefte groter aan selectie, rubricering en duiding van al die beschikbare content.
- Broadcastmedia -zoals dagbladen en televisie- waren fysiek gescheiden van de transactieomgeving. Op het internet is deze barrière verdwenen. Transacties zijn slechts één muisklik verwijderd van advertenties. En de grootste waarde zit uiteindelijk in deze 'laatste klik'.
- Vanwege de brede bevolkingslaag die werd bediend met broadcastmedia gold per definitie dat een breed content aanbod essentieel was voor een goede bereikpositie. Omdat er in de online wereld relatief beperkte kosten zijn voor het lanceren van nieuwe sites, kunnen doelgroepen veel specifiekere worden bediend. Hierdoor ontstaan op specifieke doelgroepen gerichte sites ("verticals") in de markt, die ieder hun eigen dynamiek en spelers kennen. Binnen iedere vertical geldt: "winner takes all".
- In de oude wereld gold dat TMG het zich kon permitteren om ieder mediaplatform op zichzelf te exploiteren. Individuele uitbating en bescherming van de verschillende merken was leidend, waardoor content van de merken onderling slechts in beperkte mate werd gedeeld. In de nieuwe wereld concurreert TMG steeds vaker met spelers die wereldwijd opereren en daarom schaalvoordelen realiseren. In dit klimaat is het essentieel dat TMG de krachten van het eigen portfolio bundelt.
- In de 'oude wereld' zijn de mediamarkten volwassen; grote veranderingen komen niet veel voor en voltrekken zich veelal langzaam. De online markt daarentegen verandert voortdurend. Verandering en onzekerheid is een constante en voortdurende innovatie is noodzakelijk om als bedrijf of merk te overleven.

VISIE EN AMBITIE IN BEELD

De visie op de rol die TMG wil spelen in een fundamenteel veranderende mediamarkt is vervat in een video over "Pieter". Pieter is één van onze klanten. De hoeveelheid communicatieprikkel die op Pieter afkomen is groot en neemt dagelijks verder toe. TMG stelt zich tot taak om die prikkels beter dan ooit voor Pieter te selecteren, rubriceren en duiden, om het resultaat daarvan vervolgens aan Pieter aan te bieden in een vorm die hij verkiest. Als u de wereld van Pieter tot leven wilt laten komen volgt u de instructies op de binnenkant van het omslag van dit verslag. U kunt ook de video over Pieter bekijken door naar www.tmg.nl te gaan en vervolgens in de sectie 'Over TMG' naar 'Visie en ambitie'.

NIEUWE SPELREGELS BEPALEN DE TMG-PRINCIPES VOOR GROEI

De spelregels voor TMG in de 'nieuwe wereld', vertaalt TMG in de volgende principes voor groei:

- TMG voegt waarde toe door te aggregeren en te personaliseren; de journalistieke rol verschuift van alleen creatie naar creatie, curatie/monitoring en duiding.
- TMG breidt haar traditionele rol in bewustwordingsfase van aankoopprocessen uit door actief transacties te faciliteren.
- TMG maakt duidelijke keuzes voor specifieke marktcategory's en investeert daarin bij het realiseren van leiderschapsposities.
- TMG deelt waar mogelijk binnen het gehele portfolio: content, bereik, sociale netwerk functionaliteiten, advertentieverkoopkracht en technologie.
- TMG professionaliseert haar innovatievermogen en ontwikkelt nieuwe competenties en organisatie modellen om maximaal in te spelen op markttrends.

AMBITIE

TMG transformeert naar een leidend crossmediaal bedrijf door de online groei te versnellen. In 2016 is TMG dan ook een leidend crossmediaal bedrijf dat ongeveer tweederde van de operationele winst (recurring EBITDA) behaalt uit de groeiplatformen: online, radio en puzzels.

STRATEGIE 2012-2016

De belangrijkste componenten voor de strategie zijn: focus, bundeling van krachten, en investering in groei.



