



tmg

Jaarverslag 2015

24

7



7,0 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>  
18,5 miljoen  
video views per maand<sup>6</sup>



94,2 miljoen  
pageviews per maand<sup>2</sup>



925.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



281.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>  
(incl. IJmuider Courant)



0,9 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



0,8 miljoen  
abonnees<sup>4</sup>



3,6 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



2,1 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



3,4 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>



2,4 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



266.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



0,6 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



1,2 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



108,0 miljoen  
video views per maand<sup>2</sup>  
6,5 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



1,4 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>



49,0 miljoen  
pageviews per maand<sup>2</sup>



246.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



1,7 miljoen  
abonnees<sup>4</sup>



6,2 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



2,4 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



0,7 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>

tmg

24

7

Bronnen:

<sup>1</sup> NOM Mediamerken 2015-I (2014-II t/m 2015-II), 13+

<sup>2</sup> Google Analytics, maand december 2015

<sup>3</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft unieke browsers

<sup>4</sup> Interne rapportage TMG Digital

<sup>5</sup> NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur / 2015 jaargemiddelde / 10 jaar en ouder

<sup>6</sup> Streamone, maand december 2015

<sup>7</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft dagbladsites en nieuwsapps

## Wie we zijn

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is een van de grootste mediabedrijven van Nederland, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé, VROUW, regionale dagbladen zoals De Gooi- en Eemlander, Haarlems Dagblad, Leidsch Dagblad en Noordhollands Dagblad, en de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica en Classic FM.

Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op nieuwsvoorziening, entertainment, videoproducties, e-commerce en vraag en aanbod in de particuliere markt, met bekende namen waaronder Upcoming, Dumpert, Relatieplanet, Gaspedaal en Groupdeal. Via Keesing Media Group geven we puzzelbladen en digitale puzzels uit in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk, Denemarken, Zweden, Spanje, Groot-Brittannië, Italië en Noorwegen.

Onze missie is consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van gepersonaliseerde, relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment. Via internet, mobiel, film, geluid, print én crossmediaal. De behoefte van de consument staat centraal in de keuzes die wij maken.

Met sterke merken en sterke posities in onze contentdomeinen zijn wij een aantrekkelijke partner voor adverteerders, marketeers, contentmakers en distributiepartijen. Samen met hen creëren wij meerwaarde in de gehele keten, met een duurzaam resultaat voor alle betrokkenen als doel.

In 2015 realiseerde TMG een omzet van € 482 miljoen. De groep telt 2.049 medewerkers (fte). Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

In 2015 heeft TMG haar nieuwe 24/7 strategie gelanceerd. In alles wat we doen gaan we uit van de consument. Welke content wil hij of zij zien en horen, via welk kanaal, op welk moment? Snel op internet, live via radio, met achtergronden en contextduiding in print. 24 uur per dag, 7 dagen per week.

Daarom zetten wij in dit jaarverslag de consument centraal. We hebben acht consumenten gevraagd naar hun mediagebruik. Het resultaat is deels te lezen op de themapagina's in dit verslag; in de online versie van het jaarverslag staan de video's. Wij willen hiermee laten zien dat wij echt luisteren naar degenen voor wie wij onze content maken.

## Feiten en cijfers 2015

| Bedragen in duizenden euro's                                                  | 2015           | 2014    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| Som der bedrijfsopbrengsten                                                   | <b>482.332</b> | 517.712 |
| Bedrijfsresultaat                                                             | <b>-21.000</b> | -31.420 |
| Financiële baten en lasten                                                    | <b>-1.798</b>  | -7.158  |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>                                             | <b>-22.798</b> | -38.578 |
| Winstbelasting                                                                | <b>841</b>     | -491    |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                         | <b>-23.639</b> | -38.087 |
| Minderheidsbelang                                                             | <b>-879</b>    | -4.281  |
| <b>Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep</b> | <b>-22.760</b> | -33.806 |
| <b>EBITDA, exclusief reorganisatielasten</b>                                  | <b>41.621</b>  | 46.269  |
| <b>EBITDA marge</b>                                                           | <b>8,6%</b>    | 8,9%    |
| <b>Per aandeel in €</b>                                                       |                |         |
| Resultaat                                                                     | <b>-0,49</b>   | -0,73   |
| Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten                                       | <b>0,35</b>    | 0,52    |
| Aantal personeelsleden ultimo (fte)                                           | <b>2.049</b>   | 2.269   |



**€ 482,3 miljoen**  
som der opbrengsten



**€ 41,6 miljoen**  
EBITDA, exclusief reorganisatie-  
lasten



**2.230**  
medewerkers in dienst ultimo  
2015



**38%**  
van de medewerkers is vrouw



**44,7 jaar**  
gemiddelde leeftijd vaste  
medewerkers



**€ 1,5 miljoen**  
besteed aan ontwikkeling  
medewerkers



**13%**  
opbrengsten digitaal als % van  
totale opbrengsten



**74%**  
print opbrengsten als % van  
totale opbrengsten



**6%**  
radio opbrengsten als % van  
totale opbrengsten



**7%**  
overige opbrengsten als % van  
totale opbrengsten



**100%**  
CO<sub>2</sub>-neutrale elektriciteit gebruikt in  
kantoorgebouwen en drukkerijen



**15%**  
absolute CO<sub>2</sub>-emissiereductie  
van onze eigen activiteiten  
(scope 1 en 2)



**93%**  
van ons directe restmateriaal wordt  
gerecycled



**98%**  
van het papier voor onze productie  
is gecertificeerd duurzaam



**100%**  
gebruik van groene elektriciteit in  
de externe datacenters die onze  
online producten hosten

# Bereikcijfers 2015

## De Telegraaf

7,0 miljoen totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
1,0 miljard pageviews p/m (71% via mobiel)<sup>2</sup>  
18,5 miljoen video views per maand<sup>6</sup>

## VROUW

2,4 miljoen totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
17,3 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## DFT

DE FINANCIËLE TELEGRAAF  
49,0 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## teleport

94,2 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## PRIVÉ

3,6 miljoen totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
163,0 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## autovisie

1,2 miljoen totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
3,0 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## metro

6,2 miljoen totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
16,3 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>

## Noordhollands Dagblad

925.000 totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
6,4 miljoen pageviews per maand<sup>7</sup>

## Leidsch Dagblad

266.000 totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
1,1 miljoen pageviews per maand<sup>7</sup>

## De Gooi- en Eemlander

246.000 totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
1,2 miljoen pageviews per maand<sup>7</sup>

## Haarlems Dagblad

(incl. IJmuider Courant)  
281.000 totaal bereik via print en digitaal<sup>1</sup>  
2,1 miljoen pageviews per maand<sup>7</sup>

## GEENSTIJL

2,1 miljoen gebruikers per maand<sup>3</sup>

## DUMPERT

142,0 miljoen pageviews per maand<sup>2</sup>  
108,0 miljoen video views per maand<sup>2</sup>  
6,5 miljoen gebruikers per maand<sup>3</sup>

## UPCOMING

2,4 miljoen gebruikers per maand<sup>3</sup>

## gas pedaal .nl

0,9 miljoen gebruikers per maand<sup>3</sup>

## JAAP.NL

0,6 miljoen gebruikers per maand<sup>3</sup>

## groupdeal

powered by Telegraaf Media Groep  
1,7 miljoen abonnees<sup>4</sup>

## De Telegraaf Aanbiedingen

0,8 miljoen abonnees<sup>4</sup>

## SkyRadio

3,4 miljoen unieke luisteraars per week<sup>5</sup>

## RADIO VERONICA

1,4 miljoen unieke luisteraars per week<sup>5</sup>

## CLASSIC fm

0,7 miljoen unieke luisteraars per week<sup>5</sup>

### Bronnen:

<sup>1</sup> NOM Mediamerken 2015-I (2014-II t/m 2015-I), 13+

<sup>2</sup> Google Analytics, maand december 2015

<sup>3</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft unieke browsers

<sup>4</sup> Interne rapportage TMG Digital

<sup>5</sup> NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur / 2015 jaargemiddelde / 10 jaar en ouder

<sup>6</sup> Streamone, maand december 2015

<sup>7</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft dagbladsites en nieuwsapps

De jaarcijfers 2015 en 2014 zijn opgesteld volgens de IFRS-EU richtlijnen van toepassing voor het jaar 2015. De grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De geconsolideerde winst- en verliesrekening is gepresenteerd op voortgezette activiteiten.

Het resultaat van beëindigde activiteiten dan wel aangehouden voor verkoop, is afzonderlijk gepresenteerd in 2015. Relatieplanet is in 2015 gereclassificeerd van aangehouden voor verkoop naar voortgezette activiteiten.

## TMG in het kort

Wie we zijn  
Feiten en cijfers 2015  
Bereikcijfers 2015

## Voorwoord

## Verslag van de Raad van Bestuur

Samenstelling Raad van Bestuur  
Onze mensen  
De wereld om ons heen  
Ambitie en strategie  
Stakeholders en waardecreatie  
Duurzaamheid en materialiteit  
Financiële gang van zaken  
Resultaten business units  
Het aandeel TMG  
Risicomanagement  
Verantwoordelijkheidsverklaring  
Corporate Governance

## 1 Verslag van de Raad van Commissarissen 73

1  
2 Samenstelling Raad van Commissarissen 74  
3 Verslag van de Raad van Commissarissen 76  
Beloningsbeleid bestuurders en commissarissen 79

## 5 TMG Jaarrekening 2015 81

## 8 Aanvullende informatie 154

9 Begrippen en afkortingen 155  
10 Toelichting geïntegreerde rapportage 158  
14 GRI-tabel 159  
16  
19  
22  
31  
37  
62  
64  
70  
71

# Voorwoord

## In de versnelling

**Terugblikken heeft voor een mediabedrijf als het onze altijd iets tegennatuurlijks. We zitten volop in 2016 en in die actualiteit kijken wij terug op 2015. Het was een jaar waarin wij, zoals aangekondigd, onze organisatie ingrijpend hebben aangepast. Dit heeft veel gevraagd van onze medewerkers. De resultaten die wij presenteren, zijn daar een reflectie van en liggen in lijn met onze verwachtingen. Wij hebben in 2015 een transitie uitgevoerd om nu en in de toekomst nog beter te doen waar wij goed in zijn: relevante content maken en verspreiden, met de snelheid, intensiteit, hoeveelheid en dynamiek die consumenten verwachten.**

De wereld wordt steeds kleiner. De snelheid van content maken en verspreiden ligt hoog. Nieuwe distributievormen blijven zich aandienen dankzij de voortrazende technologie. Tegelijkertijd wordt de consument overspoeld met aanbod. Maatschappelijke, politieke en economische issues worden alleen maar complexer. Dit heeft gevolgen voor onze positie als mediabedrijf: waar en hoe voegen wij waarde toe?

### Terug naar de kern

Dit doen wij door terug te gaan naar de kern. Naar het maken en verspreiden van content, met daarin een belangrijke rol voor nieuws. Voor journalistiek die niet alleen verslag doet, maar ook regisserend en navigerend is voor de consument. Want meer dan ooit is er behoefte aan selectie en duiding van alles wat er om ons heen gebeurt. In de vluchtigheid en hectiek van ons bestaan anno 2016 is er groeiende behoefte aan goede informatie en aan overzicht. Snel, en teruggebracht tot de essentie. Een trend die alleen maar sterker voelbaar zal worden.

Naast onze andere sterke merken kunnen wij met De Telegraaf, het dagblad met het grootste bereik in Nederland, deze gidsfunctie bij uitstek vervullen. Deze rol willen wij nog prominenter gaan invullen, om consumenten te bieden waar zij behoefte aan hebben, 7 dagen per week, 24 uur per dag. Een uitgangspunt dat voor ons actueel en leidend is.

Om deze ambitie te kunnen realiseren hebben we in 2015 een groot aantal reorganisaties moeten doorvoeren, die diep in de organisatie hebben gesneden. Een noodzakelijke stap om te anticiperen op de toekomst en daadwerkelijk focus te kunnen aanbrengen. We hebben meer gestuurd op onze liquiditeitspositie door het kostenbewustzijn binnen de organisatie duurzaam te vergroten en ons productportfolio te rationaliseren. We hebben fors geïnvesteerd in ICT, vooral om

de gewenste datadynamiek van TMG te vergroten en meer data-gedreven proposities te kunnen ontwikkelen. We hebben ondersteunende activiteiten aan de achterkant gebundeld en geüniformeerd. En bovenal: we hebben ingezet op de ontwikkeling van onze mensen, met een groepsbreed talentontwikkeling- en leiderschapsprogramma. Want alleen met de juiste kennis en vaardigheden en een gezonde dosis ondernemerschap en lef kunnen wij media maken die ertoe doen.

Tijdens verschillende interne en externe informatierondes hebben we medewerkers en zakelijke relaties uitgelegd wat onze nieuwe koers is. Om iedereen betrokken te houden en duidelijk te maken waar wij het voor doen: voor consumenten die zelf bepalen wat zij waar en wanneer willen bekijken of beluisteren. Dat is de reden dat wij ook in ons jaarverslag de consument in de spotlights zetten.

### Intensiever samenwerken

Het afgelopen jaar stond ook in het teken van intensievere samenwerking. Intern, met gezamenlijke redactie- en klantsystemen, cross-sell acties en het verbeteren van de communicatiestructuren, onder andere met een intern social intranet. Samen kunnen we onze lezers, luisteraars en kijkers nog meer hoogwaardige content bieden. Samen kunnen we innovatieve inkomstenmodellen opzetten voor onze content- en marketingpartners. In de huidige markt is de urgentie hoog.

Ook extern zijn we waar mogelijk nieuwe en innovatieve samenwerkingsverbanden aangegaan, voor crossmediale projecten waar we consumenten mee verrassen. Wij merken dat externe partijen die meer of gericht consumenten willen bereiken ons vaker weten te vinden. Om samen op een creatieve, voor alle partijen profijtelijke manier te vernieuwen en elkaar te versterken.

### Impuls voor online

En ten slotte hebben we onze online proposities versneld ontwikkeld en uitgebreid, bijvoorbeeld VROUW.nl, Relatieplanet en de zenders van Sky Radio Group. Met nog snellere, intense content, met nog meer content op maat, met solide IT-backbones. We mogen ons verheugen in een enorme kwaliteit op digitaal gebied - inclusief mooie bereikcijfers - die wij al in huis hebben. Deze kracht benutten we breder binnen heel TMG, dankzij de bundeling van de niet-titelgebonden online activiteiten in TMG Digital per 1 januari 2016.

Kortom: TMG is in 2015 vol in de versnelling gegaan. Voor adverteerders en contentpartners, door nieuwe concepten te ontwikkelen. Voor consumenten, door betere, verrassender en

toegankelijker 24/7 relevante content te maken. Voor medewerkers, door een inspirerende werkomgeving te creëren waarin ruimte is voor ondernemerschap en nieuwe ideeën. Voor aandeelhouders, door activiteiten te rationaliseren en door te innoveren, wat leidt tot duurzaam rendement. Voor de maatschappij, door onze productieprocessen en redactieformules zorgvuldig te bewaken en door ons bewust te zijn, in denken en doen, van onze maatschappelijke impact. Dit gaat veel verder dan led-lampen en fair-trade koffie: wij hebben impact op mensen, maatschappij en milieu. Duurzaamheid zien wij in die volle breedte als integraal onderdeel van onze bedrijfsstrategie. Als mediabedrijf kunnen en willen wij hierin een voortrekkersrol spelen. Met dit jaarverslag zetten we dan ook een volgende stap op het gebied van integrated reporting.

### Consument centraal

In 2016 gaan we door met het ontwikkelen van nieuwe proposities. Daarin krijgt de consument alle aandacht. Wil hij of zij zes keer per week de krant? Alleen de krant op zaterdag en verder online nieuws? Streaming populaire muziek of alleen klassiek? We komen met een maatgemaakt aanbod, gebaseerd op de uitgebreide kennis die wij in huis hebben over wat consumenten willen horen, lezen en zien. Bijvoorbeeld met combinatiepakketten van verschillende TMG-media. De recent aangekondigde samenwerking met Talpa zal aan ons aanbod eveneens een krachtige impuls geven. En onze commerciële processen en onze backoffice gaan we hier nog scherper op inrichten. De consument staat centraal.

Voor adverteerders en mediabureaus introduceren we nieuwe marketingmodellen in plaats van traditionele advertentietarieven. Hiervoor hebben we in 2015 met ons aangescherpte commerciële beleid en tariefbeleid al een belangrijke stap gezet. Ook deze versnelling zetten wij door, met zichtbaar resultaat in 2016.

Alle medewerkers, lezers, luisteraars, kijkers, contentpartners, adverteerders, aandeelhouders en andere stakeholders willen wij hierbij graag bedanken voor hun inzet, betrokkenheid en vertrouwen in TMG. Als Raad van Bestuur zijn wij trots op wat in 2015 is bereikt. De dynamiek die in het afgelopen jaar is ontstaan binnen onze organisatie is wat ons betreft een veelbelovend startpunt voor de succesvolle verwezenlijking van onze ambities en doelen.

Geert-Jan van der Snoek en Leo Epskamp

Amsterdam, 8 maart 2016



**tmg**

TMG 24/7 Event

24

7

Bahareh Borzuee (32)  
lerares Engels

**'Naast algemeen nieuws ben ik geïnteresseerd in cultuur, opvoeding en next generation'**

1 oktober 2015. In de Heineken Music Hall maken zo'n 600 klanten en relaties kennis met de nieuwe 24/7-strategie van TMG. De ontwikkeling van de merken en domeinen, nieuwe concepten en platforms wordt met trots gepresenteerd door enthousiaste, gedreven TMG'ers. De redactie van Metro maakt ter plekke een digitaal magazine. De reacties zijn positief: een spetterende najaarspresentatie, aldus een van de grotere klanten. Met TMG bereik je heel Nederland.

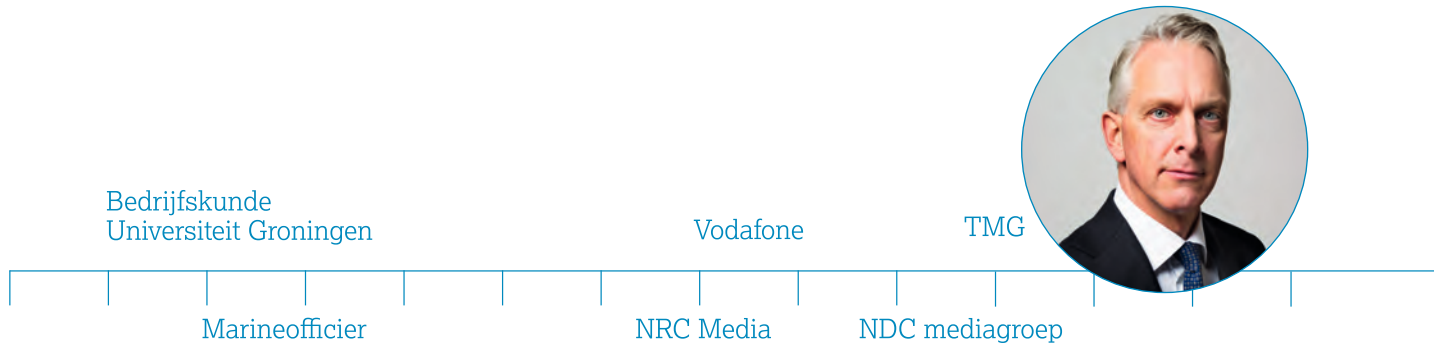
# Verslag van de Raad van Bestuur



Jaarverslag 2015

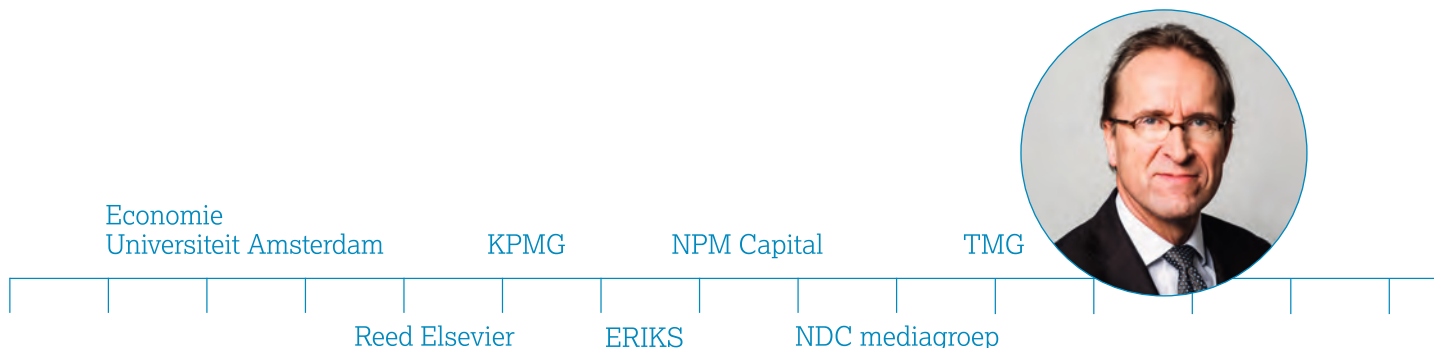
## Samenstelling Raad van Bestuur

Geert-Jan (G.J.E.) van der Snoek (1965), CEO



Geert-Jan van der Snoek trad per 1 juli 2014 in dienst als CEO. Hij begon zijn professionele carrière als marineofficier en stapte in 1995 over naar het bedrijfsleven. Vanuit onder andere KPMG en Merx Enterprises leidde hij, zowel als consultant als in de functie van directeur, een groot aantal new businesses en verandertrajecten in de technologie-, media- en entertainmentsector, financiële dienstverlening en retail, onder andere bij Schuitema en Getronics. Voor zijn komst naar TMG was hij CEO van NDC mediagroep. Van der Snoek behaalde zijn doctoraal bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Leo (L.N.J.) Epskamp (1962), CFO



Leo Epskamp trad per 1 september 2014 in dienst als CFO. Hij heeft veel ervaring in de mediawereld. Hij vervulde verschillende financiële functies bij Reed Elsevier en gaf als partner en controlerend accountant bij KPMG leiding aan nationale en internationale teams in de mediasector. Ook was hij werkzaam als Investment director bij NPM Capital en als CFO bij ERIKS. Zijn laatste functie voor zijn aantreden bij TMG was CFO van NDC mediagroep. Hij studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam en is registeraccountant.

## Onze mensen

**Onze medewerkers zijn cruciaal: zij maken onze media, zij boeken duurzame resultaten, zij maken onze ambitieuze doelstellingen waar. Wat onze mensen betreft was 2015 een jaar met twee gezichten. Enerzijds hebben we te maken gehad met de onvermijdelijke personele effecten van de reorganisaties die zijn aangekondigd en doorgevoerd. Anderzijds hebben we veel aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van talenten, het bevorderen van de interne samenwerking en het aantrekken en ontwikkelen van nieuwe competenties die nodig zijn om onze 24/7-strategie succesvol te kunnen uitvoeren.**

### Focus op persoonlijke ontwikkeling

Om de nieuwe strategie succesvol te implementeren, met de juiste kennis en vaardigheden van onze medewerkers, staan kennisgroei en persoonlijke ontwikkeling hoog op de agenda. In 2015 is het programma Mensen Maken Media (M3) gestart. M3 is erop gericht om medewerkers te ondersteunen en te motiveren om kennis en vaardigheden te ontwikkelen die een directe bijdrage leveren aan onze strategische doelen. Verder is het een instrument voor het gericht sturen op competenties, doorstroming en opvolging. De nieuw geformuleerde kernwaarden van TMG - samenwerken, innoveren, klantgericht en integer - zijn terugkerende thema's binnen M3. Het programma is open voor iedereen: leidinggevend, talenten en andere medewerkers. In 2015 is een start gemaakt met de eerste groep, de top 120 leidinggevend, omdat zij een cruciale schakel zijn in de uitvoering van de strategie. Voor hen is een gericht leiderschapsprogramma ontwikkeld en gestart, met assessments (uitgevoerd door Ebbinge) en interactieve leiderschapssessies. Daarnaast is in samenwerking met Nyenrode Business University het TMG Executive Leadership Program opgezet: een éénjarig programma voor de top 50, dat in het verslagjaar is gestart. M3 zal in 2016 verder worden uitgebreid met programma's voor de overige leidinggevend, medewerkers en talenten.

In individuele ontwikkeling (opleidingen, trainingen, coaching) is ook geïnvesteerd. In 2015 is hieraan ruim € 1,5 miljoen euro besteed (2014: € 1,1 miljoen; 2013: € 0,9 miljoen). Ook hebben we bijgedragen aan de opleiding van jonge mensen: 163 stagiairs hebben binnen TMG werkervaring opgedaan.

### Jong talent ingezet als change agent

De directies van de verschillende business units hebben interne change agents geselecteerd: jonge, talentvolle medewerkers die meewerken aan strategische veranderprojecten. Deze collega's krijgen extra ontwikkelmogelijkheden en verbreden hun perspectief. De reacties zijn positief. Een aantal heeft zich inmiddels ontwikkeld tot projectleider. De inzet van change agents geeft zo een impuls aan inzetbaarheid, kennis en kwaliteit.

Young TMG, het netwerk van jonge TMG-collega's, organiseerde in het verslagjaar diverse innovatie- en kennissessies, onder andere een veldstudiereis naar Londen en diverse meeloopstages buiten TMG.

### Reorganisaties

De snel veranderende markt heeft TMG genoopt tot het doorvoeren van grote aanpassingen, gebaseerd op de nieuwe 24/7 strategie. In 2015 is de organisatiestructuur verder aangepast en efficiënter georganiseerd. Eind 2015 heeft de Ondernemingsraad positief geadviseerd over de aangekondigde reorganisaties binnen de redactie van TMG Landelijke Media. Over de reorganisatie van de drukkerijen is eind 2015 eveneens positief advies uitgebracht; deze krijgt in 2016 haar beslag. Doel hiervan is om in te spelen op de overcapaciteit in de krimpende drukwerkmarkt en de kostenstructuur flexibeler te maken. Verder is een flink aantal reorganisaties binnen de business units uitgevoerd, na positief advies van de betrokken Ondernemingsraden. Deze worden toegelicht in de hoofdstukken van de betreffende business units.

Door alle reorganisaties (gerealiseerd in 2015 en het eerste halfjaar 2016) komen uiteindelijk circa 450 arbeidsplaatsen te vervallen. Tegelijkertijd komt er, mede door (nieuwe) activiteiten gebaseerd op de 24/7 strategie, ruimte voor nieuwe competenties.

### Verlenging Sociaal Plan

In verband met nog lopende en verwachte reorganisaties is het Sociaal Plan TMG verlengd, in overleg met de vakbonden (medio 2015 liep het bestaande af). Het verlengde plan is van toepassing op reorganisaties waarover vóór 30 november 2015 een advies is aangevraagd bij het bevoegde medezeggenschapsorgaan en waarbij uiterlijk 31 december 2015 ook advies is gegeven.

In het vierde kwartaal van 2015 is het overleg gestart over een nieuw Sociaal Plan voor TMG vanaf 1 januari 2016. De focus

ligt daarbij op het zoveel mogelijk stimuleren van en begeleiden naar het vinden van ander werk.

## CAO-ontwikkelingen

Medio 2015 is de nieuwe CAO voor het Uitgeverijbedrijf van kracht geworden. Naast een loonsverhoging van 1% per 1 juli 2015 is een van de belangrijkste gevolgen de invoering van een persoonlijk keuzebudget voor werknemers per 1 januari 2016. Dit maakt het mogelijk een aantal arbeidsvoorwaarden flexibel en naar keuze van de medewerker in te zetten. Het budget hiervoor is voor 2016 met 2% opgehoogd.

In 2015 is ook een akkoord bereikt voor de CAO voor huis-aan-huisbladjournalisten. Op grond van dit akkoord is een loonsverhoging van 1% per 1 juli 2015 toegepast. Verder is afgesproken dat de huis-aan-huisbladjournalisten per 1 januari 2016 ook onder de CAO voor het Uitgeverijbedrijf vallen. Gesprekken over de overgangsbepalingen liepen eind 2015 nog.

Het overleg over de CAO Grafimedia liep aanvankelijk vast. TMG heeft in afwachting van de verdere ontwikkelingen de Grafimedia-medewerkers met terugwerkende kracht dezelfde structurele loonsverhoging gegeven als in de andere CAO's. Tegelijkertijd is, gezamenlijk met andere krantenuitgevers met een eigen drukkerij, met vakbonden het overleg gestart om de overgang van de eigen Grafimedia-populatie naar de CAO voor het Uitgeverijbedrijf te realiseren. Eind 2015 is voor de gehele grafische sector een akkoord bereikt over de CAO Grafimedia. Deze CAO kent een looptijd van 29 maanden.

In totaal vallen 1.515 medewerkers van TMG onder een CAO.

## Ziekteverzuim stabiel en marktconform

Het ziekteverzuim steeg van 3,9% in 2014 naar 4,2% in 2015, met name vanwege de omvangrijke reorganisaties die hebben plaatsgevonden. Het aantal gemelde bedrijfsongevallen steeg van 1 in 2014 naar 2 in 2015.

Eind 2015 is aanvullende externe ondersteuning gezocht voor het begeleiden van complexe en langdurige verzuimcases, met als doel het verbeteren en versnellen van de re-integratie. Zo kan de verzuimduur worden verkort en het risico op instroom in de WGA verkleind. Verder zijn de inrichting en uitvoering van het verzuimmanagement tegen het licht gehouden. De resultaten van de kwalitatieve analyse worden vertaald in

concrete actiepunten, die in 2016 zullen worden geïmplementeerd.

## Pensioenregeling

In het verslagjaar is overlegd over aanpassing van de pensioenregeling met de Pensioencommissie van de COR. Besloten is om de huidige pensioenregeling in 2016 voort te zetten en het overleg met de Pensioencommissie over het wijzigen van de regeling in 2016 voort te zetten.

## COR: dialoog tussen TMG en medewerkers

De Centrale Ondernemingsraad is er voor de belangen van de medewerkers en het bedrijf en houdt deze kritisch in het oog. De COR ziet de noodzaak van vernieuwing en winstgevendheid voor de continuïteit van het bedrijf. Zij overlegde regelmatig, zowel formeel als informeel, met de Raad van Bestuur. Ook werd met verschillende commissarissen gesproken. De dialoogonderwerpen in 2015 waren onder andere de herstructurering en reorganisatie van TMG, met name de drukkerijen, de pensioenregeling, de vernieuwing van ICT en de oprichting van het Meldpunt voor integriteit en ongewenste omgangsvormen. (Zie ook de kadertekst van de COR.)

## Extra aandacht voor veiligheid

In 2015 was de dreiging volgens de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid substantieel, mede vanwege tekenende voorvallen, zoals in Frankrijk en Nederland, die direct de mediabranche raakten. TMG heeft vanzelfsprekend haar verantwoordelijkheid genomen door gerichte maatregelen te nemen en daarmee het beveiligingsniveau aan te laten sluiten bij de heersende situatie.

## Meer participatie

In 2015 is gestart met een verkenning van de mogelijkheden om binnen TMG arbeidsplaatsen beschikbaar te stellen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit mede in het licht van de Participatiewet, maar vooral vanuit de overtuiging dat TMG haar maatschappelijke toegevoegde waarde wil vergroten. TMG is in 2015 een samenwerking aangegaan met De Normaalste Zaak en de 99 van Amsterdam. In dat kader vond er in november 2015 een 'Meet & Greet' plaats bij TMG,

waarbij recruiters en HR-adviseurs van onder meer Rijksmuseum, IBM, ABN AMRO en gemeente Amsterdam en tientallen potentiële werknemers met een arbeidsbeperking elkaar ontmoetten. Een kennissessie voor de werkgevers ging hieraan vooraf.

## Afspiegeling van onze doelgroepen

TMG streeft naar een personeelsbestand dat zoveel mogelijk een afspiegeling vormt van de consumenten die wij met onze media bereiken. Op deze manier kunnen wij onze content nog beter laten aansluiten bij wat er bij hen leeft.

### Samenstelling medewerkersbestand

Het gemiddelde aantal fte in 2015 bedroeg 2.117 (2014: 2.351 fte). De gemiddelde leeftijd van medewerkers in dienst van TMG bedraagt 44,7 jaar.

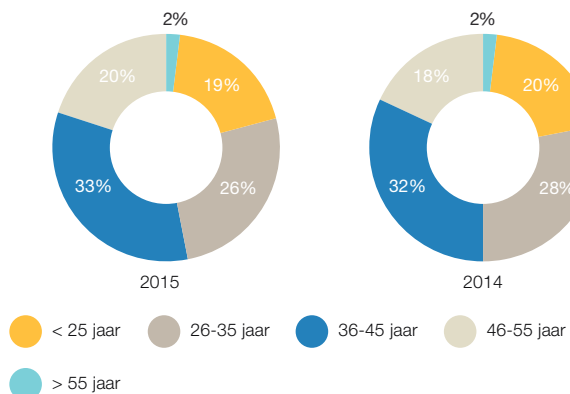
Bij de drukkerijen is het aantal vrouwelijke medewerkers van oudsher beperkt. Dit heeft een significant effect op de totale verhouding mannelijke/vrouwelijke medewerkers binnen heel TMG.

### Personeelsverloop

|                                     | 2015       | 2014 |
|-------------------------------------|------------|------|
| Medewerkers in dienst <sup>1</sup>  | <b>219</b> | 233  |
| Medewerkers uit dienst <sup>1</sup> | <b>455</b> | 525  |

<sup>1</sup> Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

### Verdeling medewerkers naar leeftijdscategorie<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

## COR

## ‘Vernieuwing is nodig’

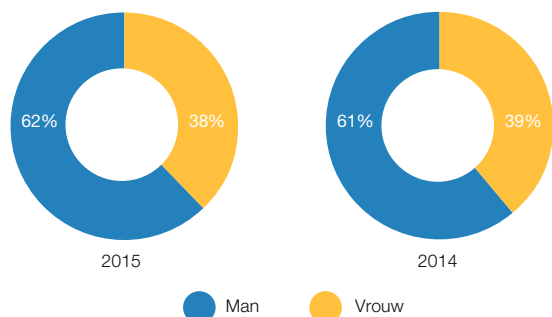
Een organisatie die doorlopend in verandering is. Dat is de werkelijkheid waarmee de Centrale Ondernemingsraad (COR) van TMG ook in 2015 te maken kreeg. Er werden afdelingen gereorganiseerd, nieuwe initiatieven ontwikkeld en van een aantal collega's werd afscheid genomen.

Het grootste thema in 2015 was de herstructurering van de drukkerijen. Een voorbereidingscommissie van de COR, waarin de drukkerij Rotatiedrukkerij Voorburgwal en de Drukkerij Noord-Holland evenredig vertegenwoordigd waren, behandelde de adviesaanvraag. Geen makkelijk traject, tijdrovend en het geheel verliep niet zonder emotie.

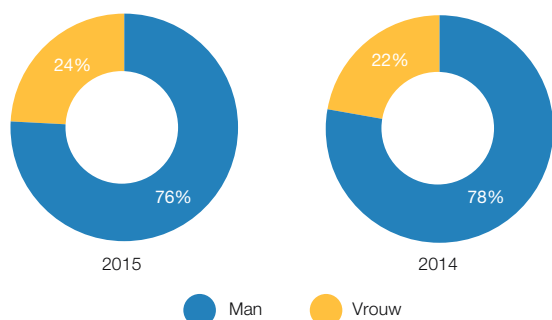
De COR hield zich in 2015 ook bezig met het onderwerp pensioen omdat TMG tot een nieuwe pensioenregeling wenst te komen en een mogelijke overgang van het pensioen naar een verzekeraar overweegt. Dit traject duurt langer dan werd

voorzien. Daarnaast stonden onder meer de reorganisatie bij en de vernieuwing van ICT op de agenda. De oprichting van het Meldpunt voor integriteit en ongewenste omgangsvormen werd een feit. Het daarbij behorende beleid en reglementen zijn met de instemming van de COR tot stand gekomen.

De COR overlegde regelmatig, zowel formeel als informeel, met de Raad van Bestuur. Ook werd met verschillende commissarissen gesproken. Regelmatig bracht de Raad van Bestuur op advies van de COR wijzigingen aan in voorgenomen besluiten. Voor de COR is duidelijk dat niets doen in de huidige situatie geen optie is. Vernieuwing en winstgevendheid zijn nodig. TMG moet een goede en aansprekende werkgever zijn voor talentvolle mensen. Voor medewerkers die zich verder kunnen ontwikkelen en ontplooiën en voor nieuwe medewerkers. Daar staat de COR voor.