TMG legt de focus op drie platformen: print, online en radio:

- In print blijft TMG de leidende journalistieke kracht in Nederland en positioneert zij zich om een proactieve rol te spelen in het consolideren van de markt.
- In online zet TMG agressief in op de groeikansen die de online omgeving biedt; we versterken ons bereik, we zetten onze unieke competenties in op het gebied van social media en video en we verzilveren ons bereik met onder meer e-commerce
- Het radioplatform wordt volledig geïntegreerd in het TMG portfolio en breidt uit met digitale diensten.

Voor 2016 zijn de opbrengsten geprognoseerd op € 800-900 miljoen, waarvan de helft wordt gerealiseerd met andere mediumtypen dan print. Voor het bedrijfsresultaat (recurring EBITDA) zal dit aandeel zelfs tweederde zijn. De groei wordt gedreven door zowel autonome ontwikkelingen als door acquisities. Voor acquisities wordt een bedrag van € 300 miljoen gereserveerd. Dit bedrag zal worden ingezet om online groei te versnellen en waar opportuun ons leiderschap in print verder te versterken.

In de periode tot en met 2016 wordt een kostenbesparingsprogramma uitgevoerd van € 70 miljoen, waarvan meer dan de helft in 2013 zal zijn gerealiseerd.

De organisatiestructuur van TMG volgt de strategie. Een aanpassing van de structuur van het bedrijf is gepland voor het tweede kwartaal van 2012.

TMG is ervan overtuigd dat met de gekozen strategische richting de weg is ingeslagen naar hernieuwde groei in zowel opbrengsten als resultaat. Advisering over onder meer de uitgewerkte groei-initiatieven en de organisatiewijzing door de medezeggenschapsorganen zal binnenkort plaatsvinden. Daarna breekt de implementatiefase aan. Het jaar 2012 wordt daarmee vooral een transitiejaar. Een jaar waarin TMG zichzelf klaar maakt om de geformuleerde ambitieuze doelstellingen te realiseren.

De strategie leidt tot een winstgevende groei en een crossmediaal bedrijf

De strategie leidt tot een cross mediaal bedrijf met in 2016 een omzet in de bandbreedte van € 800-900 miljoen, dat voor meer dan de helft uit andere media dan printmedia komt.

De operationele winst (recurring EBITDA) ligt in 2016 binnen de bandbreedte van € 120-135 miljoen en is voor ongeveer tweederde afkomstig is uit andere media dan printmedia.

In 2016 wordt een recurring EBITDA-marge gepland van 15%.

WAT DOEN WE? WIE ZIJN WE?

TMG

BEREIKT MET MEER DAN 250 TITELS (ONLINE, TIJDSCHRIFTEN, REGIONALE KRANTEN, HUIS-AAN-HUISKRANTEN EN DAGBLADEN) MAAR LIEFST 6,9 MILJOEN NEDERLANDERS PER DAG. MET 3 RADIOZENDERS EN 10 ONLINE STATIONS WORDT EEN BEREIK GEREALISEERD VAN RUIM 5 MILJOEN MENSEN PER WEEK. DAARNAAST IS KEESING MEDIA GROUP MARKTLEIDER IN PUZZELS EN ONLINE CASUAL GAMES.



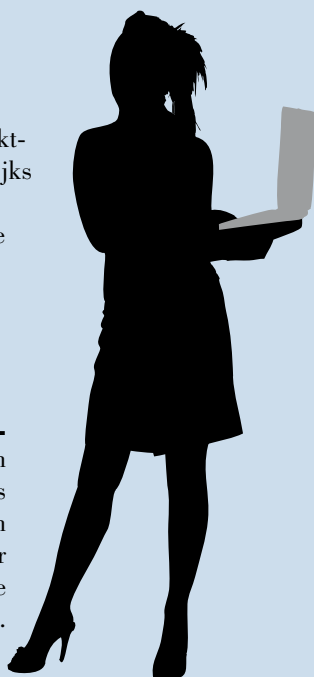
TIJDSCHRIFTEN

26% van de Nederlandse vrouwen leest minimaal één van de tijdschriftentitels. Om alle lezers van Privé naar één concert te laten gaan, moet 34x de Amsterdam Arena worden afgehuurd.