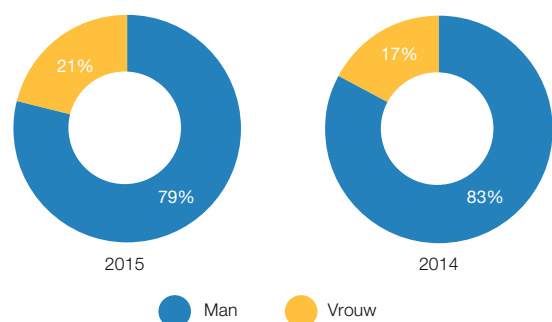
Verdeling personeelsbestand naar geslacht<sup>1</sup>

1 Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

Verdeling leidinggevende functies naar geslacht<sup>1,2</sup>

1 Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

2 Leidinggevende functies zijn alle functies vanaf Hay-schaal 3.

Verdeling topfuncties naar geslacht<sup>1,2</sup>

1 Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

2 Leidinggevende functies zijn alle functies vanaf Hay-schaal 3.

31% van onze medewerkers werkt parttime. Hiervan is 27% man, met een gemiddeld parttime percentage van 80%, en 73% vrouw, met een gemiddeld parttime percentage van 72%. Voor mensen die in deeltijd werken of op basis van een tijdelijk contract, gelden binnen TMG dezelfde arbeidsvoorwaarden als voor vaste medewerkers.

## Verdeling aantal vaste en flexibele medewerkers (ultimo jaar)

|                                                 | 2015         | 2014  |
|-------------------------------------------------|--------------|-------|
| Medewerkers in dienst                           | <b>2.230</b> | 2.506 |
| Freelancers redactioneel <sup>1,2</sup>         | <b>1.593</b> | 1.919 |
| Overige freelancers en flexwerkers <sup>2</sup> | <b>321</b>   | 288   |

1 Actieve freelancers met een overeenkomst en een recente actieve bijdrage, exclusief Keesing Media Group en Sky Radio Group.

2 Exclusief de buitenlandse activiteiten van Keesing Media Group.

Het inzetten van een flexibele schil past binnen het TMG HR-beleid om de doelstellingen van de nieuwe 24/7 strategie te realiseren.

## Vooruitblik 2016

De groei van de merken staat centraal in 2016; deze zal vanuit Human Resources worden ondersteund. De ontwikkeling van de juiste competenties om de nieuwe strategie succesvol uit te voeren, blijft hoog op de agenda staan. Hiertoe wordt het M3-programma gecontinueerd, met als onderdelen het Executive Leadership-programma en talent development. Ook zal extra aandacht worden besteed aan het creëren van een innovatieve en inspirerende bedrijfscultuur.

## De wereld om ons heen

**Informatietechnologie met al haar toepassingen heeft ons leven makkelijker gemaakt. Het werk, het sociale leven, de zorg: op alle vlakken ontlast ICT ons en verhoogt het de efficiency. Het heeft ons meer gemak, welvaart en verbinding gebracht, in al onze leefgebieden. Ook het leeftempo is hiermee ongekend hoog komen te liggen. En de digitale revolutie is nog lang niet ten einde: technologie blijft zich razendsnel ontwikkelen, met innovatieve toepassingen en nieuwe mogelijkheden. TMG gaat de uitdaging aan om in deze dynamiek een succesvol 24/7 mediabedrijf te zijn en te blijven.**

Dankzij wereldwijde, steeds snellere netwerken is het een kwestie van seconden dat content bij de consument komt. Door de opkomst van internet en social media is het aanbod van content explosief toegenomen. Iedereen kan informatie publiceren: via Twitter, Youtube, een eigen blog of Facebook – er zijn geen drempels. Steeds meer bedrijven zijn overtuigd van het motto *content is king*. Content maken en verspreiden is allang niet meer voorbehouden aan mediabedrijven.

### Baken in de informatiesamenleving

Juist in deze toenemende dynamiek zien wij grote kansen. Wij kunnen met onze sterke merken de gidsfunctie voor de consument steeds meer waarmaken en claimen. TMG biedt houvast en duiding in een onzekere informatiesamenleving. Niet alleen door onze jarenlange journalistieke ervaring, maar ook doordat wij veel weten over onze klanten, dankzij gedegen datasjablonen en klantrelatiebeheersystemen (CRM). Met ons

bereik en onze schaal zijn wij bij uitstek in staat om vernieuwende content te maken en deze bij alle consumenten te brengen – jong en oud – om hun op het door hen gekozen moment te bieden wat zij zoeken. Dat is het gemak dat consumenten willen, 24 uur per dag, 7 dagen per week, en dat wij kunnen aanreiken.

Tegelijkertijd zijn wij ervan doordrongen dat wij opereren in een weerbarstige markt. Consumenten bepalen immers zelf hoe, waar en wanneer zij informatie beluisteren, bekijken of lezen. De tijd dat de krant als enige medium het baken was in de wereld van nieuws ligt ver achter ons. Consumenten stellen zelf ‘à la carte’ hun contentaanbod samen, met een combinatie van print, online, video, geluid en events. Bovendien zoeken zij naar beleving: een stuk tekst alleen is niet meer voldoende. Vooral voor de jongere generatie zijn film en video vanzelfsprekendheden. Ook deze ‘millennial’-doelgroep willen en kunnen wij bereiken met onze media en merken. Dat is de reden dat TMG in 2015 nog meer heeft ingezet op activiteiten

Paul  
Jansen

## ‘Via social media kan een gerucht razendsnel verworpen tot waarheid’

Nieuws is anno 2016 real-time. Sneller kan het niet. Het aanbod wordt massaler. Hierdoor ontstaat ook een zekere mate van oppervlakkigheid. Tegelijkertijd neemt de verifieerbaarheid van nieuwsbronnen af. Iedere burger met een mobiele telefoon beschikt met Twitter, Facebook, Youtube of Instagram potentieel over een platform. Een gerucht kan via social media in een mum van tijd verworpen tot waarheid. De impact is niet slechts lokaal, maar door de grenzeloosheid van het bereik soms zelfs mondiaal.

Hier ligt een belangrijke rol voor professionele journalistiek. In deze tijd van informatiechaos groeit de behoefte aan betrouwbare berichtgeving, aan vakmensen die de haast onuitputtelijke nieuwsstroom op waarde kunnen schatten, rangschikken en duiden.

De waarde van professionele journalistiek wordt de komende jaren alleen maar groter, daar ben ik van overtuigd. Niet in de laatste plaats omdat de hele wereld onze achtertuin is geworden. Een achtertuin waarin op dit moment onrust en wantrouwen woekeren. De journalistiek is niet sterker dan die ‘natuur’. Maar zij kan er wel voor zorgen dat door duiding en context een realistisch, waarheidsgetrouw beeld op de wereld behouden blijft.

Paul Jansen, journalist en algemeen hoofdredacteur De Telegraaf

die te maken hebben met online media, Over The Top (OTT)-content en video: juist om een nog bredere doelgroep aan te spreken.

## Advertentiebestedingen online stijgen

Dat de belangstelling voor papieren nieuwsvoorziening en entertainment terugloopt, is dus niet verwonderlijk. Hierdoor treedt logischerwijs ook een verschuiving op in de keuzes van marketeers en adverteerders. Dankzij geavanceerde CRM-programma's kunnen advertentie-uitingen veel gericht worden gemaakt en verspreid. Voor adverteerders betekent dit een kans om een steeds persoonlijker aanbod te ontwikkelen. Bovendien zijn veel meer contactmomenten mogelijk, nu consumenten altijd online zijn, op hun pc, laptop, tablet en telefoon.

In de marktonderzoeken naar advertentiebestedingen worden deze trends duidelijk zichtbaar. Binnen het groeiende online segment zijn mobiel en programmatic in 2015 de grootste stijgers.

## De maatschappij verandert

Als groot mediabedrijf staan wij voortdurend in contact met de samenleving. In onze content geven wij weer wat leeft bij onze doelgroepen. Tegelijkertijd beïnvloeden wij met onze content de maatschappelijke agenda. Wij zijn ons bewust van deze maatschappelijke rol: met onze merken bereiken wij immers vele miljoenen consumenten en grote communities. Dit bewustzijn is het afgelopen jaar alleen maar sterker geworden, mede door de ingrijpende ontwikkelingen en gebeurtenissen die onze samenleving en onze sector direct raken, zoals de aanslag bij Charlie Hebdo.

In een maatschappij die merkbaar verhardt zijn zorgvuldigheid, transparantie en betrokkenheid nog belangrijker geworden. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij onze redacties, die elk hun eigen statuten, journalistieke vrijheid en integriteit hanteren en bewaken. Om dit te ondersteunen is in 2015 onder andere op groepsniveau het integriteitsbeleid geüniformeerd en geactualiseerd, inclusief alle reglementen en codes die dit beleid moeten waarborgen. Meer hierover in het hoofdstuk [Duurzaamheid en materialiteit](#).

## Ambitie en strategie

**TMG wil zoveel mogelijk Nederlandstalige consumenten bedienen met hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, 24 uur per dag, 7 dagen per week. De consument bepaalt in welke vorm, via welk kanaal en op welk moment hij of zij onze content ontvangt. Daarom gaan wij in alles wat we doen uit van onze lezers, onze kijkers, onze luisteraars. Wij willen hen informeren, verrassen, inspireren en verbinden, met de focus op snelheid, intensiteit en dynamiek. Door crossmediale samenwerkingen aan te gaan met complementaire contentmakers en met adverteerders willen wij ons maatgemaakte aanbod verder uitbreiden, waarbij we voor alle schakels in de keten onze toegevoegde waarde vergroten.**

### Onze strategische doelen

Om onze ambitie waar te maken hebben wij drie strategische hoofddoelstellingen geformuleerd:

- het versterken van onze hoofdmerken en het creëren van versterkte domeinposities
- het vergroten van het consumentenbereik
- het realiseren van duurzaam rendement.

### Het sterkste mediabedrijf van Nederland

Om deze strategische doelstellingen te behalen concentreren wij ons op een aantal pijlers:

#### Focus op consument, hoofdmerken en kernactiviteiten

Wij gaan uit van de wensen en eisen van de consument, die we bereiken via onze sterke, bekende hoofdmerken. Door samen te werken met partners, door nieuwe crossmediale content te ontwikkelen en door gebruik te maken van moderne (big data) technologie weten we steeds meer over onze doelgroepen en versterken wij onze proposities. Wij onderzoeken proactief mogelijke partnerships voor nieuwe (digitale) distributie en nieuwe verdienmodellen die we niet zelfstandig kunnen of willen opzetten.

#### Versnelde digitale groei

Digitale groei sluit niet alleen aan bij het veranderende gedrag van de consument, zij leidt ook tot verbreding van onze hoofdmerken, verdere toename van ons bereik en verrijking van onze consumentendata. Hierdoor vergroten wij onze toegevoegde waarde voor consumenten en adverteerders, en verhogen wij de loyaliteit en retentie.

#### Ontwikkelen van nieuwe betaal- en marketingmodellen

Dankzij onze kennis van de mediaconsumptie en voorkeuren van consumenten (over alle kanalen heen) kunnen wij gerichte betaal- en marketingmodellen ontwikkelen, zodat consumenten alleen betalen voor die content die zij willen en

adverteerders hun uitingen direct kunnen laten aansluiten bij de beleving van hun doelgroep.

#### Verhogen van efficiency

Door het kostenbewustzijn te vergroten, synergie te realiseren tussen business units en externe partners, en waar mogelijk kostenreducties door te voeren vergroten wij onze slagkracht en flexibiliteit. We investeren voortdurend in het upgraden, verbeteren en vernieuwen van onze ICT-systemen. Zo creëren wij ruimte voor innovatie en verbetering van onze content.

#### Investeren in mensen

Onze mensen zijn de cruciale schakel in het maken van onze content en het laden van onze merken. Samen werken wij aan het waarmaken van onze ambities. Wij stimuleren continue persoonlijke ontwikkeling en ondernemerschap, en bieden een uitdagende werkomgeving waarin klantgerichtheid, innovatie, integriteit en samenwerking centraal staan.

#### Duurzaam ondernemen

Maatschappelijk relevant ondernemen draagt bij aan onze identiteit, zorgt voor maatschappelijke inbedding, maakt TMG aantrekkelijk als werkgever en borgt onze geloofwaardigheid als contentleverancier. Met ons aangescherpte duurzaamheidsbeleid 'TMG elke dag bewust betrokken' is duurzaam ondernemen, met oog voor alle stakeholders, geïntegreerd in onze strategie. Focuspunten zijn aandacht voor elkaar, transparantie en het verbeteren van onze milieu-impact.

### Voortgang in 2015

In 2015 heeft TMG grote stappen voorwaarts gezet om de realisatie van de strategische doelstellingen te versnellen (de activiteiten en voortgang van de business units worden in de 'eigen' hoofdstukken nader toegelicht). De Raad van Bestuur houdt zelf de regie op de strategische veranderprojecten, ondersteund door een speciaal hiervoor ingerichte veranderorganisatie.

### Organisatie en management

De organisatiestructuur en –invulling zijn aangepast om ons bedrijf verder te stroomlijnen. Diverse reorganisaties zijn aangekondigd en in gang gezet. Waar nodig is het management versterkt, met name in de functies van marketing en commercie. Er is een professioneel leiderschapsprogramma van start gegaan voor de top 120 leidinggevenden.

### Interne samenwerking en synergie

Om de synergie binnen TMG optimaal te benutten zijn met ingang van 1 januari 2016 de niet-titelgebonden online activiteiten gebundeld in de business unit TMG Digital. Verder is gestart met de implementatie van één centraal CRM- en abonnementsysteem om de schat aan consumentendata binnen het bedrijf te verrijken en breder te benutten. Er is één Klant Contact Centrum ingericht voor TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie, met als doel meer cross-sellacties te ontwikkelen en zo nieuwe klanten te werven en bestaande te behouden. Ten slotte hebben we het inkoopproces op centraal niveau aangescherpt.

### Externe samenwerking, content en commercie

Het huis op orde krijgen om uiteindelijk de consument nog beter en sneller te kunnen voorzien van kwalitatief goede en aansprekende content betekent dat we niet alleen de blik naar binnen hebben gericht maar juist ook naar buiten. Nieuwe samenwerkingsverbanden zijn tot stand gebracht om ons contentaanbod uit te breiden, met name op het gebied van video en OTT. Ook is een samenwerking aangekondigd met Apple en IBM. (Meer over deze initiatieven in de hoofdstukken over [TMG Landelijke Media](#) en [ICT](#) verderop in dit verslag.) In de in januari 2016 aangekondigde samenwerking met Talpa bereiden we de lancering voor van online televisie voor nieuws en sport. Hiermee bieden we de consument meer 24/7 content en geven we adverteerders meer mogelijkheden voor online thematische advertenties, een groeiend mediabestedingssegment. Een nieuw redactiesysteem is in gebruik genomen dat het beheren en het delen van content, met name online, versnelt. Redacteurs van De Telegraaf, Metro en de regionale dagbladen werken hier inmiddels mee. Verder zijn zowel nieuwe verdienmodellen als nieuwe abonnementsvormen voorbereid, die in 2016 zullen worden geïntroduceerd.

## Wij voorzien de Nederlandstalige consument 24/7 van relevante content



### DOELEN

Sterke merken  
en versterkte  
domeinposities

Consumenten-  
bereik

Duurzaam  
rendement

### PIJLERS

Focussen

Versneld  
digitaal  
groeien

Ontwikkelen  
betaalmodellen  
en marketing-  
modellen

Verhogen  
efficiëncy

Investeren in  
mensen en  
cultuur

Duurzaam  
ondernemen

### KRITIEKE SUCCESFACTOREN

Juiste  
mensen en  
competenties

Innovatieve  
cultuur

(Distributie)  
partnerships

Flexibele  
ICT



tmg

Scoops De Telegraaf

24

7

Alex Risch (40)  
zelfstandig ondernemer

'Bij nieuws scan ik meestal over de titels heen'

Terug naar de kern: voor TMG een belangrijk motto. Wij zijn en blijven in het hart een nieuwsbedrijf, dat 24 uur per dag, 7 dagen per week nieuws haalt, brengt, maakt en duidt. In de huidige informatiesamenleving moeten consumenten kunnen varen op betrouwbare bronnen, die nieuws snel en goed kunnen brengen. De media en merken van TMG hebben de ambitie om die gidsfunctie te vervullen. Dat wij dat kunnen blijkt wel uit de vele scoops die wij in 2015 hebben gehad. Nieuws heet van de naald. Snel op internet, in de krant met achtergronden en context.

# Stakeholders en waardecreatie

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

TMG hecht groot belang aan regelmatig overleg met stakeholders over de koers van het bedrijf. Wij zijn ons ervan bewust dat wij invloed uitoefenen op onze stakeholders, en andersom stellen wij ons open om te horen wat er bij hen leeft en speelt. Wij gebruiken deze input om onze strategie waar nodig aan te scherpen en onze jaarplannen te actualiseren.

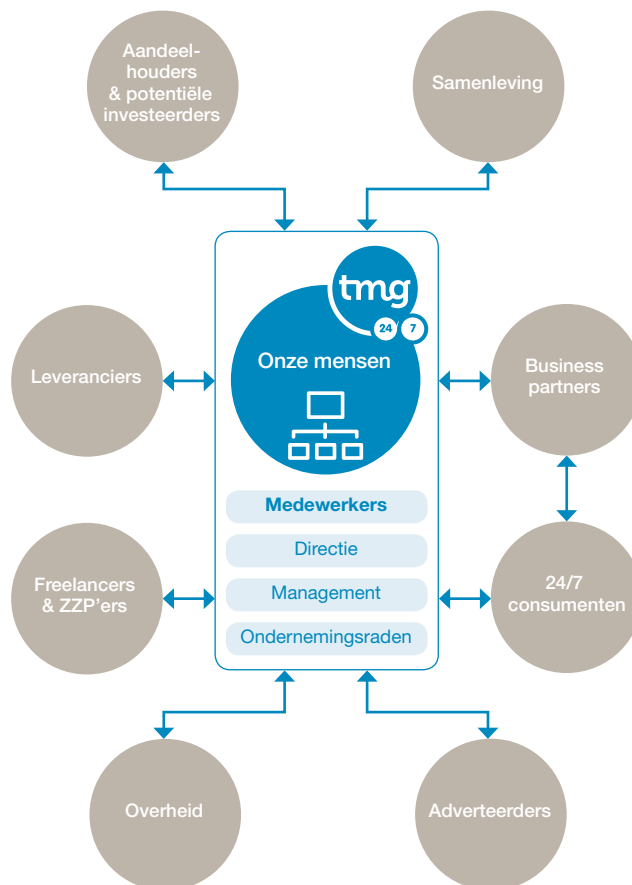
De Raad van Bestuur en de directies van de business units zijn hier op verschillende manieren bij betrokken. Met diverse stakeholders is TMG dagelijks in contact, zoals met medewerkers, consumenten en adverteerders. Via social media, de eigen websites, publicaties, presentaties en open dagen worden contacten gelegd en onderhouden. Voor andere stakeholders zijn er gerichte evenementen en gekozen momenten, zoals aandeelhoudersvergaderingen, presentaties en rondleidingen. Onder andere bij de verdeling van de radiofrequenties en de invoering van de nieuwe Mediawet heeft TMG contact met de overheid; de business units onderhouden zelf de contacten op lokaal bestuurlijk niveau.

Onderwerpen die het afgelopen jaar tijdens de stakeholdergesprekken aan bod kwamen zijn onder andere: de nieuwe visie en strategie van TMG, de commerciële vertaling daarvan, nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, veiligheid, journalistieke vrijheid, arbeidsvoorwaarden zoals de nieuwe pensioenregeling, en het Sociaal Plan.

In 2016 zullen wij opnieuw een uitgebreide stakeholderanalyse uitvoeren; het streven is om dat eens in de drie jaar te doen om ervoor te zorgen dat wij de goede dingen doen en dicht bij onze stakeholders blijven. Onze belangrijkste stakeholders, zoals weergegeven in het overzicht 'Onze belangrijkste stakeholders' hebben een grote mate van invloed op dan wel een grote mate van belang bij TMG.

In het schema 'Stakeholderdialoog' worden voor de belangrijkste stakeholders de vorm, frequentie en onderwerpen van onze dialoog met hen weergegeven.

## Onze belangrijkste stakeholders



**Stakeholderdialoog**

| Stakeholders                                         | Vorm dialoog                                         | Frequentie | Onderwerpen                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24/7 consumenten                                     | Bilaterale gesprekken<br>Klantpanels<br>Social media | Dagelijks  | Bezorging, inhoud content                                                                                                     |
| Adverteerders en business partners                   | Bilaterale gesprekken                                | Dagelijks  | Bereik, inhoud, uitingen, doelen, mogelijkheden, prijzen                                                                      |
| Medewerkers <sup>1</sup> , managers, RvB, RvC en COR | Bijeenkomsten gehele organisatie                     | Periodiek  | Nieuwe organisatiestructuur, strategie, arbeidsvoorwaarden, veiligheid, meldpunt voor integriteit en ongewenste omgangsvormen |
|                                                      | Afdelingsoverleggen                                  | Wekelijks  |                                                                                                                               |
|                                                      | Bilaterale overleggen                                | Periodiek  |                                                                                                                               |
|                                                      | Plannings- en beoordelingscyclus                     | Jaarlijks  |                                                                                                                               |
|                                                      | Overleggen met Ondernemingsraden                     | Periodiek  |                                                                                                                               |
|                                                      | Direct onderlinge contacten                          | Dagelijks  |                                                                                                                               |
| Aandeelhouders                                       | Aandeelhoudersvergadering                            | Jaarlijks  | Financiële gezondheid TMG                                                                                                     |
| Leveranciers                                         | Bilaterale gesprekken                                | Dagelijks  | Prijs, kwaliteit, duurzaamheid                                                                                                |
| Overheid                                             | Bilaterale gesprekken<br>Bijeenkomsten               | Periodiek  | Verdeling radiofrequenties, mediawet                                                                                          |
| Samenleving                                          | Rondleidingen                                        | Periodiek  | TMG bewust betrokken                                                                                                          |
|                                                      | Social media                                         | Dagelijks  |                                                                                                                               |

<sup>1</sup> Inclusief freelancers.

## Hoe wij waarde toevoegen voor onze stakeholders

Voor onze stakeholders willen wij zoveel mogelijk waarde toevoegen vanuit onze kernactiviteiten. TMG heeft 'input' nodig om haar activiteiten uit te voeren. Deze input komt uit de supply chain in de vorm van de grondstoffen zoals papier, inkt, energie en aluminium voor de drukplaten, maar ook van consumenten, vermogen, medewerkers, de kracht van onze merken en business partners. Met onze kernactiviteiten en merken voegen we waarde toe in de keten, onder andere door het ontwikkelen van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante 24/7 content en door bij te dragen aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Deze waarde heeft uiteindelijk impact op onze maatschappij en daarmee op de input die wij weer voor onze kernactiviteiten en merken nodig hebben. In het waardecreatiemodel geven we weer hoe wij waarde creëren voor onze stakeholders.

## Factoren van invloed op onze waardecreatie

Verschillende 'krachten' zijn van invloed op onze waardecreatie. Ten eerste de wereld waarin wij opereren. De groeiende informatiestromen, toenemende onzekerheid, het gedrag van consumenten en de mogelijkheden van moderne technologieën bieden kansen voor TMG. In het hoofdstuk [De wereld om ons heen](#) staan we hier uitgebreider bij stil. In het

hoofdstuk [Risicomanagement](#) lichten we toe hoe wij onze strategische risico's beheersen.

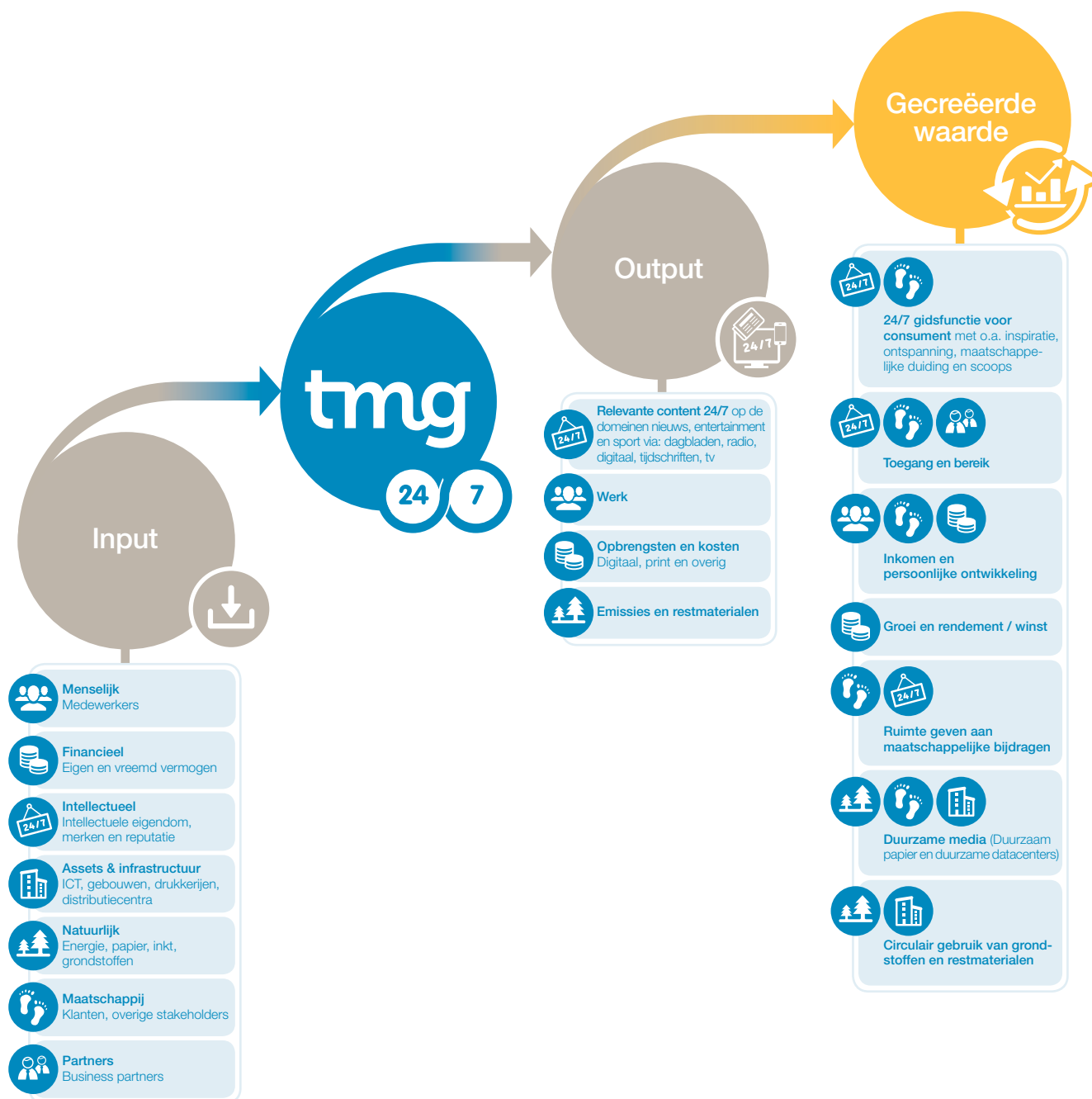
Ten tweede onze mensen. Enerzijds moeten wij de continuïteit van onze onderneming bewaken. Dit heeft in het verslagjaar geresulteerd in een aantal ingrijpende aanpassingen van de organisatie. Anderzijds investeren wij in menselijk kapitaal, met name in journalistieke ervaring en online en commerciële kennis en vaardigheden. In het hoofdstuk [Onze mensen](#) lichten wij toe hoe wij in 2015 met dit spanningsveld zijn omgegaan.

Ten derde onze aandeelhouders. Zij vormen een belangrijke schakel in de verdere ontwikkeling en continuïteit van TMG. Wij informeren en betrekken onze aandeelhouders onder andere via persberichten, jaarverslag, halfjaarverslag en onze [Algemene Vergadering van Aandeelhouders](#).

Ten vierde het milieu. Ook voor TMG is het van belang om zorgvuldig om te gaan met natuurlijke hulpbronnen. Onze inspanningen op dit vlak zetten we uiteen in het hoofdstuk [Duurzaamheid en materialiteit](#).

## Waardecreatiemodel

Als groot mediabedrijf staan wij voortdurend in contact met de samenleving. Met onze activiteiten en merken creëren we financiële en niet-financiële waarde voor alle relevante stakeholders. In onze content geven wij weer wat leeft bij onze doelgroepen. Tegelijkertijd beïnvloeden wij zo de maatschappelijke agenda. Met onze strategie staan wij voor de ontwikkeling van medewerkers en streven wij naar een duurzaam rendement.



## Duurzaamheid en materialiteit

**Duurzaam rendement is een van de drie hoofddoelstellingen binnen de TMG-strategie. Wij staan voor de uitdaging van een blijvend krimpende printmarkt, waardoor ons langetermijnrendement onder druk staat. De realisatie van nieuwe distributie- en verdienmodellen, voor een groot deel gericht op digitale activiteiten, moet leiden tot een stevige basis voor TMG nu en in de toekomst, met een zo positief mogelijke impact op mens, milieu en maatschappij. Onze duurzame benadering draagt bij aan onze betrouwbaarheid en onze geloofwaardigheid als vooraanstaand mediabedrijf, onze innovatiekracht en onze verankering in de samenleving.**

In de 24/7 strategie van TMG is duurzaam rendement een van de hoofddoelstellingen. In het verlengde van deze nieuwe strategie is in 2015 ook het duurzaamheidsbeleid aangescherpt en vastgesteld, met als titel 'TMG elke dag bewust betrokken'. De thema's die belangrijk zijn voor onze stakeholders zijn opnieuw geprioriteerd (materialiteit). Het bestaande, oude duurzaamheidsbeleid vormde de basis voor het aangescherpte beleid. In 2015 is veel aandacht en energie uitgegaan naar het herinrichten van de TMG-organisatie. Daardoor is het nieuwe duurzaamheidsbeleid nog niet volledig uitgerold. Toch kunnen wij op een behoorlijk aantal onderdelen onze prestaties over 2015 laten zien. Vanaf 2016 zal deze rapportage een complete invulling krijgen.

Naast ons duurzaamheidsbeleid onderschrijven wij de principes van de UN Global Compact, de OESO richtlijnen en de fundamentele rechten en arbeidsrechten zoals geformuleerd door de International Labour Organization (ILO).

### Materialiteit: de belangrijke duurzaamheidsthema's voor TMG

In 2015 hebben wij de thema's geprioriteerd die door interne en externe stakeholders belangrijk worden gevonden en die van invloed zijn op het bedrijfssucces van TMG. Met deze gemeenschappelijke belangrijkste thema's kan 'gedeelde waarde' worden gecreëerd voor de stakeholders en TMG.

Materialiteitsmatrix



## TMG elke dag bewust betrokken

TMG is elke dag bewust betrokken, bij alle stakeholders die voor ons van belang zijn. Die betrokkenheid komt tot uiting in drie pijlers:

- aandacht voor elkaar
- zeggen waar we voor staan
- verbeteren van onze milieu-impact.

De keuze voor deze drie duurzaamheidspijlers is bewust gemaakt: TMG kan vanuit haar kernactiviteiten een substantiële bijdrage leveren aan het realiseren van positieve impact op deze gebieden. Bovendien is het (mogelijke) effect hiervan op onze stakeholders groot. Hoe wij deze bijdrage willen leveren, geven we in de tabel hierna beknopt weer.

| Pijlers                      | Visie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Thema's                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aandacht voor elkaar         | <p>TMG stimuleert medewerkers hun talenten te ontwikkelen.</p> <p>TMG bereikt dagelijks miljoenen mensen. Zo houden we mensen betrokken bij de samenleving.</p>                                                                                                                                                                                            | <p><b>Goed werkgeverschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talenten ontwikkelen</li> <li>- Afspiegeling van onze doelgroepen</li> <li>- Onze mensen en arbeidsvoorwaarden</li> <li>- Gezonde en veilige arbeidsomstandigheden</li> </ul> <p><b>Betrokken bij de samenleving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholderengagement</li> <li>- Ruimte geven aan de samenleving</li> <li>- Sponsoring, ondersteunen goede doelen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Zeggen waar we voor staan    | <p>De wereld verandert steeds sneller. Wij willen in deze wereld als gids dienen voor onze klanten, medewerkers, adverteerders en investeerders en hen helpen in het maken van bewuste keuzes. Dat stelt eisen aan onze transparantie en integriteit: onze stakeholders moeten weten waar wij voor staan en moeten daarop kunnen vertrouwen en bouwen.</p> | <p><b>Transparantie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethiek en integriteit</li> <li>- Bestuur van TMG en verantwoording</li> <li>- Financiële prestatie</li> <li>- Duurzaamheidsbenchmarks</li> </ul> <p><b>Productverantwoordelijkheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privacy</li> <li>- Verantwoorde contentcreatie</li> <li>- Interactie met consument</li> <li>- Verspreiding en toegankelijkheid</li> </ul> <p><b>Bewustwording en gedragsverandering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne en externe activiteiten voor gedragsverandering</li> </ul> <p><b>Duurzaam inkopen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbeteren duurzaam inkopen met respect voor mens en milieu</li> </ul> |
| Verbeteren van milieu-impact | <p>Onze activiteiten hebben effect op het milieu. Wij nemen op dit vlak onze verantwoordelijkheid en richten ons bedrijf zo duurzaam mogelijk in. Wij streven ernaar dat wij met onze ecologische voetafdruk een positieve impact creëren en een voorbeeldfunctie in onze sector vervullen.</p>                                                            | <p><b>Energie en emissies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reductie energieverbruik</li> <li>- Reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot</li> <li>- Groenere datacenters</li> <li>- Duurzaam vervoer</li> </ul> <p><b>Grondstoffen en restmaterialen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulair gebruik grondstoffen</li> <li>- Verminderen restmaterialen</li> <li>- Duurzaam hergebruik restmaterialen</li> </ul> <p><b>Milieumanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onze milieu-impact beheersen, monitoren en verkleinen</li> </ul>                                                                                                                                                                             |

## Onze duurzaamheidsprestaties in 2015

### Aandacht voor elkaar

Deze pijler van het duurzaamheidsbeleid bestaat uit:

- goed werkgeverschap
- betrokkenheid bij de samenleving.

### Goed werkgeverschap

Duurzaamheid begint voor TMG bij goed werkgeverschap. De prestaties op dit vlak worden uitgebreid toegelicht in het hoofdstuk Onze mensen.

### Betrokken bij de samenleving

Voor de kwaliteit van onze journalistieke content en de continuïteit van TMG is betrokkenheid bij de samenleving een cruciale voorwaarde. In het hoofdstuk Stakeholders en waardecreatie lichten we toe hoe wij daar invulling aan geven.

Daarnaast is TMG actief met sponsoring en het ondersteunen van goede doelen. Zo heeft in 2015 een aantal medewerkers deelgenomen aan het tweedaagse La Luz-evenement. Het thema was (on)veiligheid in de voedselketen. Samen met experts op het gebied van marketing, sales, onderzoek, financiën, journalistiek, duurzaamheid en inkoop van onder andere DSM, PepsiCo en Alliander is gebrainstormd over hoe een evenwichtiger voedselketen kan worden gecreëerd.

Verder is de afdeling Corporate Development meegereisd met de Klimaatrein naar Parijs, om samen met andere partijen te

discussiëren over hun (mogelijke) bijdragen aan een beter milieu. TMG heeft in 2015 oude zakelijke mobiele telefoons circulair laten verwerken. De iPhones die nog in goede staat waren, zijn bij een sociale werkplaats gerepareerd of opgeknapt. Hierna zijn ze verkocht. Zo hebben ze een tweede leven gekregen. De overige telefoons zijn volledig gerecycled. Een deel van de verkoopopbrengst is gebruikt om voor elke oude iPhone een afvaltelefoon uit Afrika te kopen om de grondstoffen daaruit bijna volledig te laten recyclen, waarmee giftig afval wordt voorkomen. Het grootste deel van de opbrengst zal TMG schenken aan een Nederlands goed doel dat aansluit bij de activiteiten van TMG.

Vanuit hun eigen merken geven ook onze business units invulling aan onze maatschappelijke betrokkenheid, zoals te lezen is in hun afzonderlijke rapportages verderop in dit jaarverslag.

### Zeggen waar we voor staan

Met deze pijler benadrukken wij ons commitment aan integriteit en transparantie. Wij willen samenwerken met stakeholders om de bewustwording te verhogen over maatschappelijk relevante onderwerpen.

De onderdelen van deze pijler zijn:

- transparantie
- productverantwoordelijkheid
- bewustwording en gedragsverandering
- duurzaam inkopen.

Geert-Jan  
van der  
Snoek

## ‘Nog veel winst te boeken met circulaire processen’

### TMG in top twintig van Benchmark Circular Business Practices

*A circular economy is an industrial system that is restorative and regenerative by design, and aims to keep products, components, and materials at their highest utility and value at all times. (Bron: Benchmark Circular Business Practices 2015, VBDO)*

In de Benchmark Circular Business Practices 2015 van VBDO eindigde TMG op een keurige achttiende plaats, vlak achter Arcadis en boven Shell. In totaal werden de prestaties gemeten van 52 beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen. Met

name op de aspecten innovatie en implementatie scoorde TMG goed. CEO Geert-Jan van der Snoek: ‘Met circulaire processen is nog veel winst te behalen. Voor TMG is dit dan ook een belangrijk onderdeel van het productieproces, waar met name onze drukkerijen op focussen. In ons hele duurzaamheidsbeleid is het “slechts” een van de aspecten waarop wij sturen: wij willen duurzaam waarde toevoegen voor al onze stakeholders. Dat gaat uiteindelijk veel verder dan alleen circulaire bedrijfsprocessen. Die visie wordt weerspiegeld in ons brede duurzaamheidsbeleid, dat integraal onderdeel is van onze strategie.’