KRANTEN

De dagbladen bereiken dagelijks 3,8 miljoen Nederlanders. Ons marktaandeel is 41%. Wekelijks ontvangen 3,7 miljoen huishoudens een van de huis-aan-huiskranten.



E-MAIL

Vanuit 28 titels worden op regelmatige basis commerciële berichten verzonden naar 4,5 miljoen unieke adressen.

AUDIOVISUEEL

Pilarczyk Mediagroep produceert verschillende tv-programma's. In 2011 werden 5 verschillende programma's en ruim 200 afleveringen gemaakt met elk gemiddeld 350.000 kijkers. De afdeling Video Media produceerde ruim 400 uur video voor zowel televisie als internet in 2011, tientallen formats en meer dan 200 afleveringen voor zowel publieke als commerciële omroepen.



VRAAG&AANBOD

In totaal worden meer dan 5 miljoen objecten aangeboden op de verschillende vraag- en aanbodsites. Er worden bijvoorbeeld circa 395.000 kledingstukken aangeboden op Speurders.nl, 310.000 huizen op JAAP.NL en meer dan 27.000 boten via Botenbank.nl, Botentekoop.nl, Nieuweboten.nl en het magazine Boten.



SOCIAL MEDIA

Hyves, het grootste sociale netwerk van Nederland, heeft 9,8 miljoen Nederlandse leden en trekt maandelijks 6,1 miljoen unieke bezoekers via het vaste web en 1,6 miljoen via mobiel.



INTERNET

Met ruim 8,7 miljoen unieke bezoekers per maand bereikt het TMG-netwerk 63% van alle Nederlanders.

MOBIEL EN TABLETS

Mobiel internet blijft stormachtig groeien. Inmiddels biedt vrijwel ieder merk binnen TMG één of meerdere applicaties voor smartphones en tablets. Alleen al de mobiele uitingen van Telegraaf.nl (mobiele site en apps voor iPad, iPhone, Android, BlackBerry Java en Windows) genereren samen meer dan 340 miljoen pageviews per maand. Van alle pageviews die Telegraaf.nl genereert, is inmiddels meer dan de helft afkomstig van mobile devices.



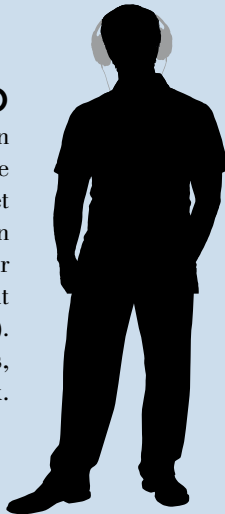
EVENEMENTEN

Jaarlijks worden diverse evenementen georganiseerd. Singlesfeesten, beurzen op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, ondernemersbijeenkomsten en evenementen speciaal voor vrouwen.



RADIO

Ruim 5 miljoen verschillende mensen luisteren wekelijks naar ten minste één van de drie radiozenders; Sky Radio 101 FM (het nummer 1 non-stop muziekstation van Nederland), Radio Veronica (in de top 3 onder Man 20-49 jaar) en Classic FM (het licht klassieke radiostation van Nederland). Drie radiostations, tien online stations, 131.040 minuten radio per week.



PUZZLES&GAMES

Keesing Media Group is marktleider in puzzels en online casual games. Meer dan 65% van de Nederlandse bevolking boven de 15 jaar puzzelt. Dat betekent dat in maar liefst 4,9 miljoen huishoudens iemand zich wel eens over een puzzel buigt, en dat is meestal een puzzel van Denksport. Met meer dan 40 miljoen gespeelde spellen per maand is Zigiz een van de meest bezochte casual games platformen.