## Transparantie

### *Ethiek en integriteit*

Een organisatie die integer handelt, bevordert de vertrouwensband met haar werknemers, haar klanten en de maatschappij. Binnen TMG en al haar dochterondernemingen en business units bestond een grote hoeveelheid reglementen en gedragscodes. In het verslagjaar is hiervoor in de plaats een nieuw integriteitsbeleid opgesteld en ingevoerd; alle reglementen en codes die dit moeten waarborgen zijn geactualiseerd. Om het nieuwe TMG Beleidsplan Integriteit te communiceren en de gedragscode op een eenvoudige en effectieve manier bij alle medewerkers onder de aandacht te brengen, is een e-learning programma ontwikkeld dat medewerkers door het beleid gidst. Vaste en flexibele medewerkers hebben deze training doorlopen. Verder is het Meldpunt voor integriteit en ongewenste omgangsvormen opgericht in 2015.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het integriteitsbeleid en draagt zorg voor de regelmatige bijsturing ervan. Hiertoe is voorzien in een systeem van monitoring, audit en aanpassing.

### *Bestuur van TMG, verantwoording en financiële prestaties*

De verantwoordelijkheid voor duurzaamheidsstrategie en -beleid is belegd bij de Raad van Bestuur van TMG. Eind 2015 is een stuurgroep Duurzaamheid gevormd. Deze bestaat uit de CEO (voorzitter), het hoofd Corporate Development, de manager Duurzaamheid en een hoogleraar op het gebied van duurzaam ondernemen.

De verantwoording over het bestuur van onze organisatie en de financiële prestaties over 2015 komen aan bod in de hoofdstukken over de financiële gang van zaken, de business units en Corporate Governance.

### *Fiscale compliance*

TMG vindt het belangrijk dat er een correcte toepassing plaatsvindt van de fiscale wetgeving en internationale standaarden (zoals de OECD-richtlijnen) in haar organisatie. TMG streeft ernaar om deze wetgeving en internationale standaarden naar haar doel en strekking toe te passen. Concern Fiscale Zaken informeert actief de TMG-afdelingen, zoals commercie en financiën, over wijzigingen in de fiscale wetgeving en heeft regelmatig overleg over fiscale vraagstukken die hierbij spelen.

TMG streeft naar een open dialoog met de Belastingdienst, op basis van wederzijds respect en vertrouwen. Op onderdelen zijn convenanten afgesloten met de Belastingdienst, waarin

bindende afspraken zijn gemaakt over de werkwijze, interne controles en belastingpositie van TMG. TMG heeft deze afspraken gemaakt om een bevestiging van haar fiscale standpunten te krijgen op basis van volledige openheid en transparantie omtrent de feiten en omstandigheden.

### *Duurzaamheidsbenchmarks*

Voor de beoordeling van de prestaties van TMG is het belangrijk dat wij participeren in leidende initiatieven op het gebied van duurzaamheid zoals de Global Reporting Initiative (zie onze [GRI-tabel](#)), en benchmarks zoals de Transparantiebenchmark en CDP.

De Transparantiebenchmark, ingericht door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken, beoordeelt bedrijven op hun mate van transparantie in de (maatschappelijke) verslaggeving. In 2015 behaalde TMG de 56e plaats op de ranglijst (80<sup>e</sup> in 2014), met 153 punten. In 2018 willen we meer dan 170 punten behalen; het maximale aantal punten bedraagt 200.

Het Carbon Disclosure Project (CDP) is een onafhankelijke non-profit organisatie die wereldwijd streeft naar de verlaging van de CO<sub>2</sub>-emissies (emissies van gassen, waaronder CO<sub>2</sub>) en het duurzaam gebruik van water bij zowel ondernemingen als steden. In 2015 behaalde TMG 91 punten van een mogelijk totaal van 100 en behield daarbij haar C-status. De rapportage van TMG is in te zien via [www.cdp.net](http://www.cdp.net) onder 'reports en data'.

## Productverantwoordelijkheid

### *Privacy*

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

In de Privacyverklaring voor klanten is opgenomen voor welke doeleinden TMG de persoonsgegevens van haar klanten verwerkt, in welke gevallen zij deze gegevens kan verstrekken aan derden en op welke wijze een klant inzage kan krijgen in en verzet kan aantekenen tegen de verwerking van zijn of haar persoonsgegevens. Waar mogelijk wordt op internetpagina's

van TMG-sites een link geplaatst naar de privacyverklaring van TMG. Voor een aantal sites geldt een afwijkende privacyverklaring, die te vinden is op de betreffende site.

Vanzelfsprekend besteden wij ook aandacht aan de beveiliging van onze systemen en klantgegevens; meer hierover in het hoofdstuk [ICT](#).

#### *Verantwoorde contentcreatie*

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

#### *Interactie met de consument*

Om de consument nog beter van dienst te kunnen zijn, is één Klant Contact Centrum (KCC) gevormd voor TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie. Dit KCC valt onder het Facilitair Bedrijf. In de betreffende hoofdstukken wordt hier verder op ingegaan.

Onze business units staan in directe verbinding met hun doelgroepen. Zij doen hiervan verslag in de respectievelijke hoofdstukken.

#### *Consumentenklachten: kans voor verbetering*

Voor onze landelijke en regionale dagbladen en tijdschriften kunnen klanten met een klacht via meerdere kanalen contact opnemen met onze klantenservice, waarbij alle klachten geregistreerd worden. Met onder andere klanttevredenheidsmetingen na het klantcontact wordt de kwaliteit van de klachtafhandeling bewaakt en waar nodig aangepast. Onze klantenservice heeft in 2015 de Klacht.nl-award ontvangen in de categorie Dagbladen voor het hoogste oplospercentage van klachten.

#### *Verspreiding en toegankelijkheid*

We zijn er voor iedereen in Nederland, 24 uur per dag, 7 dagen per week, via allerlei kanalen: papier, pc, tablet, smartphone, radio. Daarbij hebben we ook aandacht voor mensen die

bijvoorbeeld vanwege een lichamelijke handicap niet op de gangbare manier toegang kunnen krijgen tot onze huidige content. Ultimo 2015 waren wij nog in gesprek met een partner die onze content kan omzetten in spraak, zodat ook blinden en slechtzienden deze kunnen ontvangen.

#### **Bewustwording en gedragsverandering**

In 2015 zijn uiteenlopende initiatieven genomen en activiteiten georganiseerd om interne en externe stakeholders bewuster te maken van onze strategie en plannen. Intern zijn medewerkers geïnformeerd over de aangescherpte koers van TMG en de consequenties voor de verschillende business units. Voor adverteerders en marketeers is het '24/7'-evenement georganiseerd, om hen te informeren over de aangescherpte strategie van TMG en de kansen die dat hun biedt. Verder houden onze merken en media zich dag in dag uit bezig met de bewustwording van de samenleving, door nieuws op te halen, te duiden en te verspreiden. Snel, zorgvuldig en betrouwbaar.

Het vergroten van de bewustwording met betrekking tot duurzaamheid staat voor 2016 hoog op de agenda, om ons aangescherpte beleid te effectueren.

#### **Duurzaam inkopen**

In het kader van ketenbeheer en waardecreatie zijn onze leveranciers een belangrijke stakeholder. Wij proberen hen ook bewust te maken van hun impact op mens en milieu. Hiertoe is een gedragscode voor leveranciers ontwikkeld waarin voorwaarden zijn gesteld ten aanzien van bijvoorbeeld milieu, arbeidsomstandigheden en rechten van werknemers. In 2015 is de TMG Gedragscode voor leveranciers geactualiseerd. Meer hierover in het hoofdstuk over het [Facilitair Bedrijf](#). In 2014 had 67% van de centraal gecontracteerde leveranciers de gedragscode ondertekend of aangegeven een gelijkwaardige code te hanteren; in 2015 is dit gestegen naar 74%.

#### **Verbeteren van milieu-impact**

Binnen deze pijler analyseren we welke grondstoffen wij nodig hebben en welke milieu-output wij leveren, aan de hand van:

- energie en emissies
- grondstoffen en restmaterialen
- milieumanagement.

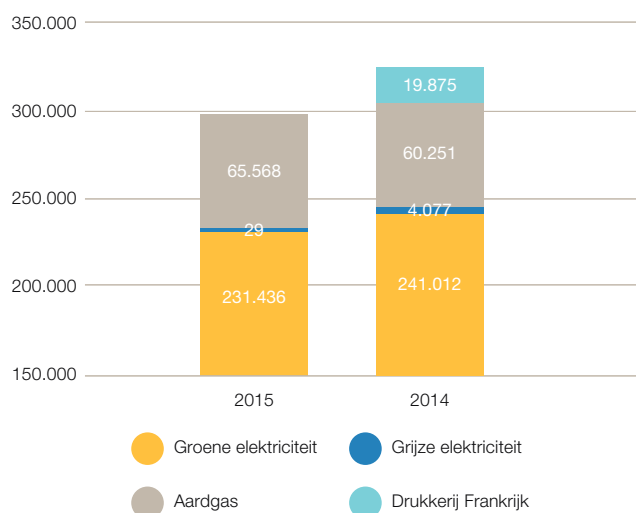
#### **Energie en emissies**

##### *Reductie energieverbruik*

De Nederlandse overheid heeft in het kader van haar energiebesparingsbeleid met een groot aantal sectoren een meerjarenafspraak (MJA) gemaakt over de verbetering van

energie-efficiency. Eind 2012 zijn ook de grafische bedrijven toegetreden tot de MJA3. In het kader hiervan is bij TMG in 2013 een zogenoemd Energie Efficiency Plan ontwikkeld voor het kantoor en de drukkerij in Alkmaar en het hoofdkantoor en de drukkerij in Amsterdam. Deze plannen beschrijven rendabele, energiebesparende maatregelen die de komende jaren zullen worden doorgevoerd om zo in de periode 2013-2016 een cumulatieve teruggang in energieverbruik van 8% per locatie te realiseren. Ook zijn afspraken over de wijze van energiemonitoring en uitvoering vastgelegd. Dankzij deze maatregelen daalde het berekende verbruik ten opzichte van de nulmeting in 2012: in Amsterdam met 7,7% (daling werkelijk totaal verbruik 23,7%) en in Alkmaar met 6,8% (daling werkelijk totaal verbruik 26,3%). Het totale energieverbruik (gas en elektriciteit) van TMG daalde met 8,7% ten opzichte van 2014.

### Energieverbruik in GJ



Om de impact van het energieverbruik van TMG verder te beperken wordt sinds 2011 hernieuwbare elektriciteit gebruikt. Dat doen wij in de vorm van Garanties van Oorsprong (GvO's) van CertiQ, afkomstig van windenergie. In 2015 was nagenoeg 100% van de totale verbruikte elektriciteit gecertificeerd duurzaam, ten opzichte van 96,7% in 2014.

### Reductie CO<sub>2</sub>-uitstoot (scope 1 en 2)

TMG wil haar CO<sub>2</sub>-balans inzichtelijk maken. Hiertoe meten en publiceren wij de CO<sub>2</sub>-uitstoot van kantoorgebouwen, drukkerijen en vervoer in eigen beheer, zijnde scope 1 en 2 zoals gedefinieerd in de internationale richtlijn Greenhouse Gas Protocol, en de CO<sub>2</sub>-emissies uit zakelijke vliegvluchten.

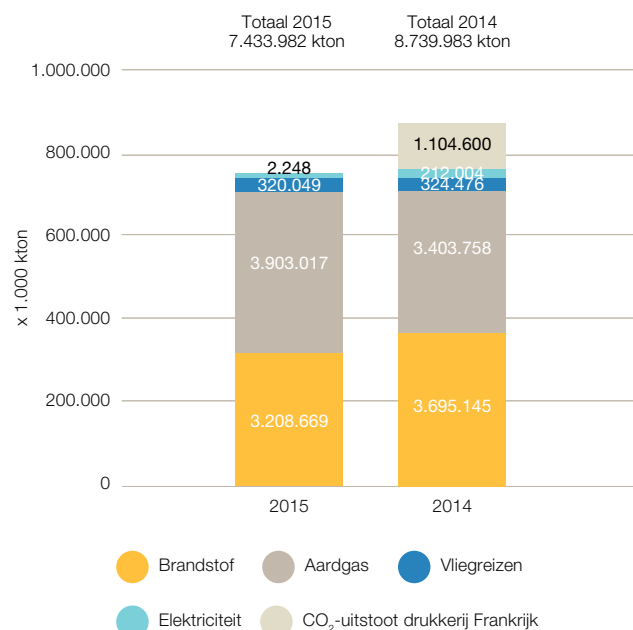
In 2015 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 15% gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. Deze daling werd met name veroorzaakt door

het sluiten van de drukkerij van Keesing Media Group in Frankrijk in het tweede kwartaal. Tevens zijn al onze kantoren in binnen- en buitenland overgestapt op CO<sub>2</sub>-neutrale elektriciteit.

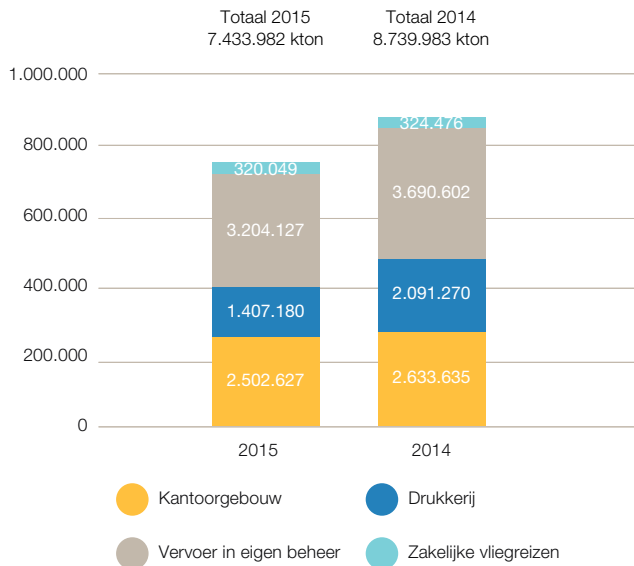
Ook de afname van 71 auto's in ons leasewagenpark zorgt voor een daling van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast beperkt TMG de milieu-impact van leaseauto's door een verplichte keuze voor A-, B- of C-milieulabels en een CO<sub>2</sub>-boven grens per label.

Gedurende 2015 is op de meeste locaties meer aardgas verbruikt dan in 2014. De koudere eerste helft van 2015 was daarvan met name de oorzaak. Dit heeft de daling van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot beperkt. Daarnaast zijn in 2015 de conversiefactoren op [www.CO<sub>2</sub>-emissiefactoren.nl](http://www.CO2-emissiefactoren.nl) licht aangepast, waardoor de berekende CO<sub>2</sub>-uitstoot voor aardgas en elektriciteit over 2015 met 2,7% is gestegen.

### Totale directe CO<sub>2</sub>-uitstoot in kton



### Totale directe CO<sub>2</sub>-uitstoot per functie



### Groenere datacenters

Ultimo 2015 wordt voor 100% van de externe hosting van onze online producten gebruik gemaakt van groene stroom (op basis van CPU's). TMG streeft naar meer inzicht in de energie-efficiëntie (lage PUE-waarden) en CO<sub>2</sub>-prestaties van onze externe datacenters die onze online producten hosten.

### Duurzaam vervoer

Naast energie en aardgas verbruikt TMG brandstof voor transport. De transportbewegingen van TMG bestaan uit distributie van onze geprinte media, personenvervoer en vlieguren. In 2015 zijn de voorbereidingen gestart voor het aanpassen van het mobiliteitsbeleid in 2016. Er zullen meer duurzame keuzemogelijkheden en grotere flexibiliteit worden geboden. Naast de mogelijkheid om een auto te leasen zullen mobiliteitsbudgetten worden geïntroduceerd.

In 2015 is een kleinschalige pilot gehouden waarbij deelnemende medewerkers gebruik konden maken van een elektrische carpool-auto en/of een elektrische fiets voor zakelijke ritten. Daarnaast kregen zij een persoonsgebonden NS business card ter beschikking en is de werking van een bonus/malus-systeem voor leaseauto's getoetst. Ook de werking van mobiliteitsbudgetten en de aanwending hiervan voor verschillende faciliteiten is getoetst. De eerste uitkomsten zijn positief. In 2016 zullen de plannen op dit gebied verder worden uitgewerkt.

Voor distributie heeft het Facilitair Bedrijf onderzocht in hoeverre externe transporteurs die onze geprinte media vanaf

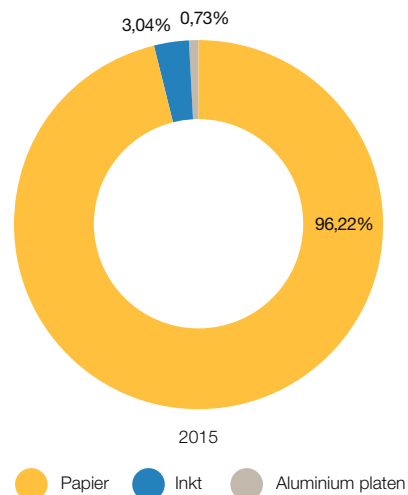
de drukkerijen naar de distributieruimtes brengen, maatregelen nemen om het milieu zo min mogelijk te belasten. Dit onderzoek laat zien dat vrachtwagens met een euro 5 norm-motor de standaard zijn, met een lichte verschuiving naar de euro 6 norm. Er wordt geen gebruik gemaakt van alternatieve brandstoffen. Het grootste deel gebruikt wel A- of B-klasse banden (rolweerstand) en brengt de banden minimaal 4 keer per jaar op spanning. De meeste vervoerders hebben een training 'het nieuwe rijden' gevolgd.

### Grondstoffen en restmaterialen

#### Circulair gebruik grondstoffen

Voor het vervaardigen van papier wordt houtpulp gebruikt. De herkomst van de gebruikte houtpulp vormt een belangrijke milieufactor vanwege het vraagstuk van verantwoord bosbeheer. Het ingekochte krantenpapier bestond in 2015 in totaal voor 98% uit duurzaam gecertificeerd papier. Het gebruik van hout (virgin fiber) bij papierproductie blijft onmisbaar omdat papier uiteindelijk zes tot zeven maal kan worden gerecycled en daarna niet meer bruikbaar is voor het drukken van kranten. In 2015 hebben wij 22% gerecycled papier gebruikt bij onze productie. Ons streven is om in 2016 minimaal 40% gerecycled papier te gebruiken bij onze productie.

#### Verhouding gebruik primaire grondstoffen



In het verslagjaar is op een van de drukpersen een pilot uitgevoerd met QI-technologie. Deze vermindert water- en inktgebruik, zorgt voor een stabielere drukkwaliteit en een verbetering van de kleurkwaliteit. De uitkomsten van de pilot zijn positief; in de eerste helft van 2016 wordt de technologie geïmplementeerd op de overige drie persen.

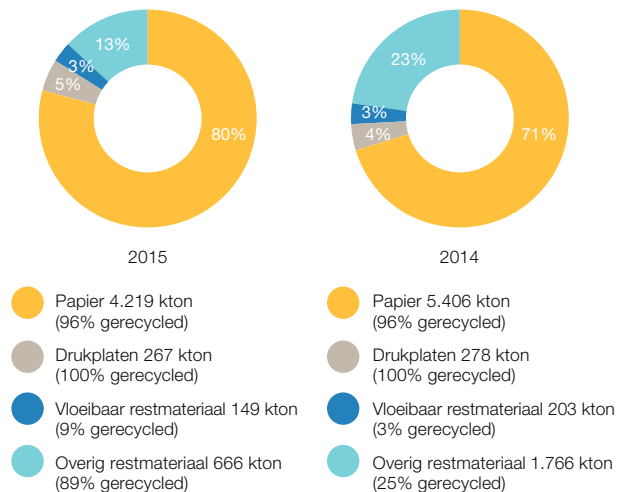
### Verminderen en hergebruik restmaterialen

De totale hoeveelheid restmateriaal daalde met 31% van 7.653 kton in 2014 naar 5.299 kton in 2015. Deze daling werd met name veroorzaakt door een lager papierverbruik en minder vrije reststromen bij verbouwingen. Papier blijft met 80% de grootste reststroom. Het gaat voornamelijk om papier dat wordt verbruikt bij het instellen van de drukpersen. De drukplaatvervaardiging is zo ingericht dat het aluminium van de gebruikte drukplaten volledig hergebruikt kan worden door leveranciers.

TMG streeft ernaar zoveel mogelijk afval ter recycling aan te bieden. Onze performance in 2015:

- 93% van het restmateriaal gerecycled (2014: 77%);
- 100% van de drukplaten en 96% van het restmateriaal aan papier, dat apart ingezameld werd, gerecycled (2014: idem);
- 9% van het vloeibaar restmateriaal gerecycled tot nieuwe hoogwaardige producten (2014: 3%);
- 89% van het overige restmateriaal door leveranciers gerecycled, met name tot energiepallets die fossiele brandstof in energiecentrales vervangen (2014: minimaal 25%).

### Overzicht restmaterialen in kton



### Milieumanagement

In 2015 is gestart met de implementatie van een milieumanagementsysteem gebaseerd op de ISO14001-norm. Dit systeem raakt veel werkgebieden van TMG: van inkoop van producten tot afvoer van afval. Door te werken met dit systeem kunnen we de milieurisico's van onze dagelijkse activiteiten beheersen en verminderen. TMG verwacht het ISO14001-certificaat in het tweede kwartaal van 2016 te behalen.



tmg

SAIL 2015

24

7

Frank Krijger (57)  
zelfstandig koerier

### ‘Van evenementen als SAIL zie ik graag de beelden’

Elke vijf jaar varen ruim 600 bijzondere schepen door het Noordzeekanaal om af te meren in en rond de IJhaven. SAIL staat voor beleving, voor handelsgeest, voor durf en tolerantie, voor vernieuwend denken. Waarden waar TMG zich in herkent en die we graag delen met onze lezers, luisteraars, relaties en medewerkers. Tijdens deze grootste SAIL ooit was TMG als hoofdsponsor ruim vertegenwoordigd met De Telegraaf, VROUW, Metro, SkyRadio, Classic FM, Radio Veronica (natuurlijk met schip!) en onze regionale titels van HMC. Samen hebben we er alles aan gedaan om de vele bezoekers en geïnteresseerden te inspireren met prachtige verhalen en historische beelden. Een uniek evenement voor Amsterdam, voor Nederland, voor de wereld.

# Financiële gang van zaken

- **Het EBITDA-resultaat exclusief reorganisatielasten is uitgekomen op € 41,6 miljoen ten opzichte van € 46,3 miljoen in 2014;**
- **De opbrengsten daalden met € 35,4 miljoen tot € 482,3 miljoen als gevolg van lagere inkomsten uit advertenties en abonnementen;**
- **Ondanks meer dan € 20 miljoen uitgaven aan reorganisaties en meer dan € 10 miljoen investeringen, is de liquiditeitspositie per 31 december 2015 fractioneel gestegen ten opzichte van 31 december 2014.**

De toenemende digitalisering is zichtbaar in de omzet- en resultaatontwikkeling van TMG. Consumenten consumeren media steeds meer online waardoor de opbrengsten uit print abonnementen dalen, mediabestedingen verschuiven van print naar online waardoor de advertentie opbrengsten uit print afnemen. De digitale opbrengsten nemen daarentegen toe (gecorrigeerd voor de daling bij Dichtbij.nl), echter deze toename is niet voldoende om de daling in print en radio te compenseren. Als gevolg van deze ontwikkeling zijn de opbrengsten met € 35,4 miljoen afgenomen. Dankzij forse kostenbesparingen, mede als gevolg van doorgevoerde reorganisaties, is de daling in EBITDA exclusief reorganisatielasten, beperkt gebleven tot € 4,7 miljoen en uitgekomen op € 41,6 miljoen. Het nettoresultaat is uitgekomen op een verlies van € 23,6 miljoen (2014: € 38,1 miljoen verlies) als gevolg van hoge reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen op drukpersen en panden.

niet compenseren. Ook de omzet uit losse verkopen van De Telegraaf is gedaald doordat mediaconsumptie steeds meer via tablet en smartphone plaatsvindt. Bij regionale media daalde de omzet uit abonnementen en losse verkopen gering, in lijn met de daling in 2014.

## Advertentie-inkomsten

De advertentie-inkomsten uit print- en radioactiviteiten zijn uitgekomen op € 116,3 miljoen, een daling van 17,0% (2014: -14,7%). Hierbij is de verschuiving van mediabestedingen van print naar digitaal duidelijk zichtbaar. Als onderdeel van het rationalisatieproces is van de 17,0% daling meer dan een derde toe te rekenen aan het stopzetten van Spits! en de zondagbladen. De inkomsten uit radio-advertenties daalden met 17,1%, met name als gevolg van een daling van het luistermarktaandeel van Radio Veronica in 2014. In 2015 is deze daling gestabiliseerd en het luistermarktaandeel laat in de laatste maanden van 2015 een stijgende lijn zien.

## Opbrengsten

| x € 1 miljoen                      | 2015         | 2014         | %           |
|------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Abonnementen                       | 177,2        | 182,9        | -3,1        |
| Losse verkoop                      | 92,1         | 90,8         | 1,4         |
| Advertenties                       | 116,3        | 140,2        | -17,0       |
| BtB digitale inkomsten             | 33,0         | 34,8         | -5,2        |
| Consumenten digitale inkomsten     | 9,6          | 8,1          | 18,5        |
| E-commerce                         | 18,8         | 18,4         | 2,2         |
| Vervaardiging                      | 3,9          | 3,5          | 11,4        |
| Distributie                        | 17,5         | 18,5         | -5,4        |
| Overige opbrengsten                | 13,9         | 20,5         | -32,2       |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b> | <b>482,3</b> | <b>517,7</b> | <b>-6,8</b> |

## Inkomsten uit abonnementen en losse verkopen

De inkomsten uit abonnementen en losse verkopen daalden met € 4,4 miljoen (-1,6%) naar € 269,3 miljoen. In 2014 was nog sprake van een daling van 2,3%. De lagere daling ten opzichte van 2014 is te danken aan een stijging van de inkomsten bij Keesing Media Group dankzij het succes van de kleurboeken voor volwassenen. Bij De Telegraaf is een toename zichtbaar van het aantal combi-abonnementen (print en digitaal), maar dit kan de daling in alleen printabonnementen

## BtB digitale inkomsten

De BtB digitale inkomsten, hoofdzakelijk bestaande uit online advertentie-inkomsten, namen het afgelopen jaar af met 5,2% (2014: - 4,6%) naar € 33,0 miljoen. De daling is volledig toe te schrijven aan een daling van de opbrengsten bij Dichtbij.nl met € 4,1 miljoen. Bij dit onderdeel zijn inmiddels maatregelen getroffen (zie ook de toelichting bij [Holland Media Combinatie](#)). Exclusief Dichtbij.nl zouden de BtB digitale inkomsten met € 2,3 miljoen (8,9%) zijn gestegen. Deze stijging is voornamelijk te danken aan gestegen video-omzet van Dumpert en hogere advertentieomzet bij Telegraaf.nl.

## Consumenten digitale inkomsten

De consumenten digitale inkomsten, hoofdzakelijk bestaande uit online abonnementeninkomsten, namen met 18,5% toe in 2015 (2014: -15,3%) dankzij een groei van het aantal digitale en combi-abonnees bij de Telegraaf (+ 22%) en dankzij de introductie van een toeslag op het abonnementsgeld voor digitale toegang tot producten bij regionale media per 1 juli 2014.

## E-commerce

De inkomsten uit e-commerce zijn met € 0,4 miljoen toegenomen dankzij hogere opbrengsten bij Groupdeal.

### Inkomsten uit vervaardiging- en distributieactiviteiten voor derden

De inkomsten uit vervaardiging- en distributieactiviteiten voor derden daalden gering met name als gevolg van afnemende volumes.

### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten daalden met € 6,6 miljoen onder andere doordat in 2015 minder abonnementen met iPad mini's zijn afgesloten. In 2014 is een actie gestart waarbij een iPad mini werd verstrekt bij het afsluiten van een combi-abonnement, om consumenten actief te laten wennen aan premium content op internet en de digitale krant. Daarnaast is de omzet van Telegraaf Video Media lager als gevolg van het stoppen van de productie Vandaag De Dag. In de overige bedrijfsopbrengsten zat in 2014 de opbrengst uit de verkoop van het intellectueel eigendom van MyRadio (€ 2,0 miljoen). In 2015 omvatten de overige bedrijfsopbrengsten een boekwinst van € 1,0 miljoen uit de verkoop van panden.

## Bedrijfslasten

| <i>x € 1 miljoen</i>                          | <b>2015</b>  | 2014  | %     |
|-----------------------------------------------|--------------|-------|-------|
| Grond- en hulpstoffen                         | <b>28,9</b>  | 38,3  | -24,5 |
| Transport- en distributiekosten               | <b>70,4</b>  | 77,1  | -8,7  |
| Uitbesteed werk en technische productiekosten | <b>37,3</b>  | 37,1  | 0,5   |
| Personeelskosten                              | <b>202,0</b> | 182,5 | 10,7  |
| Verkoopkosten                                 | <b>31,1</b>  | 35,8  | -13,1 |
| Overige bedrijfskosten                        | <b>98,2</b>  | 100,8 | -2,6  |
| <b>Bedrijfslasten<sup>1</sup></b>             | <b>467,9</b> | 471,6 | -0,8  |

<sup>1</sup> Bedrijfslasten vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen

De bedrijfslasten exclusief afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen daalden in 2015 met € 3,7 miljoen naar € 467,9 miljoen. In 2015 zijn reorganisatielasten opgenomen voor een bedrag van € 27,2 miljoen (2014: € 0,2 miljoen). Exclusief de reorganisatielasten daalden de bedrijfslasten met € 30,7 miljoen deels door de lagere volumes en deels door het in 2012 en 2013 ingezette kostenbesparingsprogramma. Dit programma is in 2015 nagenoeg afgerond en heeft geleid tot een reductie van het gemiddeld aantal fte met circa 700 in de periode 2011 tot en met 2015.

### Grond- en hulpstoffen

De kosten van grond- en hulpstoffen daalden met € 9,4 miljoen dankzij een lagere papier- en inktprijs en lagere oplage bij de kranten, deels vanwege portfolioaanpassingen waaronder het stoppen van Splts.

### Transport- en distributiekosten

De daling van de transport- en distributiekosten met € 6,7 miljoen wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de lagere oplage bij de kranten en doorgevoerde optimalisaties.

### Uitbesteed werk en technische productie

De kosten van uitbesteed werk en technische productie namen met € 0,2 miljoen toe voornamelijk door sluiting van de drukkerij in Frankrijk in 2014 waarna de gehele oplage puzzelboekjes extern wordt gedrukt.

### Personeelskosten

De personeelskosten namen in 2015 met € 19,5 miljoen toe. Exclusief € 27,2 miljoen reorganisatielasten (2014: € 0,2 miljoen) daalden de personeelskosten echter met € 7,5 miljoen. De lonen, sociale lasten en pensioenkosten daalden met € 12,1 miljoen voornamelijk als gevolg van de daling van het aantal fte. In de pensioenkosten zit een bate van € 2,4 miljoen als gevolg van de afbouw van de bijdrage in de ziektekosten van gepensioneerden. Deze bijdrage wordt in 2016 afgebouwd. De overige personeelskosten zijn met € 4,7 miljoen gestegen voornamelijk door hogere kosten van inhuur van tijdelijk personeel voor diverse operationele en strategische projecten en een toename van de uitgaven aan opleiding en ontwikkeling van personeel.

Het gemiddeld aantal fte daalde van 2.351 in 2014 naar 2.117 in 2015. Deze daling is met name zichtbaar bij TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie waar het aantal fte daalde met 84 respectievelijk 118 als gevolg van de in afgelopen jaren ingezette, gefaseerde strategische herinrichting en de daaraan gekoppelde personeelsreductie.

In 2015 zijn reorganisaties bekendgemaakt bij de drukkerijen, de redactie van TMG Landelijke Media en Dichtbij.nl. Deze reorganisaties zullen naar verwachting in het eerste kwartaal van 2016 worden afgerond.

### Verkoopkosten

De verkoopkosten daalden in 2015 met € 4,7 miljoen voornamelijk door lagere verkoopkosten bij De Telegraaf als gevolg van minder campagnes omdat 2015 geen grote evenementen kende (Spelen, EK of WK voetbal) en de uitrol

van de tabloid in 2014 gepaard ging met een grote marketingcampagne.

### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten daalden met € 2,6 miljoen waarbij een daling zichtbaar is in nagenoeg alle kostencategorieën zoals redactie, automatisering, huisvesting, leasekosten en kostprijs verkopen i-pad actie. Alleen de advieskosten zijn toegenomen, onder andere inzake de reorganisaties en operationele en strategische projecten.

### EBITDA business units

| x € 1 miljoen              | 2015        | 2014        | %            |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|
| TMG Landelijke Media       | 53,5        | 55,0        | -2,7         |
| Holland Media Combinatie   | 22,0        | 23,7        | -7,2         |
| Sky Radio Group            | 6,5         | 16,0        | -59,4        |
| Keesing Media Group        | 20,6        | 19,3        | 6,7          |
| Facilitair Bedrijf         | (47,5)      | (32,5)      | -46,2        |
| Hoofdkantoor / Eliminaties | (40,7)      | (35,4)      | -15,0        |
| <b>EBITDA</b>              | <b>14,4</b> | <b>46,1</b> | <b>-68,8</b> |

De EBITDA is gedaald van € 46,1 miljoen naar € 14,4 miljoen. Exclusief reorganisatielasten komt de daling echter uit op € 4,7 miljoen (van € 46,3 miljoen naar € 41,6 miljoen). Deze daling wordt geheel veroorzaakt door een daling in EBITDA bij Sky Radio Group. Een verdere toelichting op de EBITDA ontwikkeling van de business units [TMG Landelijke Media](#), [Holland Media Combinatie](#), [Sky Radio Group](#), [Keesing Media Group](#) en [Facilitair Bedrijf](#) is opgenomen in separate hoofdstukken per business unit. De toename van de kosten van het Hoofdkantoor, waaronder ook de centrale ICT-afdeling valt, zijn met name het gevolg van hogere advieskosten, onder andere inzake de reorganisatie bij de drukkerijen, de herfinanciering en het opzetten van een centrale veranderorganisatie die diverse strategische en operationele verbeterprocessen begeleidt. Daarnaast zijn de opleidingskosten toegenomen door de start van het M3-programma (zie ook het hoofdstuk [Onze mensen](#)).

## Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

### Afschrijvingen en amortisaties

Afschrijvingen en amortisaties zijn € 28,6 miljoen en hiermee nagenoeg gelijk aan 2014. In de amortisaties van 2015 zit een inhaalafschrijving van € 1,5 miljoen op de immateriële vaste

activa van Relatieplanet als gevolg van het reclassificeren van Relatieplanet van activa en passiva aangehouden voor verkoop naar voortgezette activiteiten.

### Bijzondere waardeverminderingen

Bijzondere waardeverminderingen bedroegen per saldo € 6,8 miljoen (2014: € 49,0 miljoen) en hebben betrekking op een afwaardering van de drukpersen en panden in verband met het besluit om de drukcapaciteit te reduceren. In dit kader heeft in 2014 al een afwaardering op drukpersen en panden plaatsgevonden van € 5,4 miljoen. Daarnaast heeft ultimo 2014 een afwaardering plaatsgevonden op Sky Radio Group van € 40,9 miljoen als gevolg van structureel lagere verwachte toekomstige kasstromen.

## Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten bedroegen over 2015 € 1,8 miljoen negatief (2014: € 7,2 miljoen negatief). De financiële lasten hebben voornamelijk betrekking op langlopende verplichtingen, waaronder de FM-licentievergoeding van Sky Radio Group.

In 2014 heeft TMG Landelijke Media de activiteiten van Zoom.in Nederland B.V. en Ticketsplus B.V. verkocht. Bij de verkoop is een negatief resultaat op verkoop deelnemingen ontstaan van € 4,9 miljoen.

## Winstbelasting

De winstbelasting is uitgekomen op een last van € 0,8 miljoen (2014: € 0,5 miljoen bate). De effectieve belastingdruk bedroeg - 2,6% (2014: 2,4%). In de winstbelasting zit het effect van het liquideren van buitenlandse deelnemingen en het effect van het afboeken van compensabele verliezen betrekking hebbende op Dichtbij.nl. Deze twee effecten tezamen hebben geleid tot een 'non-cash' afboeking van compensabele verliezen en een belastinglast van € 7,0 miljoen. Gecorrigeerd hiervoor zou er sprake zijn geweest van een belastingbate van € 6,2 miljoen en een effectieve belastingdruk van 27,0%. De belastingdruk in 2014 werd sterk beïnvloed door de waardevermindering van Sky Radio Group welke fiscaal niet aftrekbaar is.

De betaalde winstbelasting in 2015 kwam uit op € 5,0 miljoen en heeft betrekking op betaalde belasting in Frankrijk en België inzake de winstgevende activiteiten van Keesing Media Group in die landen.

## Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2015 is uitgekomen op een verlies van € 23,6 miljoen (2014: € 38,1 miljoen). Dit verlies wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de eerder genoemde reorganisatielasten en bijzondere waardeverminderingen van de drukpersen en panden.

## Ontwikkeling van de balans

Het balanstotaal is afgenomen met € 29,3 miljoen met name vanwege afschrijvingen en amortisaties van materiële en immateriële vaste activa. De solvabiliteit, berekend als het percentage van het eigen vermogen (toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.) van het balanstotaal, is licht gedaald van 54,4% naar 52,7% met name als gevolg van het eerder gemelde verlies. Het werkkapitaal (zijnde de vlottende activa exclusief geldmiddelen en activa aangehouden voor verkoop verminderd met de kortlopende verplichtingen exclusief rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen en passiva aangehouden voor verkoop) is verbeterd van € 88,6 miljoen negatief naar € 93,0 miljoen negatief. Dit is onder andere te danken aan de afbouw van de voorraden met € 4,8 miljoen dankzij een gewijzigd inkoopbeleid waarbij papier alleen nog op afroep wordt afgenomen en door het afbouwen van de ijzeren voorraad papier.

## Ontwikkeling van de kasstromen

### Nettokasstroom uit operationele activiteiten

De nettokasstroom uit operationele activiteiten kwam in 2015 uit op € 16,3 miljoen positief ten opzichte van € 24,1 miljoen positief in 2014. De daling wordt met name veroorzaakt door € 9,4 miljoen meer uitbetaalde reorganisatielasten en een daling van de EBITDA exclusief reorganisatielasten met € 4,7 miljoen. Dit wordt deels gecompenseerd door een sterkere verbetering van het werkkapitaal in 2015 dan in 2014, onder andere door afbouw van de voorraden grond- en hulpstoffen met € 4,8 miljoen.

### Kasstroom uit investeringsactiviteiten

De kasstroom uit investeringsactiviteiten bedroeg € 10,1 miljoen negatief (2014: € 10,6 miljoen negatief). De investeringen in immateriële vaste activa betroffen voornamelijk software voor business applicaties en IT-infrastructuur. De investeringen in materiële vaste activa hadden betrekking op persombouw in drukkerij Amsterdam en verbouwingen van

panden. In de kasstroom uit investeringsactiviteiten van 2014 zat de desinvestering van Zoom.in Nederland B.V. en Ticketsplus B.V.

### Kasstroom uit financieringsactiviteiten

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg € 5,6 miljoen negatief (2014: € 13,1 miljoen negatief) en heeft hoofdzakelijk betrekking op de betaling van de jaarlijkse FM licentie aan het Agentschap Telecom door de Sky Radio Group inzake kavel A1. In tegenstelling tot 2014 is de Staat nog niet overgegaan tot invordering van de te betalen aflossing op de licentieverplichting over de periode september 2015 tot en met augustus 2016 naar aanleiding van de uitspraak van het College van Beroep voor het bedrijfsleven in de rechtszaak die Sky Radio Group heeft aangespannen. Zie voor meer informatie hierover de [toelichting](#) op de niet uit de balans blijken rechten en verplichtingen in de jaarrekening. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bevatte in 2014 de verwerving van de resterende 40% van de aandelen van Groupdeal voor € 3,8 miljoen.

Per saldo was de kasstroom € 0,6 miljoen positief (2014: € 0,4 miljoen positief) ondanks significante betalingen aan reorganisatielasten van € 20,7 miljoen en investeringen van meer dan € 10 miljoen.

## Financiering

In juli 2015 is een nieuwe revolverende kredietfaciliteit van € 70 miljoen afgesloten bij een consortium van twee banken, ter vervanging van de bestaande, per 31 oktober 2015 aflopende, kredietfaciliteit. De nieuwe faciliteit heeft een looptijd van drie jaar en kent marktconforme voorwaarden. Zekerheden voor deze lening zijn niet gesteld. Gedurende 2015 is geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit. Aan de door de banken gestelde voorwaarden werd per 31 december 2015 voldaan.

## Dividend

Op basis van het in 2014 geformuleerde dividendbeleid, dat staat beschreven in het hoofdstuk [Het aandeel TMG](#), wordt een dividend voorgesteld van € 0,16 per aandeel.

## Vooruitzichten

Op 15 januari 2016 heeft TMG een strategische samenwerking aangekondigd met Talpa op het gebied van radio, tv en Over

The Top (OTT). Door de samenwerking worden de posities van TMG en Talpa op deze gebieden verder versterkt. De samenwerking krijgt vorm via drie initiatieven:

- een sterk Nederlands commercieel radiobedrijf met een uitgebreid kwalitatief aanbod. TMG verkrijgt een belang van 22,85% in dit nieuwe radiobedrijf. Het belang van TMG kan nog worden vergroot naar maximaal 25% indien bepaalde doelstellingen worden gehaald;
- een tv-onderneming die een belangrijke strategische stap voor TMG betekent om positie in het Nederlandse tv-landschap in te nemen. TMG verkrijgt hierbij een 15%-belang in het aandeel dat Talpa in SBS houdt.
- een platform voor de gezamenlijke ontwikkeling van OTT-aanbod. Dit is voor TMG van strategische waarde gezien haar plannen om in 2016 nieuwe OTT-content te lanceren voor nieuws en sport.

Ten behoeve van deze strategische samenwerking brengt TMG een combinatie in van Sky Radio en Radio Veronica, evenals € 27 miljoen in cash.

Verder zal 2016 in het teken staan van de focus op de hoofdmerken en het verder vergroten van het bereik van de hoofdmerken. Er zal sterk geïnvesteerd worden in digitale ontwikkeling, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van apps en verbetering van websites van de hoofdmerken. Deze ontwikkeling zal zowel zelfstandig gedaan worden als met partners.

De niet-titelgebonden online-activiteiten zijn vanaf 1 januari 2016 ondergebracht in een nieuwe business unit, TMG Digital B.V. Door investering in deze nieuwe business unit en door samenwerking rondom klanten en thema's kunnen voordelen worden behaald die de gezamenlijke resultaten van die activiteiten sterk zullen verbeteren.

In het eerste kwartaal van 2016 zullen de reorganisatie van de drukkerijen, TMG Landelijke Media en van Dichtbij.nl worden afgerond. Het aantal fte zal hierdoor in 2016 duidelijk afnemen.



tmg

VROUW.nl

24

7

Christiënne Romme (30)  
fotograaf

‘Met de persoonlijke verhalen van vrouwen kan ik me identificeren’

Wat zijn de laatste modetrends? De leukste weekendjes weg met kinderen? Hoe dealen andere vrouwen met ingrijpende gebeurtenissen? VROUW.nl is hét inspiratieplatform voor vrouwen die, met beide benen op de grond, midden in het leven staan. Die na een dag hard werken of tijdens hun pauze graag worden geïnspireerd, geadviseerd, vermaakt en verbonden. En dat allemaal in één dynamische omgeving, die na een complete restyling in 2015 nog beter aansluit bij de leefwereld en de wensen van onze bezoekers (m/v).

# Resultaten TMG Landelijke Media

TMG Landelijke Media is de grootste business unit binnen TMG. De hoofdmerken van TMG Landelijke Media zijn De Telegraaf, Privé, VROUW, Autovisie, DFT, Telesport en Metro. Met deze sterke, landelijk bekende merken biedt TMG Landelijke Media content in print, online en cross-mediaal. Voor adverteerders en marketeers koppelen wij onze kwalitatief hoogstaande en populaire content aan een groot multimediaal bereik, waarbij we bovendien scherp onderscheid kunnen maken binnen diverse doelgroepen. Met Telegraaf Video Media maken wij videoproducties in opdracht van interne en externe partijen, zowel redactioneel als commercieel.

Ultimo 2015 telde TMG Landelijke Media in totaal 711 medewerkers (fte). Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

## Resultaten

### Opbrengsten

| x € 1 miljoen                  | 2015         | 2014         | %           |
|--------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Abonnementen                   | 119,7        | 123,8        | -3,3        |
| Losse verkoop                  | 25,1         | 27,9         | -10,0       |
| Advertenties                   | 50,7         | 62,3         | -18,6       |
| BtB digitale inkomsten         | 27,3         | 25,0         | 9,2         |
| Consumenten digitale inkomsten | 7,1          | 6,9          | 2,9         |
| E-commerce                     | 18,3         | 17,7         | 3,4         |
| Overige opbrengsten            | 7,5          | 11,2         | -33,0       |
| <b>Totaal</b>                  | <b>255,7</b> | <b>274,8</b> | <b>-7,0</b> |

De totale inkomsten van TMG Landelijke Media daalden van € 274,8 miljoen naar € 255,7 miljoen (-7,0%), vooral door lagere advertentieopbrengsten uit print.

### Abonnementeninkomsten

De abonnementeninkomsten daalden met € 4,1 miljoen (-3,3%) waarvan € 3,6 miljoen daling bij dagblad De Telegraaf en € 0,4 miljoen daling bij Privé. Bij De Telegraaf nam het gemiddeld aantal vaste abonnementen af met 6,1% (2014: -6,0%).

### Advertentie-inkomsten

De daling van de advertentie-inkomsten print wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door Metro/Spits (-€ 6,9 miljoen) als gevolg van het stoppen van de gratis krant Spits per oktober 2014 en een volumedaling bij Metro van 20,5%. De advertentie-inkomsten van dagblad De Telegraaf daalden met € 3,7 miljoen wat in lijn ligt met de verwachte daling in de advertentiemarkt. De daling is deels te wijten aan het feit dat 2015 geen sportevenementenjaar was.

### BtB digitale inkomsten

De BtB digitale inkomsten stegen in 2015 verder met name als gevolg van hogere online video omzet van Dumpert. De digitale advertentie-inkomsten van Telegraaf.nl stegen met 3,4% naar € 17,6 miljoen.

### E-commerce

De e-commerce omzet is toegenomen met € 0,6 miljoen dankzij hogere omzet bij Groupdeal.

### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten daalden als gevolg van de hoge uitlevering van i-pads in 2014 bij het afsluiten van een abonnement en door een daling van de video-omzet als gevolg van het stoppen van de productie Vandaag de Dag.

### Bedrijfslasten

| x € 1 miljoen            | 2015         | 2014         | %           |
|--------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Transport en distributie | 42,4         | 47,7         | -11,1       |
| Uitbesteed werk          | 30,1         | 37,0         | -18,6       |
| Personeelskosten         | 76,3         | 69,5         | 9,8         |
| Verkoopkosten            | 15,7         | 22,1         | -29,0       |
| Overige bedrijfskosten   | 37,7         | 43,5         | -13,3       |
| <b>Totaal</b>            | <b>202,2</b> | <b>219,8</b> | <b>-8,0</b> |

De totale bedrijfslasten daalden met € 17,6 miljoen (-8,0%). Exclusief € 10,6 miljoen reorganisatielasten, voornamelijk betrekking hebbende op een reorganisatie bij de afdelingen commercie en redactie, namen de kosten zelfs af met € 28,2 miljoen.

### Kosten van transport en distributie en uitbesteed werk

De kosten van transport- en distributie en uitbesteed werk namen af met € 12,2 miljoen met name als gevolg van de lagere oplage en lagere omvang van dagblad De Telegraaf, het stoppen van Spits en lagere kosten van papier en inkt.

### Personeelskosten

Exclusief reorganisatielasten daalden de personeelskosten met € 3,8 miljoen als gevolg van een daling van het gemiddelde aantal fte met 75.

### Verkoopkosten

De verkoopkosten namen af met € 6,4 miljoen met name vanwege minder campagnes (WK 2014, tabloid) en lagere wervingskosten voor dagblad De Telegraaf.

### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten daalden dankzij diverse besparingen en eenmalige kosten in 2014 gerelateerd aan de Olympische Spelen en het WK voetbal.

### EBITDA

De EBITDA van TMG Landelijke Media kwam uit op € 53,5 miljoen, een afname van € 1,5 miljoen ten opzichte van 2014 waarbij de lagere omzet grotendeels gecompenseerd kon worden door lagere kosten, ondanks de hoge reorganisatielasten. Exclusief reorganisatielasten verbeterde de EBITDA met € 9,1 miljoen.

### Bereik

Uit de gecombineerde print- en onlinecijfers van het NOM over de tweede helft van 2014 tot en met de eerste helft van 2015 blijkt dat het merk De Telegraaf van alle dagbladen veruit het grootste is in totaal bereik. In de genoemde meetperiode bereikte De Telegraaf 7.019.000 personen (=50% van de Nederlandse bevolking van 13 jaar en ouder). Daarnaast realiseerde De Telegraaf 1 miljard pageviews (bron: Google Analytics, maand december 2015) en 18,5 miljoen videoviews per maand (bron: Streamone, maand december 2015). Een groot totaal bereik kenmerkte ook de overige hoofdmerken van TMG Landelijke Media in 2015. Een aantal voorbeelden: VROUW realiseerde in de genoemde meetperiode 2,4 miljoen totaal bereik, Prive 3,6 miljoen totaal bereik en Metro 6,2 miljoen totaal bereik (bron: NOM).

### Mijlpalen in 2015

Voor TMG Landelijke Media stond 2015 in het teken van het versneld ontwikkelen en realiseren van een daadkrachtige organisatie, waarin de merken centraal staan.

### Focus op consument, kernmerken en kernactiviteiten Boven op het nieuws

Dagblad De Telegraaf had in het verslagjaar opnieuw veel spraakmakende primeurs. Zo onthulde het dagblad onder de kop 'Vrouwen vloeren Holleeder' dat topcrimineel Willem Holleeder in het nauw was gebracht door belastende verklaringen van zijn eigen zussen en een ex-vriendin. Verder berichtte de krant over de opmerkelijke ontdekking door Nederlandse speurders van verloren gewaande kunstschaten van de nazi's, nieuws dat de hele wereld over ging. Op misdaadgebied werd uitgebreid aandacht besteed aan de liquidatiegolf in de Turkse en Marokkaanse onderwereld en de

rol van de Hells Angels bij aanslagen op concurrerende motorbendes. Verder zijn misstanden in diverse gevangenissen, waaronder de extra beveiligde inrichting in Vught, aan de kaak gesteld. De parlementaire redactie richtte het vizier op de mist rond de naheffing van de EU en kreeg via een WOB-verzoek documenten in handen die een geheel ander licht werpen op het officiële kabinetsstandpunt; er werd over deze kwestie door De Telegraaf geprocedeerd bij het Europese Hof van Justitie om de onderste steen boven te krijgen. Op financieel gebied volgden nieuwe onthullingen in de Imtech-fraudeaffaire waarbij nauw werd samengewerkt met het Duitse Handelsblatt. Verder onthulde de parlementaire redactie de geheime onderhandelingen over de twee Rembrandts; ook het justitieonderzoek naar het lek in de zogeheten commissie-stiekem in de Tweede Kamer werd door de parlementaire verslaggevers aan het licht gebracht.

### 'Consument centraal' rationale achter reorganisatie

Om het aantal contactmomenten met de huidige merken te vergroten en nieuwe consumenten te bereiken heeft TMG Landelijke Media in 2015 besloten te focussen op meerdere merken met (journalistieke) autoriteit. Onder het motto 'Van een organisatie met één huismerk naar een huis met meerdere merken' wordt nu vanuit de zeven hoofdmerken ingespeeld op de wensen en behoeften van consumenten: informatieve en ontspannende content, snel, 24/7, via alle kanalen en devices. Omdat de organisatiestructuur deze koerswijziging in onvoldoende mate ondersteunde, is een reorganisatie aangekondigd en ook grotendeels uitgevoerd. De hoofdmerken krijgen een eigen hoofdredacteur en een uitgever. De hoofdredacteurs vallen onder de eindverantwoordelijkheid van de algemeen hoofdredacteur; de uitgevers rapporteren aan de algemeen directeur van de business unit TMG Landelijke Media.

De niet-titelgebonden digitale activiteiten zijn ondergebracht in een nieuwe business unit TMG Digital BV, die per 1 januari 2016 van start is gegaan (zie verderop in dit hoofdstuk).

### Consumentenonderzoek TNS-Nipo

In het derde kwartaal van 2015 heeft TNS Nipo het onderzoek 'De toekomst van TMG op basis van consumentenbehoefte' uitgevoerd. Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal behoeftesegmenten, op basis waarvan TMG Landelijke Media in 2016 haar proposities verder zal aanscherpen.

### Restyling De Telegraaf

Onder leiding van de nieuwe hoofdredactie is het dagblad De Telegraaf eind oktober aangepast. De krant heeft een rustiger en frisser lay-out gekregen, de indeling is vernieuwd en

inhoudelijk is de slag gemaakt naar meer achtergronden bij het nieuws. De restyling is gepresenteerd bij de 40.000ste editie van De Telegraaf, tegelijk met een werfactie (40 dagen voor € 0,40 per dag) en een abonnee-actie waarbij abonnees zijn getrakteerd op koeken. Deze campagne is alleen online en via eigen kanalen uitgezet. Ongeveer 55.000 abonnees hebben de koeken opgehaald. Rondom de lancering van de nieuwe krant zijn vele duizenden proefabonnementen en nieuwe abonnees geworven.

#### **Lezersonderzoek tabloid leidt tot verbeterpunten**

Begin november 2015 is onder het Telegraaf Lezerspanel een nieuwe meting gehouden naar de acceptatie en beoordeling van De Telegraaf op tabloid. De resultaten van het onderzoek zijn bemoedigend en bieden handvatten voor verdere verbetering. Een aantal verbeterpunten wordt in 2016 opgepakt.

#### **Nationale Auto8daagse**

In het kader van de Nationale Auto8daagse organiseerde Autovisie op 20 juni Cars&Coffee XXL. Op het parkeerterrein van TMG in Amsterdam kwamen 1.500 bezoekers en 400 bijzondere auto's samen. Bij de Nationale Auto8Daagse waren naast Autovisie ook De Telegraaf, Gaspedaal.nl, RTL Autowereld en RTL Autovisie (Telegraaf Video Media), Radio Veronica, Sky Radio, Classic FM, Metro, de regionale dagbladen en Dichtbij betrokken.

#### **270 miljoen views voor Telegraaf Video Media**

Telegraaf Video Media heeft in 2015 met redactionele producties voor de online TMG-platformen, waaronder De Telegraaf, ruim 270 miljoen video views gerealiseerd. Daarnaast zijn voor externe platformen diverse gesponsorde tv-programma's gemaakt, waaronder KampeerTV, RTL Autowereld en Dagboek Missie Mali. Verder zijn in opdracht van derden commercials en bedrijfsfilms geproduceerd.

#### **VROUW Awards**

De uitreiking van de jaarlijkse VROUW Awards half juni was een groot succes. Ruim 55 adverteerders waren aanwezig bij de feestelijke bijeenkomst in het College Hotel in Amsterdam. In totaal brachten bijna 30.000 VROUW-lezeressen hun stem uit op hun favoriete producten en hun favoriete stoere vrouw. Een bewijs hoe TMG Landelijke Media dankzij haar platform in staat is specifieke doelgroepen te koppelen aan consumentenmerken.

#### **Succesvolle partnerships**

Voor supermarktketen Jumbo heeft TMG Landelijke Media een virale reclamecampagne ontwikkeld rondom de start van de

Tour de France in Utrecht. In een video op Dumpert - met een maandelijks bereik van ruim 108 miljoen videoviews een van de grootste videokanalen in Nederland - werd aangekondigd dat Joop Zoetemelk zijn gele trui zou gaan verkopen. Tijdens de startdag deelde Jumbo gele truien uit aan het publiek. Met deze actie won Jumbo eind 2015 een Sponsor-ring.

Ter verbreding van de doelgroepen is in 2015 een eerste stap gezet in de samenwerking met cultureel festival Oerol. In De Telegraaf werd een reeks artikelen opgenomen over Terschelling; tijdens Oerol werden 10.000 exemplaren van VROUW-magazine uitgedeeld.

Voor abonneewerving zijn er verschillende acties ontwikkeld. Medio oktober is een loyaliteitsactie gedaan voor abonnees van De Telegraaf en het Noordhollands Dagblad, met positieve respons. In samenwerking met De Staatsloterij is een leadactie gehouden, waarbij Telegraaf-lezers kans maakten op mooie prijzen en een opt-in konden afgeven voor De Telegraaf. Eind oktober startte een samenwerking met Peijnenburg: consumenten konden na aanschaf van twee Peijnenburg actieproducten een cadeauabonnement op De Telegraaf activeren. Bestaande Telegraaf-abonnees konden vijf nummers Privé of drie nummers Autovisie aanvragen.

#### **Versneld digitaal groeien**

##### **1 miljard pageviews**

TMG Landelijke Media heeft in 2015 het aantal digitale lezers en digitale abonnementen zien toenemen. Het maandelijkse aantal pageviews van De Telegraaf is door de grens van 1 miljard gegaan, met meer videoviews (18,5 miljoen per maand) en mobiel bereik. De Telegraaf werkt aan het verder versterken van haar totale bereik via alle mogelijke distributiekkanalen. Bij de niet-titelgebonden websites sprongen Dumpert met 142 miljoen page- en 108 miljoen videoviews, GeenStijl met 2,1 miljoen gebruikers en Upcoming met 2,4 miljoen gebruikers per maand eruit. De activiteiten van Glamorama.nl zijn in 2015 gestaakt, om nog meer te kunnen focussen op de versterking van het merk Privé.

#### **Primeurs Apple Watch en Facebook Instant Articles**

TMG Landelijke Media loopt voorop in de aansluiting bij nieuwe contentplatformen en sociale netwerken. Zo zijn De Telegraaf en Metro de eerste nieuwsmerken op Facebook Instant Articles. De Telegraaf is het eerste Nederlandse nieuwsmerk op de Apple Watch.

#### **Nieuwe website VROUW**

Voor VROUW is een nieuwe digitale omgeving voorbereid in 2015. Met vijf centrale thema's (gezondheid, opvoeding,

psyche & relatie, eten en lifestyle) krijgen bezoekers verdiepende informatie aangereikt over onderwerpen die vrouwen bezighouden. Online video krijgt een prominente rol. De soft launch van de nieuwe website VROUW.nl vond plaats in december 2015, de consumentenintroductie in januari 2016.

#### Ubideo verrijkt content Metro

Metro heeft een samenwerking aangekondigd met Ubideo, een live stream-app waarmee gebruikers van over de hele wereld beelden kunnen streamen. Hiermee verrijkt Metro de nieuwsvoorziening voor zijn lezers. Het eerste concrete resultaat was het live stream-verslag van het Amsterdam Dance Event. In vijf dagen werden 100.000 view sessions geteld met een gemiddelde kijktijd van 9 minuten.

#### Nieuw redactiesysteem versterkt online

CCI Newsgate, het nieuwe redactiesysteem dat in 2015 in gebruik is genomen binnen TMG Landelijke Media maakt versterking in het digitale domein mogelijk. Met het systeem kunnen redacteuren content eenvoudiger, beter en vanuit één punt over verschillende platforms verdelen en verspreiden. Door deze betere regie komt ook meer tijd vrij voor extra online publicaties.

#### Relatieplanet in de prijzen

Relatieplanet.nl sleepte voor de zevende keer de 'Website van het Jaar' Award in de wacht, binnen de categorie Daten. In 2015 is Relatieplanet compleet vernieuwd, met een responsive design en verbeterde functionaliteiten.

#### Nieuwe business unit: TMG Digital

Per 1 januari 2016 is TMG Digital een zelfstandige business unit. Alle niet-titelgebonden online activiteiten zijn hierin samengebracht. Dankzij deze krachtenbundeling kan de online expertise binnen de groep nog beter worden benut en uitgebouwd. TMG Digital speelt een cruciale rol in het verder versterken van de niet-titelgebonden online activiteiten, het opschalen van 24/7 content, het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen, het bedienen van verschillende (digitale) kanalen en het delen van content tussen verschillende titels. (Zie ook de kadertekst.)

#### Ontwikkelen nieuwe verdienmodellen

##### Nieuwe advertentietarieven

Voor de merken van TMG Landelijke Media, en voor alle overige merken binnen TMG, is een nieuwe tariefstructuur ontwikkeld. Vanaf 2016 worden de prijzen van alle advertenties gebaseerd op actuele bereikcijfers. Adverteerders betalen volgens een uniform tarief, gebaseerd op het CPM-model. Dit komt neer op één vast tarief per 1000 contacten in onze media.

Ernst  
Keyzer

## 'Er ontstaan meer initiatieven: collega's inspireren elkaar'

Op een volledig nieuw ingerichte verdieping aan de Basisweg zitten alle niet-titelgebonden online merken van TMG bij elkaar (afgezien van Relatieplanet en News Media). Op de afdeling is de open, dynamische sfeer voelbaar. 'We hebben de indeling laten maken door een standbouwer,' vertelt Ernst Keyzer, verantwoordelijk voor deze nieuwe business unit met bekende namen als Jaap, Huizenzoeker, Groupdeal, Gaspedaal, Relatieplanet, Dumpert, GeenStijl en Upcoming.

Keyzer: 'Vanaf de bundeling in oktober 2015 hebben we ons eerst gefocust op het inrichten van de organisatie. Niet alleen de kantoorruimte, maar ook processen en systemen. Vanaf de start merken wij dat er meer initiatieven ontstaan en dat we elkaar inspireren. De synergie is al direct zichtbaar. De sprints waarin we werken zijn productiever en we gaan niet meer op

twee plekken tegelijk het wiel zitten uitvinden. We ontwikkelen een uniform business development-proces, we benutten dezelfde onderliggende technologie, gedeelde functies zoals designer user experience en growth hacking worden op business unit-niveau belegd en we hebben meer schaal en mogelijkheden om talent aan te trekken en te behouden.'

In 2016 concentreert TMG Digital zich op het verder opschalen van de al succesvolle, goed presterende titels. Hierbij wordt gekeken naar de cross-sell mogelijkheden met andere titels binnen TMG. Verder zal de aandacht liggen bij het versneld ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (Keyzer: 'Wij hebben bij uitstek de ervaring en de flexibiliteit om dat te doen') en het verbeteren van de product/marktfijt van een aantal minder volwassen sites.

Adverteerders kunnen voor alle mediumtypen terecht bij één loket. De insteek is: met TMG bereik je heel Nederland. Naast afspraken over individuele titels of sites worden bereikpakketten aangeboden. De voordelen: de nieuwe tariefstructuur bevordert cross-mediale sales (print landelijk, print regionaal, desktop, tablet, mobile), het versterkt de concurrerende prijspropositie, het werkt sneller en efficiënter (meer eenvoud en structuur voor zowel print als online) en adverteerders krijgen meer inzicht in kosten per mediumtype.

### **Automated display groeit**

In het verslagjaar is automated display (het verhandelen via een veilingssysteem van reclameruimte/banners op internet) voor de merken van TMG Landelijke Media gegroeid met ruim 20%. Deze stijging is het gevolg van markttrends (verschuiving van handmatige inkoop naar automated door zowel adverteerders als mediabureaus en een groter aantal nieuwe kopers) en interne factoren (beschikbaar stellen van nieuwe formaten, een stijging op mobiel en het creëren van nieuwe Private Market Place-proposities).

### **Meting bereik online**

Om online bereik nog beter te kunnen meten werkt TMG Landelijke Media samen met NPO, RTL, Sanoma en Persgroep aan het ontwikkelen van een nieuw bereikinstrumentarium voor digitaal en online video's (NOBO). De verwachting is dat dit doorlopende onderzoek in de eerste helft van 2016 operationeel is.

### **Verhogen efficiency**

#### **CCI Newsgate**

De ingebruikname van CCI Newsgate maakt het mogelijk om content te delen tussen de verschillende titels en de verschillende dragers. Dit maakt nauwere samenwerking mogelijk en verhoogt de efficiency.

### **Eén Klant Contact Centrum, één klantsysteem**

Klanten van TMG Landelijke Media worden sinds 1 oktober 2015 bediend vanuit een gezamenlijk Klant Contact Centrum. Dit is ondergebracht bij het Facilitair Bedrijf van TMG. In het verslagjaar zijn TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie ook begonnen met de overgang naar een nieuw, modern, gecombineerd klantinformatiesysteem. Dit bevordert de cross-sellmogelijkheden en maakt de weg vrij voor nieuwe combinatie-abonnementen (print en digitaal) van landelijke en regionale kranten.

### **Investeren in mensen & cultuur**

#### **Opleidingen: focus op online en commercie**

Naast deelname aan TMG-brede opleidingstrajecten heeft TMG Landelijke Media veel aandacht besteed aan gerichte trainingen en opleidingen van medewerkers. Daarbij lag de focus op online kennis en commerciële vaardigheden. Sales management en top accountmanagers zijn een coachingtraject ingegaan. De redactie van Metro volgde een training gericht op online nieuws en er zijn CPM-trainingen gegeven aan collega's met commerciële functies. Een grote groep ontwikkelaars en alle producteigenaars werden in december gecertificeerd als 'scrum master'.

### **Betrokken bij de samenleving**

#### **Verhaal achter het nieuws**

Om nieuws nog meer te duiden en daarmee een betere gidsfunctie te vervullen is De Telegraaf gestart met 'Het verhaal achter het nieuws'. Hierin worden de lezers zowel in de krant als online (met video) geïnformeerd over de achtergronden van en bij het nieuws.

### **Gratis speciale edities**

Na de maatschappelijk ingrijpende gebeurtenissen bij Charlie Hebdo en de latere aanslagen in Parijs, heeft De Telegraaf twee keer haar zondageditie gratis online beschikbaar gesteld.

### **Sponsoring**

TMG Landelijke Media heeft diverse initiatieven en evenementen gesponsord. Onder andere Sail (met een gezamenlijk geëditioneerd redactioneel katern in De Telegraaf en in de regionale dagbladen van TMG) en het Lauswolt zomerconcert in de bossen van Beetsterzwaag. Ook is een paginagrote advertentie in De Telegraaf ter beschikking gesteld voor de veilingen tijdens het Reddersgala van de KNRM, eind november in Grand Hotel Huis ter Duin, het Emma's Amazing Fund Raising gala voor het Emma Kinderziekenhuis van het AMC eind maart 2015 in de Gashouder in Amsterdam, en Orange Babies, een stichting die als voornaamste doel heeft zwangere vrouwen met hiv en hun baby's in Afrika te helpen.

### **Crowdfunding Telesport: 250.000 euro voor sporttalent**

Ook in 2015 bood Telesport wekelijks een sporttalent de kans om zichzelf te presenteren. Via Talentboek.nl kon het publiek de jonge sporters (allen met een talentstatus NOC\*NSF) financieel ondersteunen. Dit crowdfunding-initiatief leverde in totaal ruim 250.000 euro op.

### **GeenPeil**

GeenPeil is een project vanuit de redactie van GeenStijl om de democratie in Nederland en de EU te bevorderen. Onder deze

noemer is een referendum opgezet over het Associatieverdrag tussen de Europese Unie en Oekraïne. Dankzij de steun van een grote groep sympathisanten zijn in zes weken tijd ruim 450.000 verklaringen verzameld. Het referendum vindt plaats op 6 april 2016.

## Vooruitblik 2016

Voor TMG Landelijke Media ligt de focus in 2016 op het realiseren van meer digitaal bereik per merk en het verder uitnuttend van de cross-sellmogelijkheden met andere merken binnen TMG. Omdat consumenten in sterke mate van elkaar verschillen, zullen de bestaande en nieuwe digitale uitgaven steeds meer worden geïndividualiseerd dankzij slim datagebruik. Naast het personaliseren van content stellen de digitale media ons in staat om de verschillende verdienmodellen meer op maat aan te passen. Het voordeel van een dergelijke aanpak is dat adverteerders doelgerichter kunnen communiceren, met gedifferentieerde marketingcommunicatie.

Om dit te realiseren zullen in 2016 alle hoofdmerken op de diverse devices digitaal actief worden. De Telegraaf-site wordt in eerste instantie verfrist (betere aansluiting bij de vernieuwde tabloid) en krijgt meer video-posities; in de tweede fase volgt een vernieuwing. Ook komen er digitale platformen voor onder andere DFT en Telesport en wordt geïnvesteerd in een Metro-app. Om consumenten nog meer content te bieden, lanceert TMG Landelijke Media naar verwachting in de tweede helft van 2016 online televisie voor nieuws en sport.

Verdere professionalisering vindt plaats bij het Commercieel bedrijf, de afdeling B2C en de redactie. De afdeling TMG Natives zal worden opgezet. Deze afdeling gaat zich met name toeleggen op het ontwikkelen van media- en redactionele producties (print, digitaal en video) in opdracht van interne en externe partijen. Er zullen nieuwe proposities en combinatie-abonnementen worden ontwikkeld, in aansluiting bij de wensen en eisen van consumenten. Verder wordt gekeken waar op andere vlakken synergie te behalen valt; quick wins zullen direct worden opgepakt.



## Resultaten Holland Media Combinatie

Holland Media Combinatie maakt regionale dag- en weekbladen, (lokale) websites, apps, en organiseert beurzen en evenementen, ook voor derden. Hoofdmerken binnen deze business unit zijn Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad, IJmuider Courant, De Gooi- en Eemlander, Leidsch Dagblad, De Echo en Witte Weekbladen. Daarnaast brengt Holland Media Combinatie een groot aantal (regionale) specials en magazines uit, waaronder het weekendmagazine Vrij, uitvaartmagazine Leven & Sterven, Alkmaar Prachtstad en de nieuwbouwspecial Wonen in Holland. Holland Media Combinatie biedt hiermee consument en adverteerder een hoogwaardig portfolio dat toegankelijk en onderscheidend is. Onze sterke multimediale merken zorgen voor verbinding tussen mensen, bedrijven en lokale overheden, zowel onderling als met de regio. Op die manier dragen wij bij aan een actieve participatie in de lokale samenleving.

Ultimo 2015 telde Holland Media Combinatie 513 medewerkers (fte); het hoofdkantoor staat in Alkmaar.

### Resultaten

#### Opbrengsten

| x € 1 miljoen                  | 2015         | 2014         | %            |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Abonnementen                   | 53,5         | 55,1         | -2,9         |
| Losse verkoop                  | 1,8          | 2,1          | -14,3        |
| Advertenties                   | 38,0         | 44,5         | -14,6        |
| BtB digitale inkomsten         | 5,3          | 9,4          | -43,6        |
| Consumenten digitale inkomsten | 2,5          | 1,3          | 92,3         |
| E-commerce                     | 0,5          | 0,7          | -28,6        |
| Overige opbrengsten            | 0,7          | 0,8          | -12,5        |
| <b>Totaal</b>                  | <b>102,3</b> | <b>113,9</b> | <b>-10,2</b> |

De totale inkomsten van Holland Media Combinatie daalden van € 113,9 miljoen naar € 102,3 miljoen (-10,2%), vooral door daling van advertentie-inkomsten print, daling digitale inkomsten van Dichtbij.nl en door portfolioaanpassingen, zoals het uit de markt halen van de zondagbladen en minder wekelijkse uitgaven in Almere.

#### Abonnementeninkomsten

De lagere abonnementeninkomsten werden veroorzaakt door een gemiddelde oplagedaling met 4,4%. Dankzij doorgevoerde prijsverhogingen is de omzetsdaling beperkt gebleven tot 2,9%. De oplagedaling lag bij alle regionale dagbladen tussen de 4% en 5%.

#### Advertentie-inkomsten

De lagere advertentie-inkomsten werden deels veroorzaakt door de eerder genoemde portfolioaanpassingen. Gecorrigeerd hiervoor daalde de advertentieomzet met € 5,3 miljoen waarbij deze met name achterblijft in het gebied Utrecht/Rotterdam. In deze regio zal de focus meer verschuiven naar digitale omzet. Hiervoor is eind 2015 een samenwerking aangegaan met De Utrechtse Internet Courant.

#### BtB digitale inkomsten

De BtB digitale inkomsten daalden aanzienlijk wat geheel veroorzaakt werd door achterblijvende resultaten bij Dichtbij.nl. Deze activiteiten zullen deels gestopt worden (zie ook verderop in dit hoofdstuk).

#### Consumenten digitale inkomsten

De consumenten digitale inkomsten lieten een forse stijging zien wat veroorzaakt werd doordat per 1 juli 2014 een toeslag op het abonnementsgeld voor complete digitale toegang tot de producten is ingevoerd.

#### Bedrijfslasten

| x € 1 miljoen            | 2015        | 2014        | %            |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Transport en distributie | 16,4        | 17,4        | -5,7         |
| Uitbesteed werk          | 10,0        | 12,6        | -20,6        |
| Personeelskosten         | 40,0        | 44,7        | -10,5        |
| Verkoopkosten            | 2,7         | 3,1         | -12,9        |
| Overige bedrijfskosten   | 11,2        | 12,4        | -9,7         |
| <b>Totaal</b>            | <b>80,3</b> | <b>90,2</b> | <b>-11,0</b> |

#### Kosten van transport en distributie en uitbesteed werk

De kosten van transport en distributie en uitbesteed werk daalden hoofdzakelijk door de eerder genoemde portfolioaanpassingen, de daling in oplagen en advertentieomzet en een lagere prijs voor papier en inkt.

#### Personeelskosten

De daling in personeelskosten (-10,5%) wordt veroorzaakt door een daling in het gemiddeld aantal fte met 125 (-19%). Hier staan tegenover hogere kosten voor tijdelijke krachten en hogere loonkosten per fte met name vanwege vertrek van relatief lager betaalde werknemers. Daarnaast bevatten de personeelskosten € 0,7 miljoen aan reorganisatielasten inzake de reorganisatie bij Dichtbij.

### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten daalden met name door lagere leasekosten als gevolg van de lagere fte-bezetting.

### EBITDA

De EBITDA-bijdrage van HMC kwam uit op € 22,0 miljoen ten opzichte van € 23,7 miljoen in 2014, waarbij de lagere omzet niet geheel gecompenseerd kon worden door lagere kosten.

### Bereik

Met de sterke merken van Holland Media Combinatie worden via print en digitaal meer dan 1,7 miljoen mensen bereikt. Onze printmedia (dagbladen en huis-aan-huisbladen) bereiken gemiddeld hiermee 58% van de inwoners in de regio. Ook de digitale bezoeker weet onze merken steeds makkelijker te vinden. Gemiddeld hebben de digitale regionale dagbladen ruim 10 miljoen pageviews per maand. De merken van Holland Media Combinatie zijn onmisbaar voor de inwoners van onze verspreidingsgebieden.

### Mijlpalen in 2015

Voor Holland Media Combinatie kenmerkte 2015 zich door een verdere doorvoering van de regionale focus en tegelijkertijd een actieve participatie en bijdrage in synergieprojecten binnen TMG: aan de voorkant slagkracht vergroten, aan de achterkant efficiënter werken.

#### Focus op consument, kernmerken en kernactiviteiten Een greep uit onze primeurs

Een van de sportredacteurs in Alkmaar maakte samen met de Duitse televisie geheime opnamen waarmee hij aantoonde hoe gemakkelijk het is voor hardlopers om aan doping te komen (zie kader). Een verslaggeefster van het Leidsch Dagblad was binnen vijf minuten ter plaatse toen in Alphen aan den Rijn een brugdek en grote bouwkransen op de omliggende bebouwing stortten. De redactie was daardoor al 'binnen' voordat de politie het rampgebied kon afsluiten. Het Leidsch Dagblad volgde vanaf dat moment maandenlang alle ontwikkelingen op de voet. Het Noordhollands Dagblad deed in 2015 even respectvol als ontroerend verslag van het politieonderzoek en de ontreding in de omgeving nadat in Heerhugowaard babylijkjes werden gevonden. Op het politieke vlak onthulde het Noordhollands Dagblad onder meer financieel wanbeheer en vrouwonvriendelijk gedrag binnen een aantal gemeenten; een wethouder kwam hierdoor ten val. In de Zaanstreek volgden bewoners en andere media de

#### Sportjournalist van het jaar

Marco Knippen, sportverslaggever van HMC Media (standplaats Alkmaar), baarde in 2015 opzien met een verhalenserie over dopinggebruik op grote schaal, verdoezelen van positieve dopingtesten en corruptie op het hoogste bestuursniveau binnen de Keniaanse atletiek. Hij kwam achter een geheime database van ruim 12.000 afwijkende bloedwaarden bij zo'n 5000 internationale atleten, waaronder ook tientallen Nederlandse atleten. De onderzoeksjournalistieke productie kwam voort uit een samenwerkingsverband met de Duitse televisiezender ARD/ZDF, op initiatief van Knippen. De publicaties en ARD/ZDF-documentaire trokken wereldwijde aandacht en gaven mede de aanzet tot de huidige crisis binnen de internationale atletiekfederatie (IAAF). Knippen werd door de Nederlandse Sport Pers (NSP) uitgeroepen tot Sportjournalist van het Jaar.

berichtgeving van het Noordhollands Dagblad over een aanslag in het criminele circuit, die zich op klaarlichte dag afspeelde bij een schoolplein. Dezelfde krant ontdekte als eerste dat de gemeente Zaanstad mogelijk haar onderhandelingspositie tegenover Ikea schaadde; andere (landelijke) media volgden. Op de gemeentelijke internetsite was per abuis de concept-overeenkomst tussen Ikea en Zaanstad in te zien waarin stond dat de gemeente wil dat Ikea drie miljoen euro meebetaalt aan de ontsluiting van bedrijventerrein Zuiderhout.

#### Regionale organisatiestructuur ingevoerd

In 2015 is binnen Holland Media Combinatie een regionaal gerichte, decentrale organisatiestructuur ingevoerd. Deze is opgebouwd rondom vijf kernregio's:

- regio Noord-Holland (boven het Noordzeekanaal)
- regio Haarlem/Haarlemmermeer
- regio Leiden
- regio Gooi
- regio Amsterdam, Amstelveen en Almere.

In de nieuwe situatie vormen de dagbladtitels: Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad/IJmuider Courant, Leidsch Dagblad en De Gooi- en Eemlander de basis van de eerste vier nieuwe clusters. Hierin worden ook de weekbladen van de betreffende gebieden opgenomen. Iedere dagbladtitel krijgt een eigen hoofdredacteur die samen met de commercieel manager verantwoordelijk is voor het bedienen van consument

en adverteerder in de betreffende regio. Zo kan optimaal worden ingespeeld op regionale en lokale kansen. Het aanstellen van een algemeen hoofdredacteur zorgt voor samenwerking tussen alle titels van Holland Media Combinatie. Het vijfde, nieuwe cluster bestaat uit de weekbladen in het gebied groot Amsterdam, oftewel Amsterdam, Amstelveen en Almere.

### **Centraal nieuwsloket**

Redactioneel maken de kranten van Holland Media Combinatie sinds februari 2015 gebruik van het centrale nieuwsloket binnen TMG. Lezers van de dagbladtitels hebben daarmee nog meer relevante content tot hun beschikking.

### **Lezerstevredenheid stijgt**

Uit het jaarlijkse imago-onderzoek van Mirantes is gebleken dat de lezerstevredenheid van de dagbladtitels in 2015 is toegenomen en dat de leesduur verder is verhoogd naar 45 minuten. De Holland Media Combinatie-dagbladmerken bekleden in iedere regio de nummer één-positie met spontane merkbekendheid en top of mind awareness. De merken krijgen in iedere regio de voorkeur boven de andere regionale nieuwsbronnen.

### **Regionale beurzen en specials**

Holland Media Combinatie gaat partnerships aan met lokale partijen om samen een bredere doelgroep in de regio te bereiken. Zo organiseert Holland Media Combinatie jaarlijks de Zorgbeurs in Schagen, samen met een lokale zorggroep. In de Sint-Bavo kerk in Haarlem werd een uitvaartbeurs door Holland Media Combinatie georganiseerd. Tijdens een afsluitende bijeenkomst met standhouders werden de professionele organisatie, het grote bereik en het netwerk van de standhouders onderling als zeer positief beoordeeld. Daarnaast zijn succesvolle specials en themabijlagen bij onze dag- en weekbladen uitgegeven, waaronder verschillende onderwijsbijlagen en de 'branded content'-bijlage Genieten bij het Haarlems Dagblad. De bijlage is in de regio Haarlem ook verspreid onder lezers van De Telegraaf.

### **Eerste plaats in Kerstrapport Adformatie**

In het jaarlijkse Kerstrapport van Adformatie eindigde Holland Media Combinatie op de eerste plaats in de categorie dagbladuitgevers. Van landelijk opererende mediaplanners en adverteerders samen kreeg Holland Media Combinatie een 7,4 als rapportcijfer voor onder meer service, klantgerichtheid en kwaliteit. Mediaplanners gaven Holland Media Combinatie als exploitant van 'online en mobile advertising' eveneens het hoogste cijfer (7,8).

### **Zondagbladen gestopt**

In april 2015 heeft Holland Media Combinatie negen verlieslatende zondagtitels beëindigd: de zondagochtendbladen in de kop van Noord-Holland, Alkmaar en omstreken, Kennemerland, Zaanstreek, Purmerend, Waterland en Leiden. Met de overige doordeweekse titels en merken heeft Holland Media Combinatie uitstekende alternatieven in huis om adverteerders een relevant bereik van hun doelgroepen te bieden.

### **Andere opzet voor Dichtbij.nl**

Eind 2015 is bekendgemaakt dat de activiteiten van Dichtbij.nl worden gestaakt in Utrecht en in het kerngebied: Noord-Holland en delen van Zuid-Holland. In Noord-Brabant, Haaglanden en de Drechtsteden gaat Dichtbij wel verder. Aanleiding voor deze beslissing zijn de achterblijvende resultaten en de strategische keuze van Holland Media Combinatie om, in lijn met de aangescherpte strategie van TMG, nieuwe hyperlokale initiatieven te ontplooiën onder sterke hoofdmerken, met een focus op digitaal (zie hierna). De activiteiten van Dichtbij in Noord-Brabant, Haaglanden en de Drechtsteden, die een positief rendement laten zien, worden samengevoegd in één vestiging in Eindhoven.

### **Versneld digitaal groeien**

#### **Nieuwsapps regionale dagbladen vernieuwd**

In het verslagjaar zijn de nieuwsapps van Noordhollands Dagblad, Haarlems Dagblad, IJmuider Courant, Leidsch Dagblad en De Gooi- en Eemlander vernieuwd. De nieuwe gebruiksvriendelijker apps bestormden na de lancering de gratis-downloadlijsten; al snel werden ze ruim 100.000 keer gedownload. Door lezers via deze apps 24 uur per dag van het laatste (regio)nieuws op de hoogte te houden, voegt Holland Media Combinatie – naast de titelsites en de digitale krant – opnieuw waarde toe aan het dagblad.

### **Hyperlokaal nieuwsconcept gestart**

Holland Media Combinatie is in 2015 gestart met de voorbereidingen van een nieuw hyperlokaal nieuwsinitiatief, in nauwe samenwerking met De Utrechtse Internet Courant. Het brengt nieuws tot op postcodeniveau. In dit concept blijft print van belang, maar met een lagere frequentie, terwijl digitaal zal toenemen. Eind 2015 is gestart in Rotterdam en Utrecht. Dit zal als basis dienen voor de uitrol van de hyperlokale apps in het kerngebied van Holland Media Combinatie.

### **Ontwikkelen nieuwe verdienmodellen**

#### **Hyperlokaal biedt meer mogelijkheden**

Dankzij de ontwikkeling van nieuwe hyperlokale content voor desktop en mobiel kunnen adverteerders op een andere

manier hun doelgroepen benaderen. Op basis van dit hyperlokale nieuwsconcept worden in 2016 nieuwe marketing- en tariefmodellen ontwikkeld.

### **Gestapeld bereik dankzij CPM**

Door de introductie in 2015 van het nieuwe CPM-tariefmodel (zie de uitgebreidere toelichting in het hoofdstuk van [TMG Landelijke Media](#)) is het voor adverteerders gemakkelijker om cross-mediale pakketten af te nemen bij TMG en kan ook Holland Media Combinatie adverteerders eenvoudig een gestapeld bereik aanbieden.

### **ProMille Media van start**

BDUmedia, NDC Mediagroep, Media Groep Limburg en Holland Media Combinatie vormen vanaf 1 januari 2016 één loket voor de nationale adverteerdersmarkt voor regionale dagbladen: ProMille Media. Vanaf februari 2016 worden de huis-aan-huiskranten van de betreffende uitgevers hieraan toegevoegd, waarna de online merken zullen volgen. ProMille Media biedt adverteerders het gemak en de expertise om in regionale en lokale doelgroepen het beste resultaat te bereiken.

### **Verhogen efficiency**

#### **Eén redactiesysteem**

In 2015 is ook Holland Media Combinatie met de dagbladen overgestapt op CCI Newsgate, het nieuwe, centrale redactiesysteem. Dit systeem en de voordelen ervan worden uitgebreider toegelicht in het hoofdstuk over [TMG Landelijke Media](#).

### **Duizenden nieuwe klantgegevens voor HMC**

In 2015 zijn de voorbereidingen gestart voor een nieuw, gezamenlijk klantrelatiesysteem voor Holland Media Combinatie en TMG Landelijke Media. Dit zal in de loop van 2016 in gebruik worden genomen. Door deze efficiëncyslag krijgt Holland Media Combinatie er veel relevante klantgegevens bij, met een gedetailleerder uniek klantbeeld als resultaat. Dat biedt kansen, zowel voor content op maat voor lezers als voor adverteerders. Daarnaast is het klant Contact Center van Holland Media Combinatie samengegaan met dat van TMG Landelijke Media.

### **Advertentieopmaak centraal**

Eind 2015 zijn de voorbereidingen getroffen om de activiteiten van het samenstellen van kranten en de opmaak van advertenties centraal binnen TMG te beleggen. Ook Holland Media Combinatie sluit hierbij aan. Er wordt gewerkt met vernieuwde automatisering, lokale productiepartners worden flexibel ingezet en de klant maakt gebruik van een self service

portal. Ook radiocommercials en video kunnen via dit systeem worden verwerkt.

### **Investeren in mensen & cultuur**

#### **Online expertise uitbreiden**

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling maakt Holland Media Combinatie de slag naar digitaal. Zo kregen salesmedewerkers, met het oog op de veranderende mediaconsumptie, meer online marketing- en salestrainingen. Verder zijn talentvolle medewerkers gestimuleerd en begeleid om zich TMG-breed te kunnen ontwikkelen.

### **Ideeën uit de organisatie**

Medewerkers zijn in 2015 bewust betrokken bij de totstandkoming van de businessplannen. Hiervoor zijn speciale interactieve bijeenkomsten georganiseerd, waar collega's ook hun ideeën voor new business-initiatieven konden bespreken. Managers en medewerkers uit de regio zijn samen met managers van de centrale afdelingen verantwoordelijk gemaakt voor de totstandkoming van titelplannen. Dit heeft bijgedragen aan nog beter onderbouwde plannen voor 2016. De directie heeft hiermee ook het signaal afgegeven dat innovatie van iedereen is en dat naar elk goed idee wordt geluisterd. Zo ontstaat een stimulerende en transparante werkomgeving.

### **Betrokken bij de samenleving**

#### **Drukbezochte Lezersdag**

Holland Media Combinatie investeert in een duurzame relatie met haar lezers. Tijdens de Lezersdag in september 2015 kwamen ruim 7.500 betrokken en geïnteresseerde bezoekers langs op ons hoofdkantoor. Zij kregen een kijkje achter de schermen, waarbij zij konden kennis maken met verslaggevers, redacteuren en columnisten.

### **Aandacht voor elkaar**

Alle titels laten hun betrokkenheid met de directe leefomgeving voortdurend zien. Met een speciale artikelenreeks heeft Holland Media Combinatie in Noord-Holland aandacht besteed aan duurzame ontwikkelingen en trends. Onder andere kledingmerk Miss Green en Doppler (de herbruikbare gekleurde waterflessen) stonden in de spotlights. Veel aandacht werd besteed aan de ontwikkelingen rondom de decentralisatie van de zorg en de gevolgen daarvan in de gemeenten. Ook de ontwikkelingen rondom vluchtelingen werden nauwgezet gemonitord. Zo is in Schagen nauw samengewerkt met de gemeente. De redactie maakte negen achtereenvolgende grote producties over noodopvang in de lokale sporthal. In de lokale media in Noord-Holland werd geschreven over drugsgebruik door jongeren. In Den Helder is

de ontwikkeling en bouw van het spraakmakende nieuwe theater de Kampanje op de historische Rijkswerf Willemsoord op de voet gevolgd.

#### **In actie voor goede doelen**

Acties voor de voedselbank en vergelijkbare goede doelen worden al jaren door de regiokantoren geïnitieerd. Ook Dagblad Zaanstreek is op dat terrein heel actief geweest. In 2015 liet deze editie prominente Zaankanters hun Zaanstreek schilderen. Deze gelegenheidskunst werd geveild ten behoeve van de herbouw van de door vandalen vernielde manege De Blijde Ruiters in Zaandam. Het Leidsch Dagblad neemt jaarlijks deel aan Lef, een wedstrijd voor startende ondernemers. Met Fonds 1818 reikt deze krant premies uit aan mooie initiatieven in de wijken en buurten van Leiden en omgeving en in de Duin- en Bollenstreek. Zo'n 120 projecten worden elk jaar beoordeeld. Dit zijn enkele voorbeelden van de goede doelen die door onze merken worden ondersteund.

#### **Vooruitblik 2016**

In 2016 zal Holland Media Combinatie significant investeren in het uitbouwen van de kernmerken met meer digitaal-gerichte proposities. Voor print zal een verdere optimalisatie plaatsvinden in de weekbladenportefeuille, die zal worden versterkt met digitale hyperlokale nieuwsinitiatieven. Verder gaat Holland Media Combinatie zich, doordat ze steeds meer in staat is om content op maat te bieden, nog meer richten op de specifieke klantenwensen. Hiermee sluit het bedrijf aan bij de 24/7 nieuwsbehoefte van consumenten en adverteerders in de regio.



**tmg**

Sky Radio Running Hits

24

7

Jesse Ramsoebhag (33)  
personal trainer en lifestyle coach

**‘In mijn werk gebruik ik dagelijks muziek, meestal mijn eigen playlists’**

SkyRadio is mediapartner van diverse hardloopevenementen door heel Nederland. Bij de meeste hiervan voorzien we de lopers van muziek; bezoekers kunnen genieten van de Sky Radio drive in show. De online stream ‘Sky Radio Running Hits’ biedt sportieve luisteraars non-stop de beste hits, om de hardlooptraining fijner te maken. Zonder zelf te hoeven zoeken, dat scheelt tijd: schoenen aan, smartphone mee en lopen maar!

## Resultaten Sky Radio Group

Sky Radio Group is met haar merken Sky Radio, Radio Veronica en Classic FM het grootste commerciële radiobedrijf van Nederland bij de doelgroep 10+ (bron: NLO). Naast reguliere radio biedt Sky Radio Group online streaming muziekdiensten. Sky Radio Group onderscheidt zich door deskundigheid, creativiteit en pro-activiteit. Van techniek tot sales en van programmering tot marketing: alles wordt in huis bedacht, ontwikkeld, uitgevoerd en geanalyseerd, inclusief nieuwe distributievormen, marketingcampagnes, websites en acties. Met het uitgebreide radioportfolio bereikt Sky Radio Group in totaal circa 4,9 miljoen luisteraars. De muziekproposities worden cross-brand aangeboden aan de gebruikers van andere TMG-merken.

Ultimo 2015 telde Sky Radio Group 99 medewerkers (fte) en het hoofdkantoor zit in Naarden.

### Resultaten

#### Opbrengsten

| x € 1 miljoen          | 2015        | 2014        | %            |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Advertenties           | 27,6        | 33,3        | -17,1        |
| BtB digitale inkomsten | 0,4         | 0,4         | -            |
| Overige opbrengsten    | 2,7         | 5,1         | -47,1        |
| <b>Totaal</b>          | <b>30,7</b> | <b>38,8</b> | <b>-20,9</b> |

#### Advertentie-inkomsten

De opbrengsten van Sky Radio Group, vrijwel volledig afkomstig uit advertentie-inkomsten, daalden van € 38,8 miljoen naar € 30,7 miljoen (- 20,9%). De belangrijkste oorzaken van de lagere inkomsten zijn de daling van de totale netto-advertentiemarkt en de verdere machtsconcentratie binnen de inkoop van radioadvertenties. Vooral Radio Veronica had te maken met tegenvallende advertentie-inkomsten als gevolg van de nasleep van het geslonken marktaandeel in 2014. Het gezamenlijke bruto bestedingsaandeel van het totale beschikbare radiobudget dat besteed is bij Sky Radio Group daalde van 21,1% naar 17,1%.

#### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten in 2014 bevatten een opbrengst van € 2,0 miljoen uit de verkoop van de licentie van MyRadio.

#### Bedrijfslasten

| x € 1 miljoen          | 2015        | 2014        | %          |
|------------------------|-------------|-------------|------------|
| Uitbesteed werk        | 6,0         | 6,0         | -          |
| Personeelskosten       | 7,9         | 8,3         | -4,8       |
| Verkoopkosten          | 8,5         | 6,9         | 23,2       |
| Overige bedrijfskosten | 1,8         | 1,6         | 12,5       |
| <b>Totaal</b>          | <b>24,2</b> | <b>22,8</b> | <b>6,1</b> |

#### Personeelskosten

De personeelskosten daalden met 4,8% met name als gevolg van een afname van het aantal fte met 6.

#### Verkoopkosten

De verkoopkosten namen toe met € 1,6 miljoen door extra uitgaven aan marketing om de merken te versterken en de 'stickiness' te vergroten.

#### EBITDA

De EBITDA kwam uit op € 6,5 miljoen (2014: € 16,0 miljoen). De daling ten opzichte van 2014 is met name toe te schrijven aan de dalende advertentie-inkomsten, de hogere marketinguitgaven en de eenmalige opbrengst uit de verkoop van de licentie van MyRadio in 2014.

### Marktaandeel en bereik

Het totale bereik van het medium radio, bij de Nederlandse bevolking van 10 jaar en ouder, daalde van 89,6% naar 89,2%. Het gemiddelde weekbereik van de gezamenlijke radiostations van Sky Radio Group in deze doelgroep daalde fractioneel van gemiddeld 33,3% naar 33,1%. Van de drie hoofdzenders heeft Sky Radio het grootste bereik, met wekelijks 3,4 miljoen unieke luisteraars in de doelgroep 10 jaar en ouder. Sky Radio doet het met name erg goed in Vrouw 20-34 jaar (een record in tien jaar: 15,1% marktaandeel). Radio Veronica heeft haar marktaandeel bij de doelgroep 20 tot 49 jaar weten te stabiliseren op 6,1% en laat de laatste meetperiode een sterk herstel zien in haar core doelgroep (man 35-49 jaar). Radio Veronica bereikte in 2015 wekelijks gemiddeld 1,4 miljoen unieke luisteraars. Het marktaandeel van Classic FM in de doelgroep 10 jaar en ouder steeg in 2015 gemiddeld naar 1,8% ten opzichte van 1,6% in 2014, een stijging van maar liefst 13% (bron: NLO/GfK); Classic FM heeft wekelijks 677.000 unieke luisteraars (7% meer dan in 2014).

### Mijlpalen in 2015

#### Focus op consument, kernmerken en kernactiviteiten Sky Radio blijft sterk mediamerk

Voor Sky Radio is fors geïnvesteerd in de merkcampagne; daarbij was de verjonging van het merk een van de

belangrijkste doelstellingen. In het onderzoek van internationaal merkadviesbureau Interbrand naar de top 25 sterkste mediamerken in 2015 is Sky Radio het enige radiomerk (boven bijvoorbeeld Netflix en Spotify). In het marktonderzoek van EURIB (European Institute for Brand Management) kwam Sky Radio als het meest onmisbare radiomerk voor Nederland uit de bus. De maand december, waarin Sky Radio zich profileert als dé kerstzender, was succesvol, met een gemiddeld weekbereik van ruim 3,6 miljoen luisteraars. Hiermee was de zender ook in 2015 tijdens de november/december-meetperiode de bereikslider van Nederland. Over 2015 bereikte Sky Radio gemiddeld 3,4 miljoen unieke luisteraars.

### **Radio Veronica past programmering aan**

In februari 2015 is de vernieuwde programmering van Radio Veronica gestart, op basis van de wensen en behoeften van de luisteraars. Jeroen van Inkel verhuisde naar de ochtend, Erik de Zwart is te horen tussen 10 en 12 uur; in de middag en avond is ruimte voor nieuw talent en live muziek. De bekende hitlijsten blijven de pijlers van het radiostation, met als belangrijkste de Top 1000 Allertijden in december. Deze telde meer dan 2,5 miljoen unieke luisteraars (bron: RadioCall 2015).

### **Vier jaargetijden bij Classic FM**

In 2015 zijn op Classic FM de vier jaargetijden te beluisteren, met elk seizoen een speciale muzieklust, een cd, acties op de zender en vanaf de herfst een live event: Najaarsnoten Live (ook te zien op youtube). Eind december was de klassieke Top 1000 terug op Classic FM. Deze wordt gesponsord door MoneYou, in een branded partnership. Op 28 december was de Top 1000 Live in de Olofs Kapel van NH Barbizon Palace in Amsterdam, een bijzonder exclusief concert voor een select aantal luisteraars en relaties met een optreden van harpiste Lavinia Meijer, in een intieme, informele setting.

### **Outdoor campagne in het 'klassieke hart'**

Om de zichtbaarheid van Classic FM te vergroten is in december voor het eerst een lokale outdoor branding-campagne ingezet in Amsterdam, rond het Museumplein en Concertgebouw.

### **SAIL**

Sky Radio Group was ook aanwezig tijdens SAIL, onder andere als officieel partner van het IJ-concert van Miss Montreal en Kensington in de Music Marina. Classic FM sponsoorde 'Classical Waves'. Radio Veronica organiseerde een avond op het iconische Veronicaschip met een live uitzending van Countdown Café en de drive-in show met de bekende jocks.

### **Dossier licenties**

Op 8 januari 2015 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (CBB) uitspraak gedaan in de rechtszaak die Sky Radio Group heeft aangespannen jegens de staat. De rechtszaak had betrekking op de vergoeding van € 20,4 miljoen die Sky Radio Group moet betalen voor de FM-licentievergunning in de periode 2011-2017 voor de geclausuleerde kavel A2 (Radio Veronica). Sky Radio Group is in het gelijk gesteld dat de waardering van deze FM-frequentie is gebaseerd op onjuiste aannames. Ondanks meerdere besprekingen gedurende 2015 tussen Sky Radio Group en de Staat is ultimo 2015 nog onduidelijk wat het concrete effect van deze uitspraak is.

### **Versneld digitaal groeien**

#### **Groeiend internetbereik alle zenders**

Sky Radio Group heeft in het verslagjaar het online bereik zien groeien ten opzichte van 2014. Radio Veronica is actief geweest met het lanceren van vernieuwende sub-stations, zoals Comedy Week. Tijdens de kerstperiode ging het aantal luisteraars dat de kerst-playlist op de website van Sky Radio beluisterde door de grens van 100.000 heen. Gemiddeld waren deze luisteraars 1:43 uur online. Het gemiddelde aantal unieke luisteraars per dag van het online Sky Radio Christmas Station is ten opzichte van 2014 met 54,6% gestegen.

#### **Online audioplatform in ontwikkeling**

In het verslagjaar heeft Sky Radio Group besloten om niet langer onder de merknaam MyRadio door te gaan met (personalised) music streams. De technologie van MyRadio wordt doorontwikkeld, maar dan in de vorm van online audioplatforms onder de bestaande merken. Deze plannen zullen in 2016 concrete vorm aannemen.

#### **Nieuwe app Classic FM**

In oktober 2015 heeft Classic FM haar vernieuwde app gelanceerd. Met deze app kunnen gebruikers de muziek van Classic FM beluisteren op een nog gebruikersvriendelijker manier. Tot en met eind december 2015 nam het aantal downloads toe met 3,6%.

### **Ontwikkelen nieuwe verdienmodellen**

#### **Meerwaarde voor consument en adverteerder**

Tegelijk met de ontwikkeling van de nieuwe online audioplatforms geeft Sky Radio Group hoge prioriteit aan de realisatie van nieuwe businessmodellen. Onderdeel hiervan zijn betaalde online muziekdiensten voor consumenten en met data verrijkte online mediaproposities voor adverteerders. De meerwaarde hiervan zal leiden tot een hogere merkwaarde en versterkt imago.

### Verhogen efficiency

#### **Synergie TMG benutten**

In het verslagjaar heeft Sky Radio Group meer samengewerkt met andere business units binnen TMG. De online automated trading van Sky Radio Group is belegd op groepsniveau. Daarnaast is samen met TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie gewerkt aan een gecombineerde sales-aanpak. De drie business units hebben als eerste stap een gezamenlijke trading-ronde gemaakt langs de belangrijkste mediabureaus. Om deze interne samenwerking succesvoller te maken, zijn medewerkers van Sky Radio Group en de andere twee business units onderling uitgewisseld.

### Investeren in mensen & cultuur

#### **Versterking managementteam**

Het managementteam van Sky Radio Group is versterkt, om nog gericht te sturen op kostenefficiëntie en rendabele groei. Verder deden leidinggevend en talenten mee aan het M3-programma van TMG.

### Betrokken bij de samenleving

#### **Christmas Tree For Charity**

Met de jaarlijkse Sky Radio actie 'Christmas Tree for Charity' (ook te zien op de site van Sky Radio) wonnen bekende Nederlanders geld voor het goede doel. In totaal werd € 25.000 gedoneerd, onder andere aan het Diabetes Fonds, Stichting DON, de Hartstichting en Voedselbanken Nederland. Daarnaast stelde Sky Radio voor € 25.000 reclamezendtijd ter beschikking.

#### **Radio Veronica in actie**

Radio Veronica heeft twee grote publieksacties opgezet. De eerste was 'Operatie Victorie', samen met de Landmacht, om klusjes op te knappen in het hele land bij verenigingen en sportclubs. De tweede was 'VeroniKlaas', waarmee donaties zijn opgehaald voor Actie Pepernoot om kinderen die in armoede opgroeien in Nederland toch een cadeau te geven op pakjesavond. In totaal ontvingen bijna 55.000 kinderen een cadeau.

## Vooruitblik 2016

Op 15 januari 2016 heeft TMG een strategische samenwerking aangekondigd met Talpa op het gebied van radio, tv en Over The Top (OTT). Bij de samenwerking op het gebied van radio zal een nieuw radiobedrijf worden opgericht, waarin TMG de radiostations Sky Radio en Radio Veronica inbrengt en Talpa de radiostations Radio 538 en Slam!. TMG verkrijgt een belang van 22,85% in dit nieuwe radiobedrijf. Het belang van TMG kan

worden vergroot naar maximaal 25% indien bepaalde doelstellingen worden gehaald. In de komende maanden zal duidelijker worden welke consequenties de samenwerking tussen TMG en Talpa heeft voor Sky Radio Group. Hiervoor wordt een zorgvuldig proces ingericht en uitgevoerd. TMG en Talpa verwachten halverwege het tweede kwartaal hierover meer duidelijkheid te kunnen geven.

Totdat er meer duidelijkheid is zal Sky Radio Group verder gaan met het investeren in de merken om de bereikpositie uit te bouwen. Daarnaast zal worden ingezet op de versnelde ontwikkeling van de online audioplatforms. Ten slotte wordt de programmering van de zenders nog beter afgestemd op de wensen van de luisteraars. Het eigen luisteraarspanel is in 2015 opnieuw ingericht; dit zal regelmatig worden geraadpleegd. Verder wordt waar mogelijk nauwer samengewerkt met de andere business units binnen TMG en de holding, om kosten te besparen en meer cross sell-kansen te benutten.



tmg

## Tectonic-app en kleurboeken voor volwassenen

24

7

Anneke Westerbos (61)  
stylist en ontwerper

### ‘Soms heb ik behoefte aan verstillig’

In de snelheid en hectiek van het dagelijkse leven zoeken consumenten meer en meer naar laagdrempelige manieren van ontspanning. Hierdoor kwam er ruimte voor een ‘kinderlijk eenvoudige’ manier van ontspanning en verstillig: kleurboeken voor volwassenen. Een hype in heel Europa, waarvan Keesing Media Group aan de wieg stond. In 2015 werd ook de nieuwe Tectonic-app gelanceerd: een sudoku-achtige digitale puzzel. Breinbrekend en verslavend ontspannend.

## Resultaten Keesing Media Group

**Keesing Media Group is uitgever van puzzelbladen en digitale puzzels. Keesing is actief in Nederland, België, Frankrijk, Denemarken, Zweden, Duitsland, Spanje, Noorwegen, Groot-Brittannië en Italië, met sterke merken als Denksport, 10 voor Taal, Jan Meulendijks, Win!, Sport Cerebral, Megastar en Tankesport. De groep is georganiseerd in een smart matrix-structuur, waarbij sprake is van een functionele aansturing vanuit de groep in combinatie met een landenstructuur. Circa tachtig procent van de activiteiten van Keesing Media Group wordt buiten Nederland gerealiseerd. Keesing Media Group telde ultimo 2015 276 (fte) medewerkers; het hoofdkantoor is sinds het verslagjaar gevestigd aan de Basisweg in Amsterdam.**

### Resultaten

#### Opbrengsten

| x € 1 miljoen       | 2015        | 2014 | %      |
|---------------------|-------------|------|--------|
| Abonnementen        | <b>4,0</b>  | 4,0  | -      |
| Losse verkoop       | <b>65,2</b> | 60,8 | 7,2    |
| Advertenties        | -           | 0,1  | -100,0 |
| Vervaardiging       | <b>0,2</b>  | 0,1  | 100,0  |
| Overige opbrengsten | <b>1,7</b>  | 3,1  | -45,2  |
| <b>Totaal</b>       | <b>71,1</b> | 68,1 | 4,4    |

De opbrengsten zijn toegenomen van € 68,1 miljoen in 2014 naar € 71,1 miljoen in 2015. Deze groei is vooral toe te schrijven aan de uitbreiding van het productportfolio, waaronder kleurboeken voor volwassenen, wekelijkse titels in Spanje en Duitsland en expansie naar Italië, Groot-Brittannië en Noorwegen.

De overige opbrengsten betreffen hoofdzakelijk BtB verkopen van puzzelmateriaal.

#### Bedrijfslasten

| x € 1 miljoen            | 2015        | 2014 | %     |
|--------------------------|-------------|------|-------|
| Grond- en hulpstoffen    | <b>0,1</b>  | 1,7  | -94,1 |
| Transport en distributie | <b>1,5</b>  | 1,6  | -6,3  |
| Uitbesteed werk          | <b>18,5</b> | 15,5 | 19,4  |
| Personeelskosten         | <b>20,0</b> | 18,0 | 11,1  |
| Verkoopkosten            | <b>4,0</b>  | 3,7  | 8,2   |
| Overige bedrijfskosten   | <b>6,4</b>  | 8,3  | -22,9 |
| <b>Totaal</b>            | <b>50,5</b> | 48,8 | 3,5   |

#### Kosten van grond- en hulpstoffen, transport en distributie en uitbesteed werk

Door de hogere opbrengsten, die met name volumegeïnduceerd waren, waren de kosten voor grond- en hulpstoffen, transport en distributie en uitbesteed werk ook hoger. Hier is een verschuiving zichtbaar van grond- en hulpstoffen naar uitbesteed werk als gevolg van sluiting van de drukkerij in Frankrijk in 2014, waarna de gehele oplage puzzelboekjes extern wordt gedrukt.

#### Personeelskosten

De personeelskosten namen toe vanwege extra bezetting voor kleurboeken, digitale ontwikkeling en investering in databases.

#### Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten daalden dankzij verdere efficiencyverhoging in de kernlanden door het onderling gebruik van dezelfde puzzelsystemen, verdere centralisatie en de integratie van Megastar en Keesing France in Frankrijk.

#### EBITDA

De EBITDA kwam uit op € 20,6 miljoen, een stijging van 7,0% ten opzichte van 2014 (€ 19,3 miljoen).

### Marktaandeel en bereik

In Frankrijk steeg het volume van de papieren puzzelmarkt voor het eerst sinds jaren fractioneel, het marktaandeel van zowel het merk Sport Cérébral als Megastar groeide. In Nederland wist Keesing Media Group door productvernieuwing en meer focus op sales marktaandeel te winnen en voor het eerst in vijf jaar weer tot volumegroei te komen.

Ook in België realiseerde Keesing Media Group groei in omzet en rendement.

In Denemarken is het afgelopen jaar hard gewerkt aan het verder optimaliseren van het productportfolio. Er zijn veel nieuwe titels gelanceerd en onvoldoende rendabele titels zijn gestopt. Ook zijn diverse producten aangepast en opnieuw gelanceerd. Voor 2016 is een contract gesloten met een nieuwe distributeur. Vanuit de organisatie in Denemarken zijn nieuwe activiteiten in Noorwegen opgestart.

Het productportfolio in Zweden, Duitsland en Spanje is in het verslagjaar geoptimaliseerd, waarbij eveneens onvoldoende rendabele titels zijn gestaakt en nieuwe titels zijn gelanceerd.

## Mijlpalen in 2015

Voor Keesing Media Group stond 2015 in het teken van verdere Europese expansie, digitale vernieuwing en meer efficiency.

### Focus op consument, kernmerken en kernactiviteiten Van zeven naar tien landen

In 2015 is Keesing Media Group gestart met activiteiten in Groot-Brittannië, Italië en Noorwegen. De groep is nu actief in tien landen. Daarmee is het bedrijf de grootste marktspeeler in Europa.

### Kleurboeken voor volwassenen veroveren Europa

Keesing Media Group is een van de drijvende krachten achter de hype van kleurboeken voor volwassenen. Het afgelopen jaar hebben we deze eigentijdse en toegankelijke vorm van ontspanning ook in andere landen geïntroduceerd, met succes.

### Nieuwe puzzel: Tectonic

In 2015 lanceerde Keesing Media Group een nieuwe puzzel vergelijkbaar met de populaire Sudoku: Tectonic. Niet alleen is deze puzzel in zeven landen verschenen in print, er is ook een Freemium App gelanceerd.

### Verbeteren relatie met distributeurs

Keesing Media Group heeft in 2015 extra geïnvesteerd in het verbeteren van de relaties met distributeurs en met retailketens. Voor Nederland is besloten meer nadruk te leggen op sales in plaats van marketing; hier is het team van sales promotors uitgebreid.

### Versneld digitaal groeien

#### Nieuwe digitale strategie

Omdat de vraag naar digitale puzzelproducten toeneemt, is een nieuwe digitale strategie uitgewerkt. Hierbij ligt de focus op e-commerce (verkoop van abonnementen en losse edities via lokale webshops), apps en combinatiebundels van print en digitaal. In 2015 zijn de eerste concrete stappen gezet om versneld digitaal te groeien. Een nieuwe Sudoku-app voor mobile, de Tectonic puzzel-app en nieuwe websites zijn gelanceerd. Ook is Keesing Media Group nieuwe partnerships aangegaan. Naar verwachting leiden deze in 2016 tot concrete nieuwe digitale activiteiten.

### Verhogen efficiency

#### Smart matrix-organisatie

In het verslagjaar heeft Keesing Media Group een nieuwe, smart matrix organisatiestructuur ingevoerd. Door verdere

integratie van de activiteiten van Megastar en Sport Cérébral in Frankrijk werden additionele kostenbesparingen gerealiseerd.

### Synergie in systemen

Keesing Media Group heeft de automatiseringsvoordelen van de puzzelsystemen verder benut. In België zijn de systemen voor de oplagebepaling geoptimaliseerd. Dit resulteerde in minder retouren. In 2016 worden deze systemen ook in Nederland geïmplementeerd.

### Centrale productinnovatie

Keesing Media Group werkt continu aan het optimaliseren en vernieuwen van het productportfolio. Door het inrichten van het IDC (International Development Committee) is dit ook organisatorisch geborgd. Regelmatig wordt marktonderzoek uitgevoerd om de klantbehoefte in Europa scherp in beeld te houden. Om direct aan te sluiten bij de klantbehoefte maakt Keesing Media Group bij de ontwikkeling van digitale producten gebruik van alpha en beta testing.

### Samenwerking binnen TMG

Keesing Media Group heeft ook in 2015 de puzzels geleverd voor diverse TMG-merken zoals De Telegraaf en de regionale dagbladen. Ook werkt de groep samen met Privé voor speciale uitgaven en marketingacties. Voor de eigen promotie maakt zij gebruik van de bereikmogelijkheden van de verschillende merken zoals De Telegraaf en Sky Radio Group.

### Investeren in mensen & cultuur

#### Internationaal leiderschapsprogramma

De Nederlandse leidinggevenden van Keesing Media Group doen mee aan het M3-leiderschapsprogramma van TMG. Daarnaast wordt binnen Keesing Media Group een zelfstandig leiderschapsprogramma uitgevoerd om de internationale samenwerking te bevorderen en optimaal te profiteren van de voordelen van de nieuwe organisatiestructuur. Speciale aandacht wordt besteed aan de culturele verschillen tussen de landen.

### Aantal medewerkers gelijk gebleven

De fte-bezetting is in 2015 gelijk gebleven. Enerzijds zijn besparingen gerealiseerd door verdere automatisering, centralisatie en de integratie van Megastar en KFR. Deze fte-reductie is anderzijds gecompenseerd door extra bezetting voor de productie van kleurboeken voor de Europese markt, internationale expansie, digitale ontwikkeling en het versnellen van de implementatie van puzzelsystemen.

## Betrokken bij de samenleving

### Betrokken bij mens en milieu

Keesing Media Group draagt met haar producten bij aan de ontspanning en het welzijn van mensen in diverse leeftijdsgroepen. Met onze puzzels kunnen bijvoorbeeld jongere kinderen hun vaardigheden en oplossend vermogen ontwikkelen; ouderen kunnen hun hersenen blijven trainen. Het is wetenschappelijk bewezen dat dit bijdraagt aan het vitaal houden van de hersenfuncties. Keesing Media Group drukt haar puzzelbladen op PEFC papier. In 2015 zijn donaties gedaan aan een school in India en aan diverse Voedselbanken.

## Vooruitblik 2016

Keesing Media Group zal inzetten op verdere groei door uitbreiding van het portfolio in nieuwe landen en opschaling van de in 2015 gestarte activiteiten. Hiertoe wordt geïnvesteerd in extra bezetting op sales en extra bezetting voor het opbouwen van diverse taaldata bases. Er wordt actief gekeken naar mogelijkheden voor internationale expansie zowel autonoom als door middel van acquisities. In het kader van de nieuwe digitale strategie worden e-commerce activiteiten gelanceerd, evenals nieuwe single en multiplayer apps en digitale bundels, waar mogelijk met partners. Keesing Media Group blijft het bestaande productportfolio vernieuwen, om klanten te blijven verrassen en te voorzien van een boeiende en ontspannende vrijetijdsbesteding.

Verder staat in 2016 verhoging van de efficiency in de kernmarkten centraal. Onder andere door het verder benutten van de mogelijkheden van automatisering, het uitrollen van het nieuwe oplagebepalingssysteem in Nederland en het investeren in de relatie met distributeurs en retailers.

# Facilitair Bedrijf

Onder het Facilitair Bedrijf vallen de drukkerijen, distributie, ketenregie, inkoop en shared services van TMG. In de loop van 2015 is dit uitgebreid met het Financial Shared Service Center (per 1 juni 2015 overgekomen vanuit de holding), de Contact Centers (per 1 september 2015 overgekomen vanuit TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie) en de gemeenschappelijke backoffice (per 1 december 2015 overgekomen vanuit TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie)<sup>1</sup>. Het Facilitair Bedrijf ontzorgt de verschillende business units door niet-kernactiviteiten te coördineren en uit te voeren en te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen.

## Resultaten

### Opbrengsten

| x € 1 miljoen       | 2015        | 2014         | %            |
|---------------------|-------------|--------------|--------------|
| Vervaardiging       | 31,1        | 37,5         | -17,1        |
| Distributie         | 63,0        | 68,4         | -7,9         |
| Overige opbrengsten | 1,1         | 0,2          | 450,0        |
| <b>Totaal</b>       | <b>95,2</b> | <b>106,1</b> | <b>-10,3</b> |

### Opbrengsten uit vervaardiging en distributie

De opbrengsten uit vervaardiging en distributie van het Facilitair Bedrijf bestonden uit zowel opdrachten voor derden als voor de business units TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie. Aan TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie brengt het Facilitair Bedrijf de variabele drukkosten en een vergoeding voor de distributie in rekening. De opbrengsten uit vervaardiging en distributie uit opdrachten met derden bedroegen in 2015 € 21,4 miljoen en vertoonden daarmee een geringe daling ten opzichte 2014 (€ 21,9 miljoen) wat hoofdzakelijk kwam door een lager volume.

### Overige opbrengsten

De overige opbrengsten betroffen boekwinsten op de verkoop van panden.

## Bedrijfslasten

| x € 1 miljoen            | 2015         | 2014         | %          |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|
| Grond- en hulpstoffen    | 28,8         | 36,6         | -21,3      |
| Transport en distributie | 55,6         | 60,4         | -7,9       |
| Uitbesteed werk          | 0,1          | -            | -          |
| Personeelskosten         | 42,7         | 24,9         | 71,5       |
| Overige bedrijfskosten   | 15,5         | 16,7         | -7,2       |
| <b>Totaal</b>            | <b>142,7</b> | <b>138,6</b> | <b>3,0</b> |

### Kosten van grond- en hulpstoffen, transport en distributie

De kosten van grond- en hulpstoffen en transport en distributie daalden vanwege enerzijds lagere volumes (onder andere door

het stoppen van Splts door TMG Landelijke Media en de portfolioaanpassingen bij Holland Media Combinatie) en anderzijds lagere inkooprijzen voor papier en inkt.

### Personeelskosten

De hogere personeelskosten werden nagenoeg geheel veroorzaakt door de reorganisatie bij de drukkerijen (zie toelichting hieronder) waarvoor in 2015 een reorganisatievoorziening van € 16,1 miljoen is getroffen. Voor de reorganisatie van andere onderdelen zijn € 0,9 miljoen reorganisatielasten verwerkt.

### Overige bedrijfskosten

De daling in de overige bedrijfskosten met € 1,2 miljoen was met name het resultaat van lagere onderhoudskosten van de drukkerijen in verband met de reductie van het aantal personen en de sluiting van de drukkerij in Alkmaar.

### EBITDA

De EBITDA kwam uit op € 47,5 miljoen negatief ten opzichte van € 32,5 miljoen negatief in 2014. Exclusief reorganisatielasten kwam de EBITDA uit op € 30,5 miljoen negatief, een verbetering met € 2,0 miljoen ten opzichte van 2014, wat met name veroorzaakt werd door de eerder genoemde boekwinst op de verkoop van panden en besparing op onderhoudskosten.

## Mijlpalen in 2015

### Reorganisatie drukkerijen

Een ingrijpende wijziging in de organisatie is de reorganisatie van de drukactiviteiten. De ingreep is noodzakelijk vanwege het veranderende mediagebruik, waardoor de markt al geruime tijd overcapaciteit kent. Drukcapaciteit is in Amsterdam samengevoegd en de drukkerij in Alkmaar is gesloten. Een deel van de drukcapaciteit in Amsterdam blijft behouden en een deel van de drukvolumes wordt uitbesteed. Dit moet resulteren in hogere efficiency en meer flexibiliteit. In het hoofdstuk [Onze mensen](#) staat meer informatie over deze reorganisatie.

<sup>1</sup> Deze shared services worden vanaf 1 januari 2016 financieel verantwoord onder het Facilitair Bedrijf; de kosten vallen in 2015 nog onder de oude business units.

### Nieuwe partners

In het verslagjaar heeft het Facilitair Bedrijf onderzoek gedaan naar mogelijke kostenbesparingen via (uitbreiding van) samenwerking met partners, bijvoorbeeld op het gebied van distributie. Om voldoende schaal te behouden met het distributienetwerk zijn nieuwe contracten afgesloten met de Persgroep en Mediahuis (MGL).

### Centralisatie inkoop

In 2015 zijn belangrijke stappen gezet om de inkoop waar mogelijk TMG-breed te gaan doen en verder te professionaliseren. Hierdoor kan TMG scherper onderhandelen met leveranciers en kan er gezamenlijk meer worden geprofiteerd van schaalvoordelen.

Tegelijkertijd is duurzaamheid integraal onderdeel gemaakt van het inkoopbeleid. De TMG Gedragscode voor leveranciers is geactualiseerd. Leveranciers die deze gedragscode niet tekenen, kunnen worden uitgesloten. Dit is in 2015 niet voorgekomen. In RFP-trajecten is duurzaamheid een vast onderdeel geworden.

### Verbeteren shared services

In het verslagjaar heeft het Facilitair Bedrijf aandacht besteed aan het verder professionaliseren van de shared services. Het zwaartepunt lag bij het in gang zetten van verbeteringen binnen het Financial Shared Service Center (zoals het vergroten van transparantie in processen en planmatig werken), het upgraden van de beveiliging van de Campus Amsterdam en het verweven van duurzaam ondernemen binnen het Facilitair Bedrijf.

### Implementatie ISO 14001

In 2015 is gestart met de implementatie van een milieumanagementsysteem gebaseerd op de ISO 14001-norm. Dit raakt met name de processen binnen het Facilitair Bedrijf. Meer hierover in het hoofdstuk over Duurzaamheid.

### Vooruitblik 2016

Het doel is om meer niet-kernactiviteiten onder de verantwoording van het Facilitair Bedrijf te brengen. De focus van het Facilitair Bedrijf zal in 2016 liggen op enerzijds verhogen van de efficiency en kwaliteit van de interne dienstverlening, anderzijds op het verder professionaliseren van alle shared services. Onze doelstelling blijft het verder flexibiliseren van onze distributiekosten en het verbeteren van de werkomgeving van TMG-medewerkers.

# ICT

**Het belang van ICT wordt steeds groter voor een mediabedrijf als TMG. Terwijl ICT in het verleden vooral voor efficiency en controle zorgde in de backoffices, is zij nu van doorslaggevend belang om het productenaanbod te digitaliseren, om multimediale relaties met klanten op te bouwen en om het totale bereik van de TMG-media te kunnen maximaliseren. In 2015 zijn hierin versneld stappen gezet; met ingang van 1 januari 2016 is ICT een zelfstandige business unit binnen TMG. Hieronder vallen de afdelingen Infrastructuur, Applicaties en Development, alsmede diverse stafafdelingen waaronder Informatiemanagement, Security & Risk, Vendormanagement, Business Intelligence en Architectuur.**

## Uniek klantbeeld

Het grote bereik van de TMG-merken levert veel klantgegevens op. Door deze gegevens op de juiste manier te verwerken en te combineren, is TMG in staat unieke klantbeelden te vormen. Het registreren en volgen van klantvoorkeuren maakt het mogelijk om klanten betere aanbiedingen te doen met meer kans op een positieve respons. Analyse van klantgegevens helpt daarnaast om in commercie en marketing effectievere strategieën te ontwikkelen. In 2015 zijn voorbereidingen gestart om dit unieke (360°) klantbeeld samen te stellen uit de vele bestaande bronnen. In 2016 worden substantiële investeringen gedaan om dit klantbeeld verder te ontwikkelen en onze toegevoegde waarde voor consumenten en adverteerders te vergroten.

## Privacy en beveiliging

TMG beheert privacygevoelige gegevens van klanten, partners en medewerkers. Om hier zorgvuldig mee om te gaan en daar toezicht op te houden, hebben wij een Gedragscode Persoonsgegevens ontwikkeld. Van medewerkers wordt verwacht dat zij veilig, betrouwbaar en zorgvuldig handelen en altijd werken overeenkomstig de wetgeving en de Gedragscode Persoonsgegevens. Waar mogelijk wordt op internetpagina's van TMG-sites een link geplaatst naar de privacyverklaring van TMG.

De status van de ICT-omgeving maakt TMG ook kwetsbaar. In het verslagjaar is daar verder onderzoek naar gedaan; in 2016 worden aanvullende maatregelen uitgerold om alle risico's en eisen vanuit datawetgeving op de juiste wijze te adresseren.

## Samenwerking met Apple en IBM

In het verslagjaar heeft TMG een samenwerking aangekondigd met IBM en Apple die TMG in staat moet gaan stellen een infrastructuur te bouwen waarmee aan de ene kant de gebruikservaringen voor consumenten kunnen worden verbeterd (expertise Apple) en aan de andere kant inzichten en data beter kunnen worden verzameld en ontsloten (expertise IBM). In 2015 zijn al verbeteringen aangebracht in de ICT-basisvoorzieningen, met name de werkplekken, de infrastructuur en de hosting van de bedrijfsapplicaties.

## TMG ICT focust op verdere professionalisering

In 2015 is de inrichting van het Shared Service Center TMG ICT voltooid. Met gebundelde en centrale ICT-activiteiten creëren we schaal- en kennisvoordelen en verlagen we kosten. Daarnaast werden applicaties voor de primaire bedrijfsprocessen vernieuwd. Dit zal in 2016 leiden tot nieuwe toepassingen voor contentmanagement en het beheer van klantcontacten. Hierbij worden de systemen voor alle landelijke en regionale media op één leest geschoeid.

Met deze centralisatie wordt transparantie in besluitvorming, prioritering van activiteiten en prestatieniveau van de ICT-organisatie steeds belangrijker. Mede om deze reden is ultimo 2015 een ICT board opgericht waarin het management van TMG zitting heeft. Hierin worden belangrijke ICT-aspecten en besluiten besproken en de ICT-planning en prioriteitsstelling vastgesteld en bewaakt, mede in relatie tot andere lopende projecten en programma's.

Begin 2016 is een geheel nieuw ICT-management gestart ter vervanging van de interim-bezetting. Met het nieuwe team wordt verder gebouwd aan het professionaliseren van de gehele ICT-organisatie en een businessgerichte cultuur, zodat ICT haar rol kan innemen als motor achter transformatie en groei.

## Vooruitblik 2016

In 2016 zal vanuit ICT vooral worden gefocust op het verder ontwikkelen van de basis ICT-infrastructuur en kostenbeheersing. Als onderdeel hiervan zal een aanzienlijke applicatie-rationalisatie worden uitgevoerd. Hierbij wordt het aantal applicaties fors teruggebracht, waardoor de complexiteit afneemt en het kostenniveau beter kan worden beheerst.

In 2016 zal bovendien verder invulling worden gegeven aan het 'werken onder architectuur', waarbij veranderingen worden gestuurd en beheerst vanuit een integrale visie op hoe ICT optimaal de business-strategie kan verwezenlijken. Daarbij wordt gekeken naar infrastructuur, applicatie, proces en

organisatie. Het werken onder architectuur dwingt ICT om op een fundamenteel andere manier de dialoog aan te gaan met de diverse bedrijfsonderdelen. Het nieuwe management en de informatiemanagers spelen hierin een belangrijke rol.

In het kader van kostenbeheersing worden vanaf 1 januari 2016 de automatiseringskosten TMG-breed bij ICT gebudgetteerd en verantwoord. Hierdoor kunnen ICT-kosten en contracten centraal worden beheerd. De focus in 2016 ligt op de consolidatie van contracten en het realiseren van kostenbesparingen. Daarnaast zal ICT, door participatie in diverse TMG-brede projecten, bijdragen aan de verdere innovatie en digitalisering van de TMG-merken.



tmg

Succes Upcoming.nl

24

7

Dennis van Miltenburg (24)  
personal trainer

### ‘Leuk hoe Upcoming nieuws op een “jongere” manier brengt’

Sinds begin 2013 zit Upcoming.nl boven op alles wat online en trending is. Het platform is een van de succesvolle media waarmee TMG ook de millennialdoelgroep bedient. Upcoming is voortdurend bezig met toffe dingen vinden op internet en dit voor lezers vertalen in spraakmakende, ‘share’-bare lijstjes. De site trekt inmiddels elke maand 2,4 miljoen unieke bezoekers. Daarnaast zijn mobiele apps gelanceerd die al 200.000 keer zijn gedownload. Op Facebook heeft Upcoming meer dan 100.000 volgers.

## Het aandeel TMG

**TMG heeft een beursnotering aan de Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de smallcap index (AScX). Het geplaatste en volgestorte aandelenkapitaal van TMG bestond eind 2015 uit 46.350.000 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen, met een gezamenlijke beurswaarde van € 173,8 miljoen op 31 december 2015. Het aantal gewone aandelen bleef ongewijzigd in 2015. De ISIN-code is NL0000386605.**

### Spreiding van aandelenbezit en bescherming zeggenschap

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat gegevens van de volgende investeerders met een direct aandelenbelang van meer dan 3% op 31 december 2015:

#### Gewone aandelen

|                                                                        | 2015         | 2014  |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|
| Bech N.V. (VP Exploitatie N.V.)                                        | <b>33,9%</b> | 30,5% |
| Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. | <b>63,6%</b> | 62,7% |

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

#### Certificaten

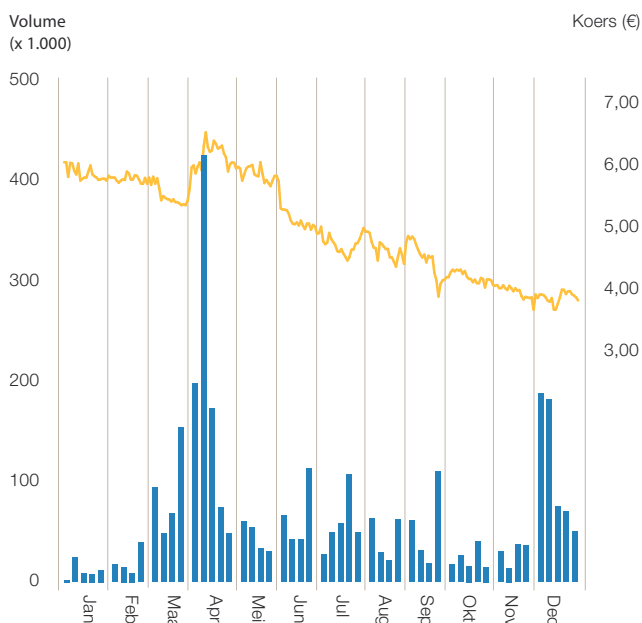
|                                  | 2015         | 2014  |
|----------------------------------|--------------|-------|
| Bech N.V. (VP Exploitatie N.V.)  | <b>7,4%</b>  | 2,0%  |
| Dasym Investment Strategies B.V. | <b>20,1%</b> | 20,1% |
| Delta Lloyd                      | <b>7,1%</b>  | 7,1%  |
| Navitas                          | <b>5,0%</b>  | 5,0%  |
| Tweedy Browne Company LLC        | <b>4,7%</b>  | 4,7%  |
| Tweedy Browne Fund Inc           | <b>4,1%</b>  | 4,1%  |

Voor een overzicht van alle uitstaande en potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen, zie onder Overige gegevens: 'Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.' en 'Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.'.

### Koersverloop en kengetallen per aandeel

Het aandeel TMG sloot het jaar af op een koers van €3,75. Dit was 38% lager dan de koers op 31 dec 2014 (€ 6,09). Op 15 april werd de hoogste slotkoers van 2015 bereikt; € 6,49. Het totaal verhandelde volume van het aandeel TMG op Euronext Amsterdam in 2015 lag 2,5% hoger dan in 2014.

### Koersverloop en handelsvolume 2015 aandelen TMG



### Kengetallen per gewoon aandeel

|                   | 2015           | 2014    |
|-------------------|----------------|---------|
| Dividend          | <b>p.m.</b>    | € 0,00  |
| Winst per aandeel | <b>-€ 0,49</b> | -€ 0,73 |
| Hoogste koers     | <b>€ 6,49</b>  | € 9,11  |
| Laagste koers     | <b>€ 3,60</b>  | € 5,61  |
| Slotkoers         | <b>€ 3,75</b>  | € 6,09  |

### Dividendbeleid

Met betrekking tot het dividendbeleid is in 2014 vastgesteld dat uitkering van het dividend afhankelijk is van de genormaliseerde kasstroom, zijnde de genormaliseerde EBITDA van de totale activiteiten (voortgezette en in dat jaar beëindigde activiteiten) onder aftrek van de jaarlijks verschuldigde licentiebetalen van Sky Radio Group,

belastingen, rente en vervangingsinvesteringen. Uitgangspunt daarbij zal zijn een uitkering ter grootte van 30%-40% van deze netto operationele kasstroom. Op basis hiervan wordt een dividend voorgesteld van € 0,16 per aandeel. Over 2014 is geen dividend uitgekeerd.

### Investor relations beleid

TMG streeft naar het op regelmatige basis informeren van aandeelhouders, beleggers en de markt. Op [onze corporate website](#) staat alle openbare informatie over onze prestaties, strategie en activiteiten. Indien de Raad van Bestuur een presentatie houdt voor analisten, beleggers en overige geïnteresseerden, zoals bij de publicatie van de jaarcijfers, dan wordt deze live geaudiocast op deze site. De audiocasts en bijbehorende presentaties kunnen ook later worden geraadpleegd.

### Financiële kalender

|                                         | Datum         |
|-----------------------------------------|---------------|
| Uiterste datum registratie AVA          | 24 maart 2016 |
| Algemene vergadering van Aandeelhouders | 21 april 2016 |
| Ex-dividend                             | 25 april 2016 |
| Registratiedatum dividend               | 26 april 2016 |
| Dividendbetaling                        | 28 april 2016 |
| Halfjaarcijfers 2016                    | 29 juli 2016  |

## Risicomanagement

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

### Intern risicobeheersing- en controlesysteem van TMG

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem is beschreven in het risicomanagementbeleid. TMG heeft als doel de gebeurtenissen (kansen en bedreigingen) die het realiseren van de strategie en doelstellingen kunnen beïnvloeden, te identificeren, beoordelen en beheersen.

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

Belangrijk in het kader van Risicomanagement is de risk appetite van TMG. COSO volgend, betekent dit voor TMG 'de mate van risico, op een breed niveau, die TMG wil accepteren in het streven naar waarde. Het reflecteert de

risicomanagementfilosofie van TMG, en beïnvloedt de cultuur en stijl van functioneren. Risk appetite bepaalt de allocatie van middelen. Risk appetite helpt TMG in het richten van de organisatie, mensen en processen op het ontwerpen van de infrastructuur die nodig is om effectief op risico's te reageren en deze te monitoren.'

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

TMG maakt in haar interne risicobeheersing- en controlesysteem onderscheid in:

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

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem maakt onderdeel uit van de planning- en controlcyclus, waarbij risicomanagement niet op zichzelf staat, maar een continu

proces is. Hierbij volgt TMG voor haar belangrijkste processen een driejarencyclus.

### Jaar 1: Risk Self-assessment

De proceseigenaar voert met sleutelfunctionarissen uit het proces een uitgebreide risk self-assessment uit. Zij geven zelf een oordeel over het proces en er worden acties geformuleerd voor de hoge risico's. Internal Audit & Risicomanagement faciliteert dit proces.

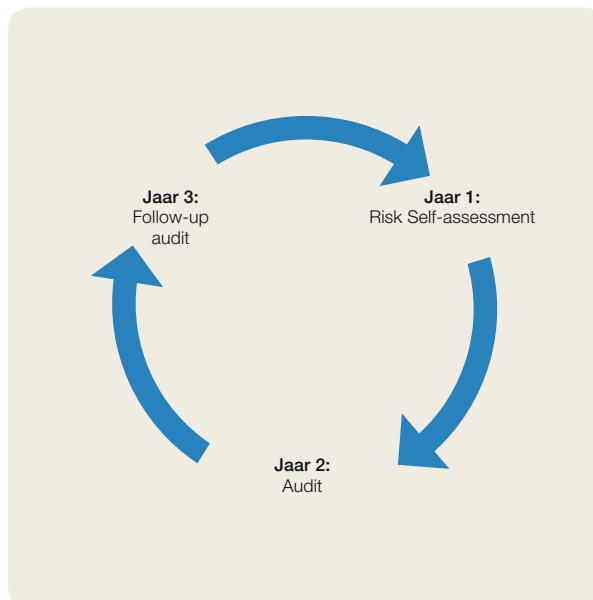
### Jaar 2: Audit

Internal Audit voert onafhankelijk een audit uit, waarbij zij een oordeel geeft over de beheersing van het proces. Hieruit volgt een verbeterplan voor de risico's.

### Jaar 3: Follow-up audit

Internal Audit voert onafhankelijk een follow-up audit uit, waarbij zij een oordeel geeft over de gerealiseerde verbeteracties van de eerder uitgevoerde audit. Indien nodig worden aanvullende acties geformuleerd.

Tussentijds voert de proceseigenaar controles uit op de belangrijkste beheersmaatregelen in het proces, en draagt hij of zij zorg voor opvolging van acties.



## Toezicht en monitoring

Het beheersen van risico's is een continu proces en maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van TMG. Het risicobeheersing- en controlesysteem staat onder toezicht van de Auditcommissie van de Raad van Commissarissen. Periodiek worden de belangrijkste risico's en de voortgang op de beheersing gerapporteerd en besproken met de Raad van Bestuur en de Auditcommissie.

## Evaluatie en aanpassingen van het risicobeheersing- en controlesysteem

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

In 2015 is veel aandacht besteed aan het belang van interne beheersing en de controle-omgeving:

- Het eind 2014 opgestarte cultuur- en integriteitsprogramma is in 2015 afgerond. Dit heeft geleid tot een aangepaste gedragscode en aangescherpte richtlijnen. De TMG-kernwaarden (samenwerken, innoveren, klantgericht en integer) zijn opnieuw benoemd. Er is onder andere een aangepaste meldprocedure en klokkenluidersregeling

opgezet en ook het reglement vertrouwenspersonen is verder verbeterd.

- Medewerkers hebben in 2015 een e-learningmodule gevolgd omtrent de gedragsregels. Deze training maakt onderdeel uit van het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en zal jaarlijks opnieuw onder de aandacht worden gebracht.
- Er is expliciet aandacht besteed aan het risicobewustzijn vanuit de top van de organisatie. De Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur en algemeen directeuren van de business units hebben ook dit jaar een workshop gehouden omtrent "tone at the top" en cultuur, waarbij interne beheersing centraal staat. Interne beheersing wordt uitgedragen in alle geledingen van de organisatie.
- Een keer per kwartaal bespreekt de Raad van Bestuur de voortgang van de risico-acties met de algemeen directeuren en controllers.

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

- De risicoanalyses zijn geactualiseerd. Continu vindt monitoring plaats om de analyses indien nodig aan te kunnen passen aan veranderende interne en externe omstandigheden.
- In 2015 is de samenvoeging van Internal Audit en Risicomanagement geëvalueerd en is besloten om de

samenvoeging ook voor 2015/2016 voort te zetten. Internal Audit en Risicomanagement heeft een faciliterende rol bij de risicoanalyses. De onafhankelijke rol van Internal Audit is gewaarborgd.

- In 2015 is een nieuwe tool geïmplementeerd voor de vastlegging van governance risk, waardoor betere sturingsinformatie beschikbaar is over risicoprofiel en risico's binnen de organisatie en processen.

- Keesing Media Group is in 2015 onderdeel geworden van het interne risicobeheersing- en controlesysteem.
- Ook in 2015 is afstemming geweest tussen TMG en de Belastingdienst over de beoordeling van bestaan en werking van de interne beheersingsmaatregelen die TMG uitvoert.

## Geïdentificeerde strategische risico's van 2015

Voor 2015 zijn voor de belangrijkste risico's mitigerende maatregelen benoemd. De risico's zijn ingedeeld naar strategische, operationele, financiële en compliance-risico's. Een deel van de geplande maatregelen is geïmplementeerd.

| Strategische risico's                                                                                                                                           | Maatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cultuurverandering</b><br>Onvoldoende in staat zijn de benodigde cultuurverandering, normen en waarden en managementkwaliteit te realiseren.                 | <p>In 2015 heeft een veranderprogramma cultuur en integriteit plaatsgevonden, waarin aandacht is besteed aan de wijze waarop wij met elkaar willen omgaan en op basis van welke normen en waarden wij willen samenwerken. De gedragsregelingen zijn in 2015 herijkt en gecommuniceerd, en onder andere met een e-training bij alle medewerkers onder de aandacht gebracht. Naast het opstellen van nieuwe regelingen is een nieuw meldpunt geïntroduceerd (waar meldingen over integriteitskwesties gedaan kunnen worden). In dit traject zijn ook de TMG-kernwaarden (samenwerken, innoveren, klantgericht en integer) opnieuw benoemd.</p> <p>Het leiderschap- en talentontwikkelprogramma M3 (Mensen Maken Media) loopt. Dit programma is erop gericht goede mensen te behouden, doorstroom van potentieel te bevorderen, sleutelposities zeker te stellen, met de juiste persoon op de juiste plek, en bij te dragen aan de gewenste cultuur en doelen. De top 120 leidinggevenden hebben een ontwikkelassessment gevolgd, met als doel leiderschap gericht ontwikkelen in lijn met de business thema's die spelen binnen TMG. Eind 2015 is voor de top 50 leidinggevenden een executive leadership-programma gestart. In de veranderprogramma's van TMG worden potentials ingezet, zodat ook zij hun kennis en ervaring kunnen inzetten en verbreden, buiten hun huidige werkgebied. Daarnaast biedt Young TMG netwerkbijeenkomsten en inspiratiesessies voor jonge medewerkers binnen TMG.</p> |
| <b>Reactievermogen marktontwikkelingen</b><br>Onvoldoende in staat zijn in adequate (tijdig en in voldoende mate) omvang te reageren op de marktontwikkelingen. | <p>TMG heeft in 2015 de organisatiestructuur en -invulling aangepast, zodat meer focus op de merken is komen te liggen. TMG Digital is opgericht. Er is één Klant Contact Centrum ingericht voor TMG en een aantal backoffices is geïntegreerd. Nieuwe samenwerkingsverbanden zijn tot stand gebracht om ons contentaanbod uit te breiden (onder andere met video en OTT). Voorbeelden hiervan zijn Fashion Week, Ubideo maar ook de samenwerking met Apple en IBM. Voorbereidingen zijn getroffen voor de lancering van 24/7 online televisie voor de thema's sport en nieuws.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Kapitaliseren van data</b><br>Onvoldoende in staat zijn consumenten- en klantdata te kapitaliseren.                                                          | <p>TMG heeft een grote hoeveelheid data van consumenten en klanten tot haar beschikking. In 2015 is TMG gestart met het implementeren van één centraal CRM- en abonnementensysteem om consumentendata verder te verrijken en verdere analyse en classificatie van data naar waarde mogelijk te maken. Er wordt gekeken naar nieuwe</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategische risico's</b>                                                                                                                           | <b>Maatregelen</b><br>verdienmodellen, waarbij de consument alleen betaalt voor gewenste content en waarbij adverteerders hun uitingen direct kunnen laten aansluiten bij de beleving van hun doelgroep.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Operationele risico's</b>                                                                                                                           | <b>Maatregelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Stabiliteit ICT-omgeving</b><br>Het onvoldoende kunnen borgen van een eenduidige en stabiele ICT-omgeving voor continuïteit van de bedrijfsvoering. | <p>Een deel van de werkplekken bij TMG is eind 2015 gemigreerd naar een Apple werkplek. In 2016 zullen de overige Apple werkplekken worden uitgerold.</p> <p>ICT heeft in 2015 het beveiligingsniveau verder verhoogd. Zo is een nieuw informatiebeveiligingsbeleid opgesteld, een ICT security overleg opgestart en worden de beveiligingsrisico's van leveranciers op de bedrijfsvoering eerder in het proces meegenomen. Een aantal TMG kernapplicaties is of wordt vernieuwd, waaronder het redactiesysteem en het abonnementensysteem. De Risk Security Officer is een bewustwordings- en opleidingsprogramma gestart onder medewerkers, onder andere over informatie- en databeveiliging. Ondanks de getroffen maatregelen blijft ICT een kritisch proces. Veel interne beheersingsmaatregelen zijn nog handmatig. Bij de implementatie van nieuwe systemen worden geautomatiseerde ICT-beheersmaatregelen meegenomen.</p> <p>In 2015 heeft centralisatie van ICT plaatsgevonden, met aandacht voor standaardisatie van ICT-processen en verdere rationalisatie van applicaties. In 2016 wordt dit voortgezet.</p> |
| <b>ICT-vernieuwing</b><br>Het onvoldoende kunnen realiseren van nieuwe (ICT-)toepassingen aan de voorkant van de onderneming.                          | De huidige tijd en technologische ontwikkelingen geven kansen voor het digitaal uitgeven van (OTT-)content. De nieuwe website van VROUW is opgeleverd. De functionaliteit van VROUW.nl wordt hergebruikt voor de overige merken. Om snelheid te kunnen maken in verdere digitalisering van proposities voor klanten van TMG, zijn de decentraal opererende ICT-onderdelen gecentraliseerd in het Shared Service Center ICT.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Compliance-risico's</b>                                                                                                                             | <b>Maatregelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Datawetgeving</b><br>Het onvoldoende in staat zijn de data kwaliteit te managen binnen de geldende wetgeving.                                       | In 2015 is de Gedragscode Persoonsgegevens vernieuwd. Van medewerkers wordt verwacht dat zij veilig, betrouwbaar en zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens. In 2015 zijn kennissessies georganiseerd om meer bewustzijn te creëren bij medewerkers over de risico's van data. Ook de status van de ICT-omgeving maakt TMG kwetsbaar. In 2016 worden aanvullende maatregelen getroffen om de risico's en eisen voortkomend uit datawetgeving verder te beheersen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Geïdentificeerde strategische risico's van 2016

TMG heeft haar belangrijkste risico's voor 2016 geïdentificeerd, rekening houdend met het steeds veranderende mediagebruik, de economische ontwikkelingen en de dynamiek op de arbeidsmarkt. De risico's zijn ingedeeld in strategische, operationele, financiële en compliance-risico's.

| Strategische risico's                                                                                                                                                                                                            | Maatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cultuurverandering</b><br>(Innovatieve) Cultuur: onvoldoende in staat zijn de benodigde (innovatieve) cultuurverandering, normen en waarden en leiderschap te realiseren.                                                     | In 2015 zijn belangrijke stappen gezet om duidelijkheid te creëren over hoe wij met elkaar omgaan en welke normen en waarden TMG verwacht van haar medewerkers. De ingezette activiteiten uit 2015 zullen in 2016 worden voortgezet. In het M3-programma (Mensen Maken Media) zal sturing op gedrag en de verdere uitrol van de kernwaarden (samenwerken, innoveren, klantgericht en integer) geborgd worden. In het leiderschapsprofiel van TMG komt dit eveneens terug. Daarnaast zal TMG doorgaan met het organiseren van kennissessies en e-learningactiviteiten over de gedragsregels.                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Reactievermogen marktontwikkelingen</b><br>Onvoldoende in staat zijn om snelheid te maken met het ontwikkelen en realiseren van nieuwe business modellen, om terugloop van traditionele omzet tegen te gaan.                  | <p>Voor TMG ligt de focus in 2016 op versnelling. Dit geldt voor zowel het <i>ontwikkelen</i> als het <i>realiseren</i> van nieuwe businessmodellen.</p> <p>TMG Digital is opgezet met als doel het verder versterken van niet-titelgebonden online activiteiten. Door deze activiteiten afzonderlijk te organiseren kan meer snelheid worden gemaakt met het creëren van nieuwe businessmodellen.</p> <p>Er wordt expliciet ruimte en tijd vrijgemaakt om medewerkers te stimuleren tot creatie en innovatie, bijvoorbeeld met de inzet van change agents in veranderprogramma's, stages, het M3-programma en innovatiesessies.</p> <p>Tevens onderzoekt TMG proactief mogelijke partnerships voor nieuwe (digitale) distributie en nieuwe verdienmodellen die wij niet zelfstandig kunnen of willen opzetten.</p> |
| <b>Samenwerking met externe partijen</b><br>Het onvoldoende in staat zijn om met externe partijen samen te werken waardoor (strategische) projecten niet tijdig gerealiseerd worden en de resultaten onvoldoende geborgd worden. | <p>Door samen te werken met complementaire contentmakers en adverteerders willen wij ons aanbod verder uitbreiden, waarbij we voor alle schakels in de keten waarde toevoegen.</p> <p>Recentelijk heeft TMG aangekondigd een strategische samenwerking te willen aangaan met Talpa, waarmee zij haar positie kan versterken op het gebied van radio, tv en OTT. Dit zorgt voor een andere wijze van sturing en samenwerking. Met afspraken over de governance tussen partijen heeft TMG de structuur en aansturing van de samenwerking geborgd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Operationele Risico's                                                                                                                                        | Maatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stabiliteit ICT-omgeving</b><br>Het onvoldoende kunnen borgen van een eenduidige en stabiele ICT-omgeving voor continuïteit van de bedrijfsvoering.       | <p>In 2016 zal het merendeel van de TMG-werkplekken zijn vervangen door nieuwe Apple werkplekken. De implementatie van het redactiesysteem CCI zal worden afgerond en het CRM/abbonementensysteem zal eind 2016 zijn geïmplementeerd. De ingezette applicatie- en infrastructuur rationalisatie wordt voortgezet. In 2016 wordt afscheid genomen van een aantal verouderde systemen, waardoor de organisatie minder afhankelijk is van handmatige controles achteraf. ICT-processen worden verder gestandaardiseerd en geoptimaliseerd. Het nieuwe informatiebeveiligingsbeleid wordt geïmplementeerd, ondersteund door een trainingsprogramma.</p> <p>Omdat ICT een belangrijk component is binnen de digitale strategie zal ook in 2016 worden gewerkt aan verdere kwaliteit en capaciteit van medewerkers, onder andere met trainingen en werving.</p> |
| <b>Kostenbeheersing</b><br>Onvoldoende in staat kosten verder te flexibiliseren, daar waar concurrenten dit wel kunnen                                       | <p>Het kostenaspect is een onderdeel dat continu de aandacht heeft. In 2016 zal de reorganisatie van de drukkerijen worden doorgevoerd en zal er geprofiteerd gaan worden van de nieuwe organisatie met flexibelere kosten. Verder zal de flexibele (capaciteit)schil verder worden uitgebouwd en inkoop verder worden geprofessionaliseerd.</p> <p>Onder flexibilisering van kosten valt ook flexibilisering van personeelskosten. In dat kader zal worden voortgebouwd op de goede relatie met de OR en bonden. Zij worden vroegtijdig betrokken en structureel geïnformeerd (zowel formeel als informeel) over de ontwikkelingen binnen TMG.</p>                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Financiële risico's</b><br><b>Markt-, krediet-, liquiditeit-, valuta- en renterisico's</b>                                                                | <b>Maatregelen</b><br>Voor een nadere beschrijving en kwantificering van de benoemde financiële risico's en de beheersing wordt verwezen naar <a href="#">toelichting 31</a> van de geconsolideerde jaarrekening.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Compliance-risico's</b><br><b>Datawetgeving</b><br>Onvoldoende in staat om data te beveiligen en de datakwaliteit te managen binnen de geldende wetgeving | <b>Maatregelen</b><br>Het in 2015 opgestelde plan om het bewustzijn over databeveiliging en datakwaliteit verder te vergroten in alle lagen van de organisatie, wordt begin 2016 uitgevoerd. De positie van de Data Protection Officer zal worden geformaliseerd. Het rationaliseren van systemen, applicaties, websites en ICT-tools zal in 2016 leiden tot een beter gestructureerde ICT-infrastructuur, met als resultaat een verbeterde structuur in de aanwezige data.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

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

### Managementletter

Jaarlijks rapporteert de externe accountant aan de directies en de Auditcommissie van TMG zijn bevindingen met betrekking tot de administratieve organisatie en de interne beheersing. TMG heeft een intern beheersingsraamwerk, waarin potentiële risico's zijn benoemd met relevante en adequate interne beheersingsmaatregelen. De belangrijkste beheersingsmaatregelen worden gedurende het verslagjaar door medewerkers binnen TMG getest. Binnen TMG is sprake van veel handmatige detectieve beheersmaatregelen, in plaats van meer preventieve en geautomatiseerde beheersmaatregelen. Gedurende 2015 zijn hier verbeteringen in aangebracht, maar dit zal ook in 2016 aandacht behoeven. In benoemde proces- en systeemprojecten wordt hier expliciet aandacht aan besteed.