CROSSMEDIA

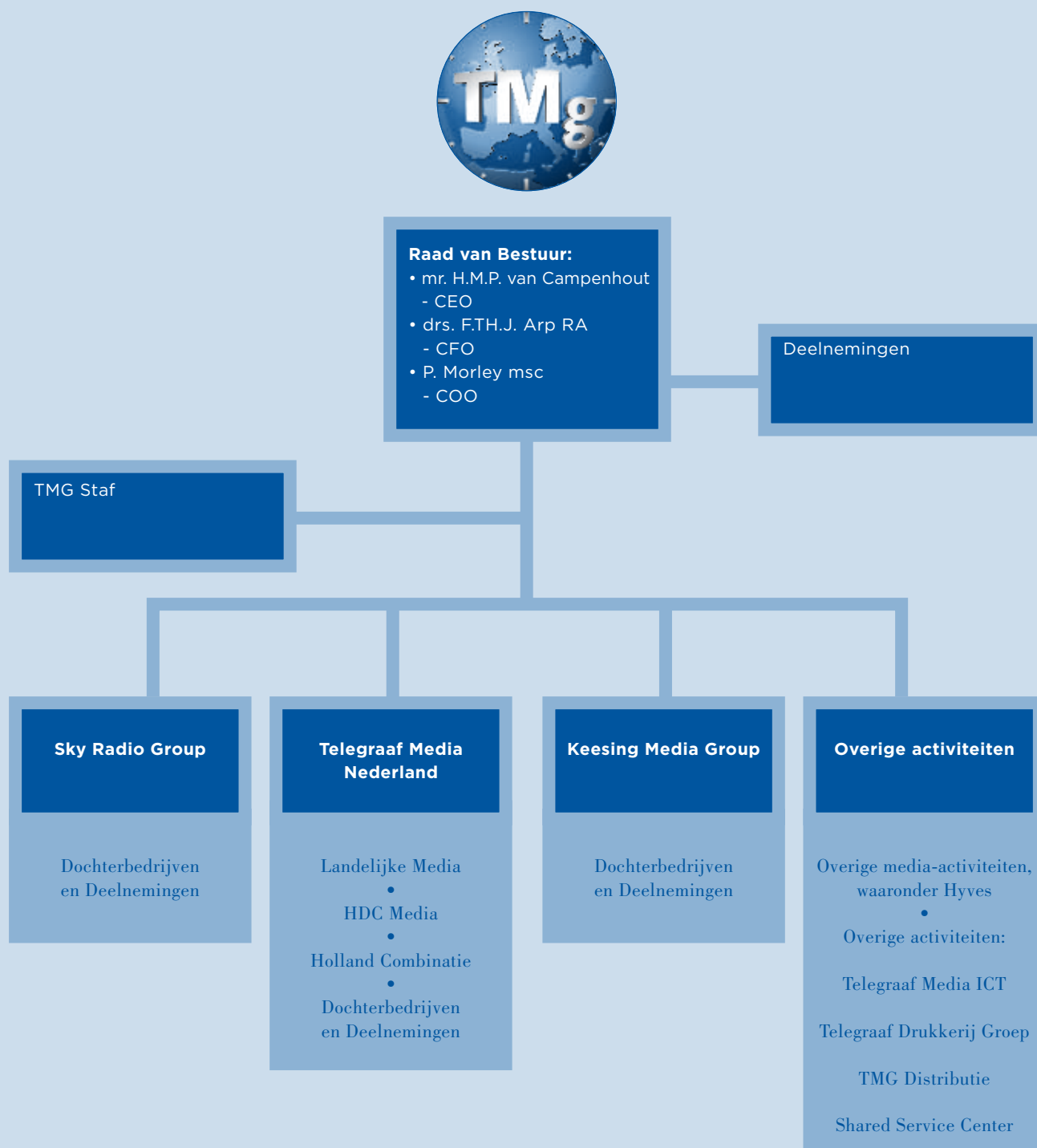
De redacties van TMG weten als geen ander wat er speelt in onze samenleving. Vanuit dat DNA ontwikkelt de Crossmedia afdeling communicatiecampagnes voor merken, waarbij een brug wordt geslagen tussen merk en samenleving. Met als resultaat: 'Maatschappelijk Relevante Campagnes' die veel meer zijn dan alleen een advertentie. De unit Crossmedia creëert gebeurtenissen in media.