## Verantwoordelijkheidsverklaring

De Raad van Bestuur van TMG is verantwoordelijk voor het monitoren van de risicomanagement- en interne controlesystemen. In het hoofdstuk Risicomanagement van het jaarverslag heeft de Raad van Bestuur uiteengezet hoe zij het systeem van toezicht en monitoring heeft opgezet, alsmede welke maatregelen zij heeft uitgevoerd naar aanleiding van haar jaarlijkse evaluatie. Met regelmaat worden de evaluatie van de Raad van Bestuur en de bevindingen van Internal Audit en de externe accountants besproken binnen de Auditcommissie in aanwezigheid van Internal Audit en de externe accountant. De Raad van Commissarissen wordt van die besprekingen op de hoogte gehouden.

De bevindingen van Internal Audit en de externe accountant hebben gedurende 2015 tot de constatering geleid dat het systeem van risicomanagement en interne controle niet immer naar behoren heeft gefunctioneerd. Tekortkomingen zijn geconstateerd inzake de ICT-omgeving, waarbij tevens is vastgesteld dat geautomatiseerde controles op onderdelen ontbreken. Een deel hiervan hangt samen met de vervanging van verouderde systemen, hetgeen in een aantal gevallen langer duurt dan oorspronkelijk was gepland. Door de onderneming zijn alternatieve - voornamelijk handmatige - controles geïmplementeerd. Daarnaast zijn intern aanvullende gegevensgerichte controles verricht. Met name de laatste maanden is veel aandacht besteed aan de risico's en uitdagingen op het gebied van security en informatiebeveiliging en het vergroten van de awareness rond dit thema bij ICT en het management van TMG. In navolging van 2014 is ook in het verslagjaar weer specifiek aandacht besteed aan de risico-awareness vanuit de top van de organisatie middels een workshop in aanwezigheid van de voltallige Raad van Commissarissen.

De Raad van Bestuur verklaart conform de Best Practice bepaling II 1.5 van de Corporate Governance Code dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen - rekeninghoudend met hetgeen hiervoor is beschreven (alternatieve - voornamelijk handmatige - controles in combinatie met de aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden) een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar – indachtig de hiervoor gemaakte opmerkingen – naar behoren hebben gewerkt.

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

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

Amsterdam, 8 maart 2016

**Raad van Bestuur, Telegraaf Media Groep N.V.**

Geert-Jan van der Snoek - CEO

Leo Epskamp - CFO

# Corporate Governance

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

## Code Corporate Governance

De zogenoemde Corporate Governance verklaring, waaronder het volledige “comply or explain”-overzicht inzake de Code van TMG, is te vinden op [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl). Toelichting op afwijkingen van de Code Corporate Governance:

### Principe IV.1

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

Het verlenen van een stemvolmacht door het bestuur van het Administratiekantoor aan certificaathouders is, ook in oorlogstijd, mogelijk. Een bindende steminstructie van 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.

### Best-practice-bepaling IV.3.1

Deze bepaling wordt niet gedeeld voor wat betreft presentaties aan individuele (institutionele) beleggers. Deze zijn niet via webcasting te volgen. Groepspresentaties zijn wel via webcasting ([www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)) te volgen. Groepspresentaties zullen na afloop op de website van het concern worden geplaatst.

### Best-practice-bepaling IV.3.9

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.

### Artikel 10 overnamerichtlijn/Besluit artikel 10 overnamerichtlijn.

Voor meer informatie over dit onderwerp zie [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl), onder de sectie Corporate Governance.

## Beschermingsmaatregelen

Zie voor een overzicht van de beschermingsmaatregelen Overige gegevens, [Stichting Preferente Aandelen TMG](#) en [Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen TMG](#).

## Raad van Bestuur

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

De Raad van Bestuur is behoudens de bepalingen volgens de statuten belast met het besturen van de vennootschap, hetgeen onder meer inhoudt dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de strategie, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkelingen. De Raad van Bestuur kan bestaan uit een of meer leden. Het aantal leden wordt vastgesteld door de houders van prioriteitsaandelen. De huidige Raad van Bestuur wordt gevormd door Geert-Jan van der Snoek, voorzitter (CEO), en Leo Epskamp, financieel directeur (CFO).

De leden van de Raad van Bestuur van Telegraaf Media Groep N.V. zijn werkzaam op basis van een opdrachtovereenkomst met een duur van vier jaar (overeenkomstig de bepalingen in de Code), die tussentijds wederzijds kan worden opgezegd met een opzegtermijn van drie maanden. Zij worden voor een gelijklopende periode van vier jaar benoemd tot statutair directeur van Telegraaf Media Groep.

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

### Raad van Commissarissen

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

Leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de ondernemingsraad kunnen personen aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. De Centrale Ondernemingsraad heeft het zogenoemde versterkte aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal commissarissen.

De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste drie natuurlijke personen die op voordracht van de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De voordracht gebeurt op basis van een door de Raad van Commissarissen opgestelde en openbare profielschets betreffende omvang en samenstelling. Daarbij wordt rekening gehouden met de aard van de onderneming, haar activiteiten en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Voor een derde van het aantal commissarissen geldt dat de Raad van Commissarissen een door de Centrale Ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht plaatst, tenzij de Raad van Commissarissen bezwaar maakt tegen de aanbeveling op grond van het in de wet bepaalde.

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

In de huidige samenstelling bestaat de raad uit vijf personen en wordt gevormd door de heer Michiel A.M. Boersma, mevrouw Annelies G. van den Belt, mevrouw Simone G. Brummelhuis, de heer Jan J. Nooitgedagt en de heer Guus A.R. van Puijenbroek.

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA)

De AvA wordt ten minste een keer per jaar gehouden. De agenda van de AvA zal in ieder geval het jaarverslag, de vaststelling van de jaarrekening, het reserverings- en

dividendbeleid en het voorstel omtrent bestemming van de winst bevatten. Daarnaast zal worden gestemd over decharge van de leden van de Raad van Bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen. Houders van aandelen of certificaten die ten minste een procent (1) of ten minste een waarde van € 50 miljoen of meer vertegenwoordigen kunnen schriftelijk verzoeken om een onderwerp op de agenda te zetten.

### Statuten

De AvA kan een besluit tot wijziging van de statuten met gewone meerderheid nemen op voorstel van de houders van de prioriteitsaandelen.

### Uitgifte van aandelen

De AvA kan de houders van de prioriteitsaandelen aanwijzen als bevoegd orgaan tot het uitgeven van aandelen. In de AvA van 23 april 2015 zijn de houders van de prioriteitsaandelen aangewezen als orgaan bevoegd met uitsluiting van voorkeursrechten tot het besluiten tot uitgifte van aandelen, daaronder mede begrepen het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De bevoegdheid is verleend tot 23 oktober 2016 en betreft alle nog niet uitgegeven gewone aandelen tot maximaal de helft van het maatschappelijk kapitaal, zoals dit luidt of te eniger tijd zal luiden.

### Verkrijging van eigen aandelen

Verkrijging van eigen aandelen kan slechts plaatsvinden indien de AvA de Raad van Bestuur daartoe heeft gemachtigd en met inachtneming van hetgeen hieromtrent in de statuten is bepaald. In de AvA van 23 april 2015 is de Raad van Bestuur gemachtigd om eigen aandelen of certificaten daarvan te verkrijgen al dan niet ter beurse voor een periode van achttien maanden. De machtiging is beperkt tot ten hoogste een tiende deel van het geplaatst aandelenkapitaal op de dag van de AvA in 2015 (23 april) voor een prijs die niet lager is dan de nominale waarde en niet hoger dan 10% boven het gemiddelde van de slotkoersen, die voor de certificaten van gewone aandelen worden genoteerd blijkens de Officiële Prijscourant van de NYSE Euronext gedurende de vijf opeenvolgende beursdagen voorafgaande aan de dag der inkoop.

# Verslag van de Raad van Commissarissen



Jaarverslag 2015

## Samenstelling Raad van Commissarissen

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

In de Algemene Vergadering van 23 april 2015 is de heer Boersma (Nederlandse nationaliteit) herbenoemd voor een tweede periode (2015-2019). In de periode van 2003 - 2009 was de heer Boersma voorzitter van de Raad van Bestuur van Essent N.V..

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen van PostNL, lid board Electrica S.A., Roemenië, non-executive board member NYNAS AB, Zweden, voorzitter Adviescommissie Limburgs Energie Fonds. De heer Boersma is verder bijzonder hoogleraar Corporate Governance aan de Tias Business School in Tilburg.

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



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

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

Eerste benoemingstermijn TMG: 2013-2017.

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: voorzitter van de Raad van Commissarissen van Vivat N.V., voorzitter bestuur VEUO, lid van de Raad van Commissarissen BNG Bank N.V. en Robeco N.V., bestuurslid Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK, lid van de Commissie Financiële Verslaggeving en Accountancy van de AFM en lid van het Audit Committee van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

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



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

De heer Van Puijenbroek (Nederlandse nationaliteit) is directeur van VP Exploitatie N.V. en Bech N.V.

Eerste benoemingstermijn TMG: 2012-2016.

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

De heer Van Puijenbroek is lid van de Audit-, de Remuneratie- en de Selectie- en benoemingscommissie.



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

Mevrouw Van den Belt (Nederlandse nationaliteit) is CEO van Findmypast. Daarvoor had zij functies bij SUP Media (CEO), ITV broadband (directeur), Media en Telegraph Group Limited (directeur) en was zij uitgever van Independent Press Moscow en Men's Health en Playboy Russia.

Eerste benoemingstermijn TMG: 2014-2018.

Mevrouw Van den Belt heeft geen andere commissariaten/nevenfuncties.

Mevrouw Van den Belt is lid van de Auditcommissie.



### Simone (S.G.) Brummelhuis (1965)

Mevrouw Brummelhuis (Nederlandse nationaliteit) is directeur van TheNextWomen en TheNextWomen Crowd Fund. Zij had diverse functies, onder andere bij Europe Astia (Vice President), IENS (directeur) en advocatenkantoor Loeff Claeyss Verbeke.

Eerste benoemingstermijn TMG: 2014-2018.

Belangrijkste commissariaten/nevenfuncties: Lid van de Raad van Advies van diverse ondernemingen waaronder Lendahand BV, Storecove BV, Neos Finance BV en ECE Ondernemerscentrum Erasmus Universiteit, en Kennispartner Innovatiesessies College & Chamber Hemingway Duisenberg Society.

Mevrouw Brummelhuis is lid van de Audit-, de Remuneratie- en de Selectie- en benoemingscommissie.



## Verslag van de Raad van Commissarissen

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

### Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

De Raad kwam in het afgelopen jaar negen keer bijeen in een regulier geplande vergadering met de Raad van Bestuur, waarvan eenmaal telefonisch. Naast de reguliere vergaderingen waren er drie extra vergaderingen met de Raad van Bestuur, waarvan twee telefonisch. De volledige Raad van Commissarissen was aanwezig bij deze vergaderingen.

Daarnaast werd er 8 maal vergaderd in afwezigheid van de Raad van Bestuur. Deze bijeenkomsten vonden veelal plaats hetzij voorafgaand hetzij na afloop van de reguliere vergadering van de Raad van Commissarissen. In deze vergaderingen werd veelal de agenda van de vergadering kort doorgesproken en de belangrijkste focuspunten vastgesteld. Verder werd aandacht besteed aan de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen alsmede de aanpassing en voortgang van de strategie.

### Aandachtspunten van de Raad van Commissarissen in 2015

Afgelopen jaar werd door de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur veel aandacht besteed aan de strategische focus. Een sterk 24/7 digitaal aanbod op basis van de sterke hoofdmerken is de enige manier om langetermijnrelaties met consumenten in stand te houden en te versterken. Focus op de hoofdmerken biedt TMG meer mogelijkheden om te kapitaliseren op de bestaande waarde en competenties binnen de onderneming. In overleg met de Raad van Commissarissen zijn door de Raad van Bestuur drie strategische hoofddoelstellingen geformuleerd:

- het versterken van de hoofdmerken en het creëren van versterkte domeinposities
- het vergroten van consumentenbereik
- het realiseren van duurzaam rendement.

In juni 2015 heeft de Raad van Commissarissen samen met de Raad van Bestuur een separate strategiesessie gehouden (naast de ruime aandacht voor dit onderwerp op de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen).

Er werd regelmatig gesproken over de financiële stand van zaken binnen Telegraaf Media Groep en haar werkmaatschappijen. Er is al langere tijd sprake van een veranderende en dalende markt; advertentie-inkomsten en oplages dalen. Kostenreducties en reorganisaties zijn

noodzakelijk. In dit verband is meer dan voorheen gestuurd op de liquiditeitspositie.

2015 was een jaar van reorganisaties: Holland Media Combinatie, Dichtbij.nl, TMG Landelijke Media, de redactie van De Telegraaf waaronder de benoeming van een nieuwe hoofdredacteur van De Telegraaf en de gedeeltelijke sluiting van de drukkerijen (vestiging Alkmaar). Bij deze reorganisaties gingen veel banen verloren. Het spreekt voor zich dat de Raad van Commissarissen hieraan veel tijd heeft besteed.

Een van de andere hoofdthema's voor de Raad van Commissarissen in 2015 was cultuur- en leiderschapsverandering binnen TMG. Er is binnen TMG een uitgebreid cultuur- en leiderschapsprogramma opgezet dat komend jaar een vervolg krijgt door middel van onder meer een leiderschapsprogramma ontwikkeld in samenwerking met Nyenrode voor de top 50 van TMG. Verder is op instigatie van de Raad van Commissarissen een talent management en succession planning programma ontwikkeld.

Onderwerpen als mogelijke samenwerkingsverbanden, risicomanagement en de status van de ICT-omgeving stonden daarnaast prominent op de agenda.

### Vergaderingen van de commissies

#### Auditcommissie

De Auditcommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Auditcommissie bestaat uit de heren Jan Nooitgedagt (voorzitter), Guus van Puijenbroek, mevrouw Annelies van den Belt en mevrouw Simone Brummelhuis. De Auditcommissie kwam in zeven reguliere vergaderingen bijeen met de Raad van Bestuur, de externe accountant van Deloitte en de stafhoofden Internal Audit en Concern Financiën en Administratie van TMG. Eén van deze vergaderingen vond telefonisch plaats. Na afloop van de reguliere vergaderingen heeft de Auditcommissie vijf keer zonder de Raad van Bestuur vergaderd. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 100%. Onderwerpen van gesprek waren onder meer de jaar-, halfjaar- en kwartaalcijfers van TMG, persberichten, begroting 2016, het interne risicobeheersing- en controlesysteem en de invulling hiervan, de status van het operationeel en strategisch risicomanagement (zie ook het hoofdstuk [Risicomanagement](#)), de auditresultaten en de follow-up van eerdere audits, de managementletter en het verbeteren van de tone at the top

door middel van workshops. Verder werd gesproken over de onvoldoende geautomatiseerde controles en het in control statement. Specifieke onderwerpen die eveneens in deze vergaderingen aan de orde kwamen, waren de cashflowprognose, de fiscale positie, de convenanten met de banken en mogelijke bijzondere waardeverminderingen van goodwill, immateriële activa en drukpersen.

### Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Remuneratiecommissie bestaat uit de heren Jan Nooitgedagt (voorzitter), Michiel Boersma, Guus van Puijenbroek en mevrouw Simone Brummelhuis. De Remuneratiecommissie kwam in 2015 zes keer in vergadering bijeen. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 100%. In de vergaderingen werden onder meer de remuneratie van de Raad van Bestuur over 2015, de vergoeding voor commissarissen, het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur, de lange termijn variabele beloningscomponent voor de Raad van Bestuur en de gezamenlijke en individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur voor 2015 besproken.

### Selectie- en benoemingscommissie

De Selectie- en benoemingscommissie is een vaste en voorbereidende commissie van de Raad van Commissarissen. De Selectie- en benoemingscommissie bestaat uit de heren Michiel Boersma (voorzitter), Jan Nooitgedagt, Guus van Puijenbroek en mevrouw Simone Brummelhuis. De commissie vergaderde drie keer in 2015. Het aanwezigheidspercentage bij deze vergaderingen was 100%. Tijdens deze vergaderingen kwamen onder meer de samenstelling van de Raad van Commissarissen, de samenstelling van de Raad van Bestuur, de benoeming van nieuwe leden van het management, het cultuur- en leiderschapsprogramma en succession planning van het senior management aan de orde.

### Evaluaties

In januari 2015 vond een bijeenkomst plaats van de Raad van Bestuur met de voorzitter en de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen, waarin het functioneren van de Raad van Bestuur werd geëvalueerd. Het functioneren van de Raad van Bestuur is ook geëvalueerd in juni 2015. Ten slotte heeft een eindejaarsevaluatie plaatsgevonden, met als belangrijk onderdeel een 360 graden review met een externe adviseur. De voorzitter en de vice-voorzitter deden hiervan mondeling verslag in de vergadering van de Raad van Commissarissen.

In juni 2015 vond een bijeenkomst plaats van de Raad van Commissarissen waarin het functioneren van de Raad van Commissarissen werd geëvalueerd met behulp van een externe adviseur. De externe adviseur heeft vooraf individueel met alle leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur gesproken en input verzameld. De externe adviseur heeft op basis hiervan een toezichtsvisie voor de Raad van Commissarissen geformuleerd en deze visie is besproken op de bijeenkomst in juni 2015. Op basis van de toezichtsvisie en de hiervoor genoemde bijeenkomst zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd, zoals verbetering van de kwaliteit en tijdigheid van de informatieverschaffing aan de Raad van Commissarissen en het verstrekken van meer strategische opties of alternatieven door de Raad van Bestuur in geval er goedkeuring wordt gevraagd door de Raad van Bestuur voor een bepaald besluit. Deze aanbevelingen zijn vervolgens waar mogelijk opgevolgd gedurende 2015.

Met een nieuw managementinformatiesysteem stelt de Raad van Bestuur verschillende rapportages beschikbaar aan Raad van Commissarissen, zoals maandelijkse businessrapportages, financiële overzichten en verslaglegging van Internal Audit en Risicomanagement.

### Contacten binnen de organisatie

Vier van de leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2015 twee vergaderingen van de Centrale Ondernemingsraad (COR) en twee overlegvergaderingen tussen de Raad van Bestuur en het dagelijks bestuur van de COR bijgewoond. Onderwerpen van gesprek waren onder andere de cijfers en de lopende en verwachte reorganisaties.

In het verslagjaar vond een aantal keren informeel overleg plaats tussen de Raad van Commissarissen en de COR en tussen de Raad van Commissarissen en het dagelijks bestuur van de COR.

Op verzoek van de Raad van Commissarissen nodigt de Raad van Bestuur in elke vergadering van de Raad van Commissarissen het management van een van de bedrijfsonderdelen uit. Het management geeft een presentatie over hun onderdeel en is daarna beschikbaar voor discussie en vragen.

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

## Permanente educatie van de Raad van Commissarissen

Nieuwe leden van de Raad van Commissarissen volgen een introductieprogramma opgezet door TMG. Daarnaast hebben leden van de Raad van Commissarissen afgelopen jaar een workshop op het gebied van internal audit en risk management gevolgd. Ook wordt de Raad van Commissarissen actief op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen in de mediawereld en met name in het digitale domein en brengt de Raad ook zelf discussieonderwerpen en kennis in op deze gebieden.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben verder afgelopen jaar verschillende cursussen gevolgd of activiteiten verricht op het gebied van Corporate Governance en beloningsbeleid. De voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer Boersma, is bijzonder hoogleraar Corporate Governance geworden bij de TIAS Businessschool te Tilburg en heeft in dit kader in 2015 een oratie gehouden over Corporate Governance. Daarnaast hebben alle leden van de Raad van Commissarissen meerdaagse executive board academies gevolgd en opleidingen waaronder het postdoctorale Chamber programma van de Hemingway Duisenberg Society en het executive programma van de Singularity University (Silicon Valley, VS).

## Samenstelling

### Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan het vereiste dat ten minste 30% van de leden man en ten minste 30% van de leden vrouw dienen te zijn. Bij de benoemingen van de heer Van der Snoek en de heer Epskamp in 2014 was hun kennis van en ervaring in de mediabranche, leidinggevende ervaring en ervaring opgedaan met veranderen herstructureringstrajecten doorslaggevend. Er is actief naar vrouwelijke kandidaten gezocht, maar geen geschikte vrouwelijke kandidaten stelden zich beschikbaar. Bij nieuwe benoemingen van de Raad van Bestuur zal een evenwichtige en adequate samenstelling worden nagestreefd. Hierbij zullen alle relevante criteria worden meegenomen. TMG streeft ernaar vrouwen op de hogere managementposities te benoemen, die in de toekomst kunnen doorgroeien naar de Raad van Bestuur. Hiervoor wordt een actief HR-beleid ontwikkeld waarin opvolgingsplanning een belangrijke rol vervult.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 april 2015 is Michiel Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen, voor een tweede termijn herbenoemd. In

2016 loopt de termijn van Guus van Puijenbroek af. De heer Van Puijenbroek is beschikbaar voor herbenoeming.

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

## Dankwoord en aanbieding jaarverslag

2015 was wederom een jaar met uitdagende marktomstandigheden en met vele veranderingen in de organisatie om TMG beter voor te bereiden op de toekomst. Dat heeft van velen grote inzet gevraagd. Graag willen wij de Raad van Bestuur en de medewerkers van TMG bedanken voor de wijze waarop zij in 2015 hun taak hebben verricht.

Hierbij bieden wij u aan het verslag, de balans per 31 december en de winst- en verliesrekening over 2015 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 jaarverslag opgenomen controleverklaring.

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

Wij stellen u voor:

1. de jaarrekening over 2015 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. de Raad van Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2015.
3. de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2015.
4. een dividend uit te keren van € 0,16 per aandeel.

Amsterdam, 8 maart 2016

Namens de Raad van Commissarissen,

Michiel Boersma, voorzitter

# Beloningsbeleid bestuurders en commissarissen

## Beloningen Raad van Bestuur

Het beloningsbeleid is te raadplegen op [onze corporate website](#). In algemene zin is het volgende van toepassing:

1. Het doel is om topmanagers binnen de Raad van Bestuur van TMG te kunnen aantrekken en behouden.
2. Het beloningsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur van TMG wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) op voorstel van de Raad van Commissarissen.
3. Binnen de grenzen van het beloningsbeleid, zoals vastgesteld door de AvA, stelt de Raad van Commissarissen de beloning vast van de individuele leden van de Raad van Bestuur.

## Beloningsstructuur

De beloningsstructuur van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een vast en een variabel element. De beloningsstructuur is op de aandeelhoudersvergadering van april 2014 vastgesteld en voor wat betreft de variabele component lange termijn op de aandeelhoudersvergadering van 23 april 2015 gewijzigd.

De Raad van Commissarissen beslist jaarlijks over het aanpassen en/of indexeren van het vaste deel van de bezoldiging. Voor wat betreft het gehele variabele deel (kort en lang) formuleert de Raad van Bestuur jaarlijks conceptdoelstellingen voor het komende boekjaar en legt deze ter goedkeuring voor aan de Raad van Commissarissen. Ze zijn mede gericht op de langetermijndoelstellingen van TMG en de met haar verbonden ondernemingen en in overeenstemming met het risicoprofiel van de onderneming.

## Vaste component

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

## Variabele component korte termijn

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

De doelstellingen van de heer Van der Snoek voor 2015 bestonden uit strategische, financiële, HR, communicatiegerelateerde en operationele doelstellingen. De doelstellingen van de heer Epskamp waren met name financieel van aard. Naar het oordeel van de Raad van

Commissarissen hebben de heer Van der Snoek en de heer Epskamp negentig (90) procent van hun doelstellingen voor 2015 behaald. Dit komt neer op een variabele kortetermijnbeloning over 2015 van € 202.500 voor de heer Van der Snoek en € 168.750 voor de heer Epskamp.

Daarnaast kan de Raad van Commissarissen besluiten tot toekenning van een extra bonus waarover in de algemene vergadering van aandeelhouders verantwoording zal worden afgelegd. De variabele beloning zoals omschreven in dit lid wordt uitgekeerd in contanten. Bij het vaststellen van de beloning van de individuele leden van de Raad van Bestuur neemt de Raad van Commissarissen binnen het algemene beloningsbeleid diverse factoren in acht zoals vereiste competenties, bekwaamheden en verantwoordelijkheden van de bestuurder. Ook de mogelijke invloed op de beloningsverhoudingen binnen de onderneming wordt meegenomen.

## Variabele component lange termijn

De hoofdlijnen van de variabele component lange termijn zien er als volgt uit. De variabele component lange termijn wordt vooraf voor de gehele prestatieperiode van vier jaar in een keer voorwaardelijk toegekend. De prestatieperiode loopt van 1 januari 2015 tot 1 januari 2019. Voor de vorm van toekenning is gekozen voor rekeneenheden die de waarde van het aandeel TMG reflecteren ("Phantom Shares"). Een Phantom Share is in feite een rekeneenheid die de waarde van het aandeel TMG reflecteert. Er vindt een afrekening in contanten plaats en verder hebben de houders van Phantom Shares geen stemrecht of vergaderrechten, noch bestaat er een recht tot het ontvangen van dividend. Het aantal voorwaardelijk toe te kennen Phantom Shares bij aanvang van de prestatieperiode wordt als volgt berekend: vier maal 25% van het basissalaris bij aanvang prestatieperiode gedeeld door de gemiddelde beurskoers van het aandeel TMG in het laatste kwartaal van 2014. De definitieve toekenning van het aantal Phantom Shares vindt plaats aan het einde van de prestatieperiode. Toekenning vindt plaats op basis van prestatiecriteria, zoals die bij aanvang van de prestatieperiode worden overeengekomen. Prestatiecriteria zijn als volgt vastgesteld:

- Prestatie van het aandeel TMG ten opzichte van andere aandelen in een vergelijkingsgroep (weging 30%).
- De behaalde EBITDA-marge in het laatste jaar van de prestatieperiode (weging 25%).
- De gerealiseerde omzet in het laatste jaar van de prestatieperiode (weging 15%).

- De prestaties van TMG op het gebied van ESG-criteria (CO<sub>2</sub>-reductie en implementatie van het Talent Management Programma) (weging 30%).

De variabele component lange termijn bedraagt jaarlijks maximaal 25% van het jaarlijkse basissalaris, dat eerst na vier jaar wordt uitbetaald.

Zie voor nadere informatie [toelichting 8](#) van de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

### Beëindigingsvergoeding

In de opdrachtovereenkomst van de leden van de Raad van Bestuur is een bepaling opgenomen met betrekking tot een ontslagvergoeding ingeval van tussentijdse opzegging van de opdrachtovereenkomst door TMG. Deze vergoeding wordt berekend door ten aanzien van de eerste twee jaar van de opdrachtovereenkomst per jaar uit te gaan van een vergoeding gelijk aan 1,5 maal het vaste honorarium op maandbasis en ten aanzien van de jaren erna per jaar 2 maal het vaste honorarium op maandbasis met een maximum van éénmaal het vaste honorarium op jaarbasis. Een dergelijke vergoeding is niet verschuldigd ingeval de tussentijdse opzegging plaatsvindt vanwege verwijtbaar handelen of nalaten van het desbetreffende lid van de Raad van Bestuur.

### Pensioenregeling

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

### Leningen

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

### Beloningen Raad van Commissarissen

|                                         | 2015          | 2014   |
|-----------------------------------------|---------------|--------|
| <b>Raad van Commissarissen</b>          |               |        |
| Voorzitter                              | <b>45.450</b> | 45.000 |
| Leden                                   | <b>35.350</b> | 35.000 |
| <b>Auditcommissie</b>                   |               |        |
| Voorzitter                              | <b>6.565</b>  | 6.500  |
| Leden                                   | <b>5.555</b>  | 5.500  |
| <b>Remuneratiecommissie</b>             |               |        |
| Voorzitter                              | <b>6.060</b>  | 6.000  |
| Leden                                   | <b>5.050</b>  | 5.000  |
| <b>Selectie- en benoemingscommissie</b> |               |        |
| Voorzitter                              | <b>6.060</b>  | 6.000  |
| Leden                                   | <b>5.050</b>  | 5.000  |

De door de aandeelhoudersvergadering in april 2014 goedgekeurde bedragen, zijn in 2015 verhoogd met een percentage van 1% (dit percentage is gebaseerd op het CPI-indexcijfer).