OVER TMG

STRUCTUUR OP HOOFDLIJNEN

per 31 december 2011



KENGETALLEN PER JAAR

	2011*	2010*	2009*	2008*	2007*	2006*	2005*	2004*	2003	2002
Eigen vermogen x € 1.000 **	465.828	531.075	465.962	411.576	866.815	498.041	530.468	444.643	428.333	454.079
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	55,6%	66,7%	61,1%	54,0%	70,3%	47,8%	68,8%	65,2%	64,5%	62,5%
Verhouding vlottende activa TMG : kortlopende schulden	0,5:1	0,72:1	0,78:1	0,7:1	2,64:1	1,04:1	1,08:1	1,23:1	1,06:1	0,98:1
Verhouding eigen vermogen TMG : vreemd vermogen	1,25:1	2,00:1	1,57:1	1,17:1	2,37:1	0,91:1	2,20:1	1,87:1	1,81:1	1,67:1
Opbrengsten TMG x € 1.000	577.200	592.297	611.840	684.204	738.795	784.460	736.686	686.853	683.556	704.462
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000	17.485	59.569	49.252	64.962	62.130	60.195	73.600	64.970	62.172	33.059
Nettoresultaat x € 1.000 **	-32.590	81.826	70.505	-359.988	400.097	49.599	65.428	22.125	-25.765	-4.913
Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten	-5,6%	13,8%	11,5%	-52,6%	54,2%	6,3%	8,9%	3,2%	-3,8%	-0,7%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	-14,3%	3,8%	-0,5%	-5,4%	-3,8%	-2,1%	7,2%	1,1%	3,5%	3,1%
Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)	204.536	207.751	204.743	207.272	201.590	188.981	170.632	157.752	153.298	150.205
Personeel ultimo (fte)	2.940	2.851	2.988	3.278	3.594	3.782	4.362	4.316	4.357	4.553
Rentabiliteit eigen vermogen	-7,0%	15,4%	15,1%	-87,5%	46,2%	9,9%	12,3%	5,0%	-6,0%	-1,1%
Uitkeringspercentage	p.m.	26,3%	23,7%	p.m.	11,9%	50,0%	35,3%	23,6%	p.m.	p.m.
Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten)										
Eigen vermogen	9,99	11,12	9,76	8,62	17,43	9,96	10,10	8,47	8,16	8,65
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	0,37	1,25	1,03	1,35	1,24	1,20	1,40	1,24	1,18	0,63
Resultaat	-0,68	1,71	1,48	-7,49	8,00	0,99	1,25	0,42	-0,49	-0,09
Dividend	0,47	0,45	0,35	0,35	1,00	0,50	0,44	0,30	0,11	0,11
Laagste koers	9,10	14,52	8,95	8,86	19,69	19,00	17,06	16,05	13,00	13,00
Hoogste koers	16,45	16,45	14,80	24,86	26,87	23,00	20,64	18,90	19,00	24,47
Slotkoers per 31 december	9,95	14,95	13,14	12,45	25,00	19,85	18,25	18,25	17,99	15,44

* Op IFRS-grondslag

** Toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.

**Yelçin Bayar, 41 jaar,
getrouwd,
3 kinderen, huur-
woning. Op zoek
naar ander werk in de
automatisering.
Mobiël, games, auto's.
Welstandsklasse B/C.**





SPEURDERS.NL
AUTOTEKOOOP.NL
ZIGIZ.COM
RADIO VERONICA
VACATUREKRANT.NL
360INC.NL

colofon

uitgave: Telegraaf Media Groep N.V., Amsterdam

redactie: Investor Relations

redactie financiële informatie: Concern Financiën en
Administratie

realisatie: RadeMakkers

lettertype: Gotham, Bodoni

drukwerk en afwerking: SDA Print+Media

papier: Hello Fat Matt 1.1, cover: 250 grams | binnenwerk: 135 grams



Amsterdam, maart 2012