# TMG Jaarrekening 2015



Jaarverslag 2015

## Geconsolideerde jaarrekening 83

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Geconsolideerde winst- en verliesrekening          | 83 |
| Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat   | 84 |
| Geconsolideerd overzicht van de financiële positie | 85 |
| Geconsolideerd kasstroomoverzicht                  | 86 |
| Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen     | 87 |

## Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 88

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling | 88  |
| 2. Gesegmenteerde informatie                                            | 100 |
| 3. Overname van ondernemingen                                           | 102 |
| 4. Opbrengsten                                                          | 103 |
| 5. Overige bedrijfsopbrengsten                                          | 103 |
| 6. Grond- en hulpstoffen                                                | 103 |
| 7. Personeelskosten                                                     | 104 |
| 8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen  | 104 |
| 9. Overige bedrijfskosten                                               | 105 |
| 10. Financiële baten en lasten                                          | 105 |
| 11. Winstbelasting                                                      | 106 |
| 12. Belastingvorderingen en -verplichtingen                             | 107 |
| 13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten                                     | 107 |
| 14. Immateriële activa                                                  | 108 |
| 15. Materiële vaste activa                                              | 111 |
| 16. Investerings- en geassocieerde deelnemingen                         | 112 |
| 17. Overige vorderingen                                                 | 112 |
| 18. Voorraden                                                           | 113 |
| 19. Handels- en overige vorderingen                                     | 113 |
| 20. Geldmiddelen                                                        | 114 |
| 21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop                          | 114 |
| 22. Eigen vermogen                                                      | 115 |
| 23. Dividend                                                            | 115 |
| 24. Winst per aandeel                                                   | 116 |
| 25. Minderheidsbelang                                                   | 116 |
| 26. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen       | 117 |
| 27. Personeelsbeloningen                                                | 118 |
| 28. Voorzieningen                                                       | 123 |
| 29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen                     | 125 |
| 30. Handelsschulden en overige verplichtingen                           | 126 |
| 31. Financieel risicobeheer                                             | 127 |
| 32. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen              | 129 |
| 33. Investeringsverplichtingen                                          | 131 |
| 34. Voorwaardelijke verplichtingen                                      | 131 |
| 35. Verbonden partijen                                                  | 131 |
| 36. Gebeurtenissen na balansdatum                                       | 131 |

## Vennootschappelijke jaarrekening 2015 132

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Vennootschappelijke winst- en verliesrekening          | 132 |
| Vennootschappelijk overzicht van de financiële positie | 133 |

## Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 134

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving | 134 |
| 2. Immateriële activa                                    | 134 |
| 3. Financiële vaste activa                               | 135 |
| 4. Eigen vermogen                                        | 136 |
| 5. Langlopende verplichtingen                            | 136 |
| 6. Kortlopende verplichtingen                            | 137 |
| 7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen            | 137 |
| 8. Beloning van bestuurders en commissarissen            | 137 |
| 9. Honoraria externe accountant                          | 139 |

## Overige gegevens 141

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gebeurtenissen na balansdatum                                                             | 141 |
| Controleverklaring van de onafhankelijke accountant                                       | 142 |
| Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst                                  | 148 |
| Stichting Preferente Aandelen TMG en Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen TMG         | 149 |
| Jaarverslag van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. | 151 |
| Kengetallen per jaar                                                                      | 153 |

## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

| Bedragen in duizenden euro's                                                           | Toelichting | 2015              | 2014       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|------------|
| Opbrengsten                                                                            | 4           | <b>481.333</b>    | 515.547    |
| Overige bedrijfsopbrengsten                                                            | 5           | <b>999</b>        | 2.165      |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                                                     |             | <b>482.332</b>    | 517.712    |
| Grond- en hulpstoffen                                                                  | 6           | <b>28.879</b>     | 38.263     |
| Personeelskosten                                                                       | 7           | <b>202.043</b>    | 182.519    |
| Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen                  | 8           | <b>35.449</b>     | 77.475     |
| Overige bedrijfskosten                                                                 | 9           | <b>236.961</b>    | 250.875    |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>                                                          |             | <b>503.332</b>    | 549.132    |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                               |             | <b>-21.000</b>    | -31.420    |
| Resultaat deelnemingen                                                                 | 10          | <b>-40</b>        | -5.137     |
| Financiële baten                                                                       | 10          | <b>247</b>        | 240        |
| Financiële lasten                                                                      | 10          | <b>-2.005</b>     | -2.261     |
| <b>Financiële baten en lasten</b>                                                      |             | <b>-1.798</b>     | -7.158     |
| <b>Resultaat vóór belastingen</b>                                                      |             | <b>-22.798</b>    | -38.578    |
| Winstbelasting                                                                         | 11          | <b>841</b>        | -491       |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                                  |             | <b>-23.639</b>    | -38.087    |
| <b>Nettoresultaat toe te rekenen aan:</b>                                              |             |                   |            |
| Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.                                          |             | <b>-22.760</b>    | -33.806    |
| Minderheidsbelang                                                                      |             | <b>-879</b>       | -4.281     |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                                  |             | <b>-23.639</b>    | -38.087    |
| <b>Nettoresultaat per aandeel</b>                                                      |             |                   |            |
| Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V. | 24          | <b>-22.760</b>    | -33.806    |
| Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen                                            | 24          | <b>46.350.000</b> | 46.350.000 |
| Gewoon en verwaterd resultaat per aandeel (EUR)                                        |             | <b>-0,49</b>      | -0,73      |

## Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

| Bedragen in duizenden euro's                                           | Toelichting | 2015           | 2014    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| <b>Nettoresultaat van de geconsolideerde winst- en verliesrekening</b> |             | <b>-23.639</b> | -38.087 |
| <b>Resultaat nooit via de winst- en verliesrekening</b>                |             |                |         |
| Actuariële resultaten bij toegezegde personeelsregelingen              | 27          | <b>-881</b>    | -1.850  |
| Winstbelasting                                                         |             | <b>220</b>     | 463     |
| <b>Overig resultaat na belasting</b>                                   |             | <b>-661</b>    | -1.387  |
| <b>Totaalresultaat</b>                                                 |             | <b>-24.300</b> | -39.474 |
| <b>Toe te rekenen aan:</b>                                             |             |                |         |
| Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.                          |             | <b>-23.421</b> | -35.145 |
| Minderheidsbelang                                                      |             | <b>-879</b>    | -4.329  |
| <b>Totaalresultaat</b>                                                 |             | <b>-24.300</b> | -39.474 |

# Geconsolideerd overzicht van de financiële positie

per 31 december

| Bedragen in duizenden euro's                                              | Toelichting | 2015           | 2014    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| <b>ACTIVA</b>                                                             |             |                |         |
| <b>Vaste activa</b>                                                       |             |                |         |
| Immateriële activa                                                        | 14          | <b>237.432</b> | 249.431 |
| Materiële vaste activa                                                    | 15          | <b>49.726</b>  | 58.103  |
| Investerings in geassocieerde deelnemingen                                | 16          | <b>24</b>      | 159     |
| Latente belastingvorderingen                                              | 29          | <b>38.397</b>  | 38.862  |
| Overige vorderingen                                                       | 17          | <b>1.077</b>   | 2.279   |
| <b>Totaal vaste activa</b>                                                |             | <b>326.656</b> | 348.834 |
| <b>Viottende activa</b>                                                   |             |                |         |
| Vorraden                                                                  | 18          | <b>1.859</b>   | 6.651   |
| Belastingvorderingen                                                      | 12          | <b>623</b>     | 2       |
| Handels- en overige vorderingen                                           | 19          | <b>73.811</b>  | 69.703  |
| Geldmiddelen                                                              | 20          | <b>42.928</b>  | 41.260  |
| Activa aangehouden voor verkoop                                           | 21          | <b>62</b>      | 8.806   |
| <b>Totaal viottende activa</b>                                            |             | <b>119.283</b> | 126.422 |
| <b>Totaal activa</b>                                                      |             | <b>445.939</b> | 475.256 |
| <b>PASSIVA</b>                                                            |             |                |         |
| <b>Eigen vermogen</b>                                                     |             |                |         |
| Geplaatst kapitaal                                                        |             | <b>11.588</b>  | 11.588  |
| Overige reserves                                                          |             | <b>223.592</b> | 247.131 |
| <b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.</b>   | 22          | <b>235.180</b> | 258.719 |
| Minderheidsbelang                                                         | 25          | <b>-7.974</b>  | -8.018  |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                                              |             | <b>227.206</b> | 250.701 |
| <b>Verplichtingen</b>                                                     |             |                |         |
| Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen | 26          | <b>472</b>     | 21.623  |
| Personeelsbeloningen                                                      | 27          | <b>5.183</b>   | 8.703   |
| Voorzieningen                                                             | 28          | <b>216</b>     | 274     |
| Latente belastingverplichtingen                                           | 29          | <b>18.023</b>  | 19.132  |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>                                  |             | <b>23.894</b>  | 49.732  |
| Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen | 26          | <b>25.546</b>  | 8.986   |
| Handelsschulden en overige verplichtingen                                 | 30          | <b>131.943</b> | 132.499 |
| Voorzieningen                                                             | 28          | <b>36.209</b>  | 28.279  |
| Belastingsschulden                                                        | 12          | <b>1.141</b>   | 4.143   |
| Passiva aangehouden voor verkoop                                          | 21          | <b>-</b>       | 916     |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>                                  |             | <b>194.839</b> | 174.823 |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                                              |             | <b>218.733</b> | 224.555 |
| <b>Totaal passiva</b>                                                     |             | <b>445.939</b> | 475.256 |

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

| Bedragen in duizenden euro's                                          | Toelichting | 2015           | 2014    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| <b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>                             |             |                |         |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                 |             | <b>-23.639</b> | -38.087 |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                                             |             |                |         |
| Afschrijvingen materiële vaste activa                                 | 15          | <b>9.498</b>   | 10.691  |
| Amortisatie immateriële activa                                        | 14          | <b>19.143</b>  | 17.829  |
| Bijzondere waardeverminderingverliezen op immateriële activa          | 14          | -              | 42.906  |
| Bijzondere waardeverminderingverliezen op materiële vaste activa      | 15          | <b>6.117</b>   | 6.049   |
| Bijzondere waardeverminderingverliezen op financiële vaste activa     | 15          | <b>691</b>     | -       |
| Netto financieringslasten                                             | 10          | <b>1.758</b>   | 2.021   |
| Boekwinst op verkochte vaste activa                                   | 5           | <b>-999</b>    | -2.165  |
| Overige resultaten deelnemingen                                       | 10          | <b>40</b>      | 5.137   |
| Winstbelasting                                                        | 11          | <b>841</b>     | -491    |
|                                                                       |             | <b>13.450</b>  | 43.890  |
| Mutatie voorraden                                                     |             | <b>4.792</b>   | 437     |
| Mutatie handels- en overige vorderingen                               |             | <b>514</b>     | 14.145  |
| Mutatie handelsschulden en overige verplichtingen                     |             | <b>-79</b>     | -17.236 |
| Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen                         |             | <b>3.362</b>   | -13.307 |
|                                                                       |             | <b>22.039</b>  | 27.929  |
| Ontvangen rente                                                       |             | <b>244</b>     | 232     |
| Betaalde rente                                                        |             | <b>-923</b>    | -893    |
| Betaalde winstbelastingen                                             |             | <b>-5.048</b>  | -3.139  |
| <b>Nettokasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>           |             | <b>16.312</b>  | 24.129  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                         |             |                |         |
| Ontvangen dividend                                                    |             | <b>142</b>     | -       |
| Investerings in immateriële activa                                    | 14          | <b>-3.966</b>  | -5.613  |
| Investerings in materiële vaste activa                                | 15          | <b>-7.640</b>  | -7.403  |
| Verwerving van geassocieerde deelnemingen                             |             | <b>-153</b>    | -299    |
| Desinvestering van geassocieerde deelnemingen                         |             | <b>106</b>     | -       |
| Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen |             | -              | -1.449  |
| Desinvesteringen van immateriële activa                               | 14          | -              | 2.975   |
| Desinvesteringen van materiële vaste activa                           |             | <b>1.406</b>   | 1.160   |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                         |             | <b>-10.105</b> | -10.629 |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                        |             |                |         |
| Aflossing langlopende verplichtingen                                  |             | <b>-5.635</b>  | -9.316  |
| Wijziging belang van derden                                           |             | -              | -3.831  |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                        |             | <b>-5.635</b>  | -13.147 |
| <b>Nettomutatie geldmiddelen</b>                                      |             | <b>572</b>     | 353     |
| Geldmiddelen per 1 januari                                            |             | <b>41.260</b>  | 41.311  |
| Mutatie geldmiddelen opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop  |             | <b>1.096</b>   | -404    |
| <b>Geldmiddelen per 31 december</b>                                   |             | <b>42.928</b>  | 41.260  |

## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

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

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                        | <i>Toelichting</i> | Aandelen<br>kapitaal | Reserve<br>eigen<br>aandelen | Overige<br>reserves | Totaal         | Minder-<br>heids-<br>belang | Totaal eigen<br>vermogen |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------------|---------------------|----------------|-----------------------------|--------------------------|
| Stand per 1 januari 2014                                   |                    | 11.588               | -                            | 287.198             | 298.786        | -2.164                      | 296.622                  |
| Nettoresultaat van de winst- en<br>verliesrekening         |                    | -                    | -                            | -33.806             | -33.806        | -4.281                      | -38.087                  |
| Overig resultaat na belasting                              |                    | -                    | -                            | -1.339              | -1.339         | -48                         | -1.387                   |
| <b>Totaalresultaat</b>                                     |                    | -                    | -                            | <b>-35.145</b>      | <b>-35.145</b> | <b>-4.329</b>               | <b>-39.474</b>           |
| Verwerving minderheidsbelang                               | 25                 | -                    | -                            | -4.922              | -4.922         | -927                        | -5.849                   |
| Wijzigingen door verkoop<br>groepsmaatschappijen           |                    | -                    | -                            | -                   | -              | -598                        | -598                     |
| <b>Stand per 31 december 2014</b>                          |                    | <b>11.588</b>        | <b>-</b>                     | <b>247.131</b>      | <b>258.719</b> | <b>-8.018</b>               | <b>250.701</b>           |
| <b>Nettoresultaat van de winst- en<br/>verliesrekening</b> |                    | <b>-</b>             | <b>-</b>                     | <b>-22.760</b>      | <b>-22.760</b> | <b>-879</b>                 | <b>-23.639</b>           |
| <b>Overig resultaat na belasting</b>                       |                    | <b>-</b>             | <b>-</b>                     | <b>-661</b>         | <b>-661</b>    | <b>-</b>                    | <b>-661</b>              |
| <b>Totaalresultaat</b>                                     |                    | <b>-</b>             | <b>-</b>                     | <b>-23.421</b>      | <b>-23.421</b> | <b>-879</b>                 | <b>-24.300</b>           |
| <b>Verwerving minderheidsbelang</b>                        | 25                 | <b>-</b>             | <b>-</b>                     | <b>-118</b>         | <b>-118</b>    | <b>923</b>                  | <b>805</b>               |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                          |                    | <b>11.588</b>        | <b>-</b>                     | <b>223.592</b>      | <b>235.180</b> | <b>-7.974</b>               | <b>227.206</b>           |

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## 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 de exploitatie van en deelname in digitale media en radio. De aandelen van de Vennootschap zijn genoteerd aan NYSE Euronext te Amsterdam.

De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2015 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 8 maart 2016.

### 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. Ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening 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 2015 en 2014, behoudens het hiernavolgende. Vanaf januari 2015 zijn verschillende wijzigingen in de IFRS-regelgeving van kracht. De aard en impact van de nieuwe standaarden zijn hieronder beschreven:

#### Annual improvements op IFRS 2010-2012 cyclus

De verbeteringen hebben betrekking op een specifiek onderdeel van IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IAS 16 en IAS 24.

#### Annual improvements op IFRS 2011-2013 cyclus

De verbeteringen hebben betrekking op een specifiek onderdeel van IFRS 3, IFRS 13 en IAS 40.

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

### Veranderingen in de presentatie

Bepaalde vergelijkende cijfers zijn aangepast om te voldoen aan de huidige presentatie. De verloopstaten bij belastingen en latente belastingen zijn aangepast voor de presentatie van belasting op overig resultaat. Daarnaast heeft er in 2015 een wijziging plaatsgevonden in de allocatie van kosten. De interne doorbelasting van vaste kosten is komen te vervallen. De vergelijkende cijfers 2014 in het segmentenoverzicht zijn op deze wijziging aangepast. De opbrengstcategorieën zijn in 2015 gewijzigd ten opzichte van 2014 in verband met een wijziging in de interne management rapportage; de vergelijkende cijfers 2014 zijn aangepast.

Ultimo 2014 werden de activiteiten van Relatieplanet.nl aangehouden voor verkoop. In 2015 is echter besloten de activiteiten voort te zetten in het nieuw te vormen segment TMG Digital (2016) en volledig mee te consolideren. De vergelijkende cijfers 2014 zijn aangepast.

### Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen maakt en veronderstellingen doet die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op een eenvoudige andere wijze uit andere bronnen blijkt.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als de toekomstige perioden, wordt die schattingswijziging verwerkt in de periode van herziening en toekomstige perioden. De belangrijkste posten, waarop schattingen een invloed van materiële betekenis kunnen hebben, zijn:

- immateriële activa (gebruiksduur, disconteringsvoet en toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder [toelichting 14](#))
- materiële vaste activa (gebruiksduur en toetsing bijzondere waardevermindering - zie verder [toelichting 15](#))
- handelsvorderingen (toetsing bijzondere waardeverminderingen - zie verder [toelichting 19](#))
- personeelsbeloningen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen - zie verder [toelichting 27](#))
- reorganisatievoorziening (hoogte afvloeiingsbedragen en wijze van afvloeien - zie verder [toelichting 28](#))
- voorziening voor juridische geschillen (kans en omvang bedragen - zie verder [toelichting 28](#))
- latente belastingvorderingen en -verplichtingen (tarief en looptijd belastinglatentie en realisatie voorwaartse verliescompensatie - zie verder [toelichting 29](#))
- niet uit de balans blijken rechten (implicaties uitspraak CbB - zie verder [toelichting 32](#))

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

### Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de moedermaatschappij TMG en haar dochterondernemingen verwerkt. De consolidatie geschiedt met toepassing van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van de moedermaatschappij.

### Dochterondernemingen

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover de Vennootschap zeggenschap heeft. De Vennootschap heeft zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap (macht) over de entiteit. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt. Bij de beoordeling of er sprake is van zeggenschap wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die materieel ("substantive") zijn.

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

### Gezamenlijke overeenkomsten

Een joint venture is een overeenkomst waarover de Vennootschap gezamenlijke zeggenschap uitoefent, en waarbij de Vennootschap eerder rechten heeft ten aanzien van de netto activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de passiva.

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

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

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

### Geassocieerde deelnemingen

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin TMG invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap of geen gezamenlijke zeggenschap heeft. Dochterondernemingen en gezamenlijke afspraken zijn geen geassocieerde deelnemingen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel van TMG in het totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen volgens de 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 aanpassingen om de waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van TMG. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk in het resultaat verantwoord. Wanneer het aandeel van TMG in de verliezen groter is dan de waarde van het belang in een geassocieerde deelneming, wordt de boekwaarde van de entiteit in het overzicht van de financiële positie van TMG afgeboekt tot nihil en worden verdere verliezen niet meer in aanmerking genomen, behalve voor zover TMG een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting is aangegaan of betalingen heeft verricht namens een geassocieerde deelneming.

### Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen TMG of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden geëlimineerd naar rato van het belang dat TMG in de entiteit heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar slechts voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering. Het resultaat van de verworven of afgestoten dochterondernemingen gedurende het boekjaar is opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening vanaf c.q. tot de datum van aandelenoverdracht. Indien noodzakelijk zijn er aanpassingen doorgevoerd in de cijfers van de dochterondernemingen, om de waarderingsgrondslagen in overeenstemming te brengen met die van TMG.

### Vreemde valuta

#### Transacties in vreemde valuta

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

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

### Activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële 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. De in de reserve koersverschillen opgenomen bedragen worden bij afstoting overgeboekt naar de winst- en verliesrekening.

## Immateriële activa

### Goodwill

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

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

### Overige immateriële activa

Overige immateriële activa betreffen licentierechten, (in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen voor eigen gebruik en tijdelijke merk- en uitgavenrechten. De overige door TMG verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen). Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten, waarbij de onderzoeksresultaten worden aangewend voor een plan of ontwerp voor de productie van nieuwe of wezenlijk verbeterde producten en processen, worden geactiveerd indien het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, afzonderlijk identificeerbaar is, de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld en TMG over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien.

De geactiveerde uitgaven omvatten de materiaalkosten, directe arbeidskosten en het direct toerekenbare deel van de indirecte kosten. Voor het geactiveerde deel wordt een wettelijke reserve gevormd. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt. De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs, verminderd met cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

### Uitgaven na eerste opname

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

### Financieringskosten

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

### Amortisatie

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- merknamen en uitgavenrechten 5 - 20 jaar
- licenties 6 jaar
- software 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 worden opgenomen.

## Materiële vaste activa

### Activa in eigendom

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

### Uitgaven na eerste opname

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

## Financieringskosten

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

## Afschrijving

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- bedrijfsgebouwen 10 - 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

Vooruitbetaalde operationele lease omvat de afgekochte erfpachtcanon van de terreinen op de campus in Amsterdam. Deze wordt overeenkomstig de looptijd van de desbetreffende erfpachtcontracten lineair afgeschreven. Langlopende vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen kostprijs, verminderd met toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de vorderingen.

## 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 de winst- en verliesrekening.

Wanneer TMG de uitdrukkelijke bedoeling heeft om financiële instrumenten tot het einde van de looptijd aan te houden, worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Andere door TMG aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als voor verkoop beschikbaar, en worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt, behoudens bijzondere waardeverminderingen en, in geval van monetaire posten zoals schuldbewijzen, valutakoersverschillen. Wanneer deze beleggingen niet langer in het overzicht van de financiële positie worden opgenomen, wordt de cumulatieve winst of het verlies rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt en opgenomen in het overzicht van het totaalresultaat.

## Financiële instrumenten

TMG maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten om renterisico's af te dekken. 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 het 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 de winst- en verliesrekening.

TMG past geen hedge accounting toe.

## Handels- en overige vorderingen

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

## Geldmiddelen

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

## Bijzondere waardeverminderingen

Van de activa van TMG wordt per iedere balansdatum opnieuw bezien of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief (zie aansluitend de grondslagberekening van de realiseerbare waarde).

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

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

verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op dat financiële actief, dat eerder in de winst- en verliesrekening is opgenomen.

### **Berekening van de realiseerbare waarde**

De realiseerbare waarde van de beleggingen van TMG in tot einde looptijd aangehouden effecten en tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt. Voor de overige activa en geassocieerde deelnemingen is de realiseerbare waarde gelijk aan de opbrengstwaarde, of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen kasontvangsten genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van die van andere activa, wordt de realiseerbare waarde bepaald voor de 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. 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 er geen bijzonder waardeverminderingverlies was opgenomen.

### **Aandelenkapitaal**

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

### **Minderheidsbelang**

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

### **Aanpassingen in minderheidsbelang**

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

### **Inkoop eigen aandelen**

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

### Opgenomen rentedragende leningen

Opgenomen rentedragende leningen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, onder aftrek van de aan de lening toe te rekenen kosten. Na de eerste opname worden rentedragende leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve-rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de leningen.

### Personeelsbeloningen

#### Pensioenregelingen

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

#### a. Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van TMG uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden berekend naar contante waarde. Eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de reële waarde van de fondsbeleggingen worden hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van minimaal AA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TMG benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaire, volgens de 'projected unit credit'-methode.

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

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor TMG, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de financiële positie opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Het uit de inperking of beëindiging van een toegezegd-pensioenregeling voortvloeiende resultaat wordt verwerkt zodra de inperking of beëindiging plaatsvindt. In de winst- en verliesrekening worden servicekosten en netto-interestkosten en /of –baten opgenomen. De overige mutaties worden in de financiële positie verwerkt.

#### b. Toegezegde-bijdrageregelingen

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

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

### Op aandelen gebaseerde beloning

De op aandelen gebaseerde beloningen verrekend in contanten zijn een voorwaardelijke bezoldigingscomponent, waarbij de opschortende voorwaarde bij de toekenning is, dat de betrokkenen na een periode van vier jaar (de prestatieperiode) na de toekenning de vooraf vastgestelde prestatiecriteria hebben gerealiseerd. Betaling vindt uitsluitend plaats indien de betrokkene na de periode van vier jaar nog in dienst is. Wanneer de arbeidsovereenkomst tussentijds wordt beëindigd, kan in bepaalde gevallen toekenning pro rata plaatsvinden. Aan het einde van elk jaar wordt een schatting gemaakt van de na afloop van de vierjarige periode

te betalen variabele beloning. Hiervan wordt gedurende de prestatieperiode jaarlijks een evenredig deel ten laste van het resultaat van het betreffende jaar verantwoord.

### Voorzieningen

Een voorziening wordt in het overzicht van de financiële positie opgenomen wanneer TMG een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is, die betrouwbaar kan worden geschat. Indien het effect daarvan materieel is, worden de voorzieningen bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld en, waar nodig, van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting.

### Reorganisatievoorziening

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

### Verlieslatende contracten

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

### Handelsschulden en overige verplichtingen

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

### Bepaling reële waarde

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

### Immateriële activa

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

### Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is gebaseerd op marktwaarde. De marktwaarde van het vastgoed is de geschatte waarde waarvoor een onroerende zaak op de waarderingsdatum 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.

### Handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen wordt tegen contante waarde van toekomstige kasstromen geschat, die op hun beurt worden gedisconteerd tegen marktrente 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 marktrente voor een vergelijkbaar instrument per waarderingsdatum.

### Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

### Opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en na aftrek van eventuele kortingen. Opbrengsten uit verkopen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijke risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen. Opbrengsten uit hoofde van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen naar rato van de in het boekjaar geleverde prestaties. Er worden geen opbrengsten opgenomen indien er belangrijke onzekerheden bestaan ter zake van het innen van de overeengekomen vergoeding, de hiermee verband houdende kosten of eventuele retouren en tevens wanneer er sprake is van aanhoudende management betrokkenheid bij de goederen.

### Bartertransacties

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

Indien de reële waarde van ontvangen zaken of diensten niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de opbrengst bepaald op de reële waarde van de geruilde zaken of diensten, vermeerderd of verminderd met eventuele betaalde of ontvangen liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

### Subsidies

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

### Lasten

#### Leasebetalingen

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

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

## Financiële baten en lasten

Het resultaat geassocieerde deelnemingen omvat het aandeel van TMG in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming over de periode waarin TMG invloed van betekenis heeft.

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

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

Rentebaten en rentelasten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen volgens de effectieve-rentemethode.

Dividendopbrengsten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat dividend gedeclareerd wordt.

Valutakoerswinsten en -verliezen worden gerapporteerd op gesaldeerde basis. Financieringskosten die niet direct toerekenbaar zijn aan een acquisitie worden in de winst- en verliesrekening opgenomen volgens de effectieve-rentemethode.

## Belasting naar de winst

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

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

De voorziening voor latente belastingverplichtingen wordt gevormd op basis van de balansmethode, waarbij een voorziening wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening getroffen: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden, en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet zullen worden afgewikkeld.

Het bedrag van de voorziening voor latente belastingverplichtingen is gebaseerd op de wijze waarop de boekwaarde van de activa en verplichtingen naar verwachting zal worden gerealiseerd of afgewikkeld, waarbij gebruik wordt gemaakt van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, dan wel waartoe reeds op balansdatum besloten is. De latente belastingverplichting is opgenomen tegen nominale waarde. Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van de actiefpost kunnen worden aangewend. Het bedrag van de latente belastingvorderingen wordt verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

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

## Gesegmenteerde informatie

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

### Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van TMG dat een afzonderlijke belangrijke bedrijfsactiviteit of een afzonderlijk belangrijk geografisch bedrijfsgebied vertegenwoordigt, of is een dochteronderneming die uitsluitend is overgenomen met de bedoeling te worden doorverkocht.

Classificatie als beëindigde bedrijfsactiviteit geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, wanneer de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. Een groep af te stoten activa die wordt opgeheven kan hier ook aan voldoen.

### Kasstroomoverzicht

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

### Nog niet-toegepaste IFRS-standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe wijzigingen op standaarden en interpretaties is nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. De volgende IFRS-standaarden en interpretaties zijn geldig met ingang van 1 januari 2016 (tenzij anders vermeld) en worden alsdan toegepast.

### Amendementen

IAS 1: Disclosure initiative (effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2016)

IFRS 11 Accounting for acquisitions of interest in joint operations (effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2016)

IAS 16/IAS 38 Clarification of acceptable methods of depreciation and amortisation (effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2016)

Amendments to IFRS: annual improvements to IFRS 2012-2014 Cycle (effectief voor jaarrekening geldig vanaf 1 januari 2016).

Naar verwachting zal de toepassing van deze wijzigingen op standaarden en interpretaties geen materiële gevolgen hebben voor de financiële positie van TMG.

TMG heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten en IFRS 16 Leases niet eerder toe te passen. De invloed van deze standaarden op de jaarrekening van de Groep worden nader onderzocht.

## 2. Gesegmenteerde informatie

| Bedragen in duizenden euro's                                                                           | TMG Landelijke Media |         | Holland Media Combinatie |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------|--------------------------|---------|
|                                                                                                        | 2015                 | 2014    | 2015                     | 2014    |
| Opbrengsten transacties derden                                                                         | <b>255.739</b>       | 274.846 | <b>102.265</b>           | 113.906 |
| Intercompany transacties                                                                               | -                    | -       | -                        | -       |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                                                                     | <b>255.739</b>       | 274.846 | <b>102.265</b>           | 113.906 |
| Resultaat van het segment vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen | <b>53.540</b>        | 55.011  | <b>22.024</b>            | 23.749  |
| Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen                         | <b>4.742</b>         | 3.381   | <b>1.246</b>             | 1.541   |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                                                                               | <b>48.798</b>        | 51.630  | <b>20.778</b>            | 22.208  |
| Resultaat deelnemingen                                                                                 | <b>-40</b>           | -5.130  | -                        | -       |
| Financiële baten                                                                                       | <b>1</b>             | 48      | -                        | -       |
| Financiële lasten                                                                                      | <b>-63</b>           | -86     | -                        | -       |
| Winstbelasting                                                                                         | <b>-8.031</b>        | -10.087 | <b>-6.236</b>            | -3.896  |
| <b>Nettoresultaat</b>                                                                                  | <b>40.665</b>        | 36.375  | <b>14.542</b>            | 18.312  |
| Activa van het segment                                                                                 | <b>45.074</b>        | 132.787 | <b>21.582</b>            | 72.935  |
| Investerings in geassocieerde deelnemingen                                                             | <b>24</b>            | 159     | -                        | -       |
| <b>Totaal activa per 31 december</b>                                                                   | <b>45.098</b>        | 132.946 | <b>21.582</b>            | 72.935  |
| Verplichtingen van het segment                                                                         | <b>63.339</b>        | 50.145  | <b>25.783</b>            | 22.059  |
| <b>Totaal verplichtingen 31 december</b>                                                               | <b>63.339</b>        | 50.145  | <b>25.783</b>            | 22.059  |
| Investerings van het segment                                                                           | <b>2.034</b>         | 2.134   | <b>310</b>               | 522     |
| <b>Totaal investeringen</b>                                                                            | <b>2.034</b>         | 2.134   | <b>310</b>               | 522     |
| Reorganisatiekosten                                                                                    | <b>10.599</b>        | -       | <b>665</b>               | -       |
| Bijzondere waardevermindervingsverliezen op immateriële activa                                         | -                    | -       | -                        | -       |
| Bijzondere waardevermindervingsverliezen op materiële vaste activa                                     | -                    | -       | -                        | -       |
| <b>Overige materiële niet-geldelijke posten</b>                                                        | <b>10.599</b>        | -       | <b>665</b>               | -       |
| <b>Gemiddeld aantal fte</b>                                                                            | <b>755</b>           | 830     | <b>540</b>               | 665     |

### Bedrijfssegmenten

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

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

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

**Sky Radio Group:** de exploitatie van diverse radiostations in Nederland.

**Keesing Media Group:** het uitgeven van puzzelbladen in Europa.

**Facilitair Bedrijf:** overige activiteiten omvatten onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantoorruimte en bijbehorende faciliteiten, voornamelijk voor de segmenten TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie.

**Hoofdkantoor / Eliminaties:** onder hoofdkantoor vallen onder andere de volgende stafafdelingen: Raad van Bestuur, Corporate Communicaton, Corporate Development, Internal Audit & Risicomanagement, HRM, ICT en legal.

| Sky Radio Group |         | Keesing Media Group |         | Facilitair Bedrijf |         | Hoofdkantoor / Eliminaties |         | Totaal  |         |
|-----------------|---------|---------------------|---------|--------------------|---------|----------------------------|---------|---------|---------|
| 2015            | 2014    | 2015                | 2014    | 2015               | 2014    | 2015                       | 2014    | 2015    | 2014    |
| 30.745          | 38.816  | 70.922              | 67.982  | 22.593             | 22.033  | 68                         | 129     | 482.332 | 517.712 |
| -               | -       | 220                 | 92      | 72.633             | 84.037  | -72.853                    | -84.129 | -       | -       |
| 30.745          | 38.816  | 71.142              | 68.074  | 95.226             | 106.070 | -72.785                    | -84.000 | 482.332 | 517.712 |
| 6.494           | 15.992  | 20.614              | 19.287  | -47.530            | -32.547 | -40.693                    | -35.437 | 14.449  | 46.055  |
| 11.034          | 51.904  | 4.135               | 4.906   | 13.835             | 12.982  | 457                        | 2.761   | 35.449  | 77.475  |
| -4.540          | -35.912 | 16.479              | 14.381  | -61.365            | -45.529 | -41.150                    | -38.198 | -21.000 | -31.420 |
| -               | -       | -                   | -       | -                  | -       | -                          | -7      | -40     | -5.137  |
| -               | 1       | 246                 | 190     | -                  | -       | -                          | 1       | 247     | 240     |
| -828            | -1.118  | -198                | -206    | -                  | -       | -916                       | -851    | -2.005  | -2.261  |
| 1.264           | -1.292  | -4.215              | -3.604  | -321               | 8.923   | 16.698                     | 10.447  | -841    | 491     |
| -4.104          | -38.321 | 12.312              | 10.761  | -61.686            | -36.606 | -25.368                    | -28.608 | -23.639 | -38.087 |
| 65.283          | 78.573  | 153.112             | 154.984 | 56.745             | 58.814  | 104.119                    | -22.996 | 445.915 | 475.097 |
| -               | -       | -                   | -       | -                  | -       | -                          | -       | 24      | 159     |
| 65.283          | 78.573  | 153.112             | 154.984 | 56.745             | 58.814  | 104.119                    | -22.996 | 445.939 | 475.256 |
| 40.772          | 46.633  | 33.921              | 34.418  | 25.030             | 9.978   | 29.888                     | 61.322  | 218.733 | 224.555 |
| 40.772          | 46.633  | 33.921              | 34.418  | 25.030             | 9.978   | 29.888                     | 61.322  | 218.733 | 224.555 |
| 375             | 991     | 1.259               | 1.193   | 5.940              | 4.665   | 1.688                      | 3.437   | 11.606  | 12.942  |
| 375             | 991     | 1.259               | 1.193   | 5.940              | 4.665   | 1.688                      | 3.437   | 11.606  | 12.942  |
| 203             | 1.212   | 366                 | -74     | 17.038             | -       | -1.699                     | -924    | 27.172  | 214     |
| -               | 40.929  | -                   | -       | -                  | -       | -                          | 1.977   | -       | 42.906  |
| -               | -       | -                   | 99      | 6.810              | 5.950   | -                          | -       | 6.810   | 6.049   |
| 203             | 42.141  | 366                 | 25      | 23.848             | 5.950   | -1.699                     | 1.053   | 33.982  | 49.169  |
| 97              | 103     | 270                 | 277     | 317                | 328     | 138                        | 148     | 2.117   | 2.351   |

Gesegmenteerde informatie wordt verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van TMG. De segmentatie is gebaseerd op de organisatorische aansturing binnen TMG en de aard van de (uitgeef) activiteiten. Maandelijks worden de resultaten gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en deze vormen mede de basis voor besluitvorming omtrent de resultaten van de activiteiten en de inzet van resources binnen de uitgeefkernen. De ondersteunende activiteiten, waaronder drukken en distribueren, worden op groepsniveau beoordeeld en worden niet toegerekend aan de bedrijfssegmenten. In 2015 heeft er een wijziging plaatsgevonden in de allocatie van kosten. De interne doorbelasting van vaste kosten is komen te vervallen. De vergelijkende cijfers 2014 zijn op deze wijziging aangepast. De activa van de segmenten laten in 2015 grote mutaties zien. Deze zijn het gevolg van het afrekenen van intercompany verhoudingen tussen werkmaatschappijen, mede door middel van dividenduitkeringen.

De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel

op basis van redelijkheid, aan het segment kunnen worden toegerekend. De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment, die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

De daling van de opbrengsten van de segmenten TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere advertentie- en oplage-inkomsten. De daling van de opbrengsten bij Sky Radio Group wordt veroorzaakt door een daling van de netto-advertentiemarkt, door toegenomen concurrentie en door een lager luistermarktaandeel, voornamelijk van Radio Veronica. De stijging van de opbrengsten en het bedrijfsresultaat bij Keesing Media Group is te danken aan de uitbreiding van het productportfolio, waaronder kleurboeken voor volwassenen. De daling van het bedrijfsresultaat bij het Facilitair Bedrijf wordt veroorzaakt door 17.000 reorganisatielasten, hoofdzakelijk betrekking hebbende op de drukkerijen. De daling van het bedrijfsresultaat bij het Hoofdkantoor wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere advieskosten en hogere opleidingskosten van personeel.

### 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 | 2015           |                           |
|------------------------------|----------------|---------------------------|
|                              | Opbrengsten    | Vaste activa <sup>1</sup> |
| Nederland                    | 419.585        | 248.223                   |
| Overige landen               | 62.747         | 40.036                    |
| <b>Totaal</b>                | <b>482.332</b> | <b>288.259</b>            |

<sup>1</sup> Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

|                | 2014           |                           |
|----------------|----------------|---------------------------|
|                | Opbrengsten    | Vaste activa <sup>1</sup> |
| Nederland      | 457.608        | 268.306                   |
| Overige landen | 60.104         | 41.666                    |
| <b>Totaal</b>  | <b>517.712</b> | <b>309.972</b>            |

<sup>1</sup> Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

Van de omzet en van de vaste activa in overige landen heeft respectievelijk 44.211 (2014: 42.577) en 39.924 (2014: 41.400) betrekking op puzzelactiviteiten in Frankrijk.

## 3. Overname van ondernemingen

In 2015 en 2014 hebben er geen acquisities van ondernemingen of activiteiten plaatsgevonden.

#### 4. Opbrengsten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>    | 2014    |
|-------------------------------------|----------------|---------|
| Abonnementen                        | <b>177.244</b> | 182.902 |
| Losse verkoop                       | <b>92.111</b>  | 90.751  |
| Advertenties                        | <b>116.319</b> | 140.165 |
| BtB digitale inkomsten              | <b>32.976</b>  | 34.787  |
| Consumenten digitale inkomsten      | <b>9.631</b>   | 8.135   |
| E-commerce                          | <b>18.802</b>  | 18.436  |
| Vervaardiging                       | <b>3.916</b>   | 3.489   |
| Distributie                         | <b>17.488</b>  | 18.459  |
| Overige opbrengsten                 | <b>12.846</b>  | 18.423  |
| <b>Totaal</b>                       | <b>481.333</b> | 515.547 |

In de omzet van 481.333 (2014: 515.547) zijn ruiltransacties begrepen ter grootte van 4.009 (2014: 5.541). De daling in de overige opbrengsten wordt onder andere veroorzaakt door een lagere opbrengst uit de iPad-actie bij de Telegraaf. De opbrengstcategorïen zijn gewijzigd ten opzichte van 2014 in verband met een wijziging in de interne managementrapportage in 2015.

De BtB digitale inkomsten betreffen hoofdzakelijk online advertentie-inkomsten. Advertentie-inkomsten uit print en radio zijn onderdeel van de categorie Advertenties. De consumenten digitale inkomsten betreffen hoofdzakelijk abonnementeninkomsten voor online toegang. De abonnementeninkomsten uit print zijn onderdeel van de categorie abonnementen.

#### 5. Overige bedrijfsopbrengsten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b> | 2014  |
|-------------------------------------|-------------|-------|
| Boekwinst verkoop vaste activa      | <b>999</b>  | 2.165 |
| <b>Totaal</b>                       | <b>999</b>  | 2.165 |

De boekwinst vaste activa betreft in 2015 het resultaat op de verkoop van enkele panden van het Facilitair bedrijf. In 2014 betreft het resultaat de verkoop van het intellectueel eigendom van My Radio, alsmede de verkoop van enkele panden van Holland Media Combinatie.

#### 6. Grond- en hulpstoffen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Papier en inkt                      | <b>27.189</b> | 36.265 |
| Hulpstoffen                         | <b>1.690</b>  | 1.998  |
| <b>Totaal</b>                       | <b>28.879</b> | 38.263 |

De daling in kosten voor papier en inkt is het gevolg van een combinatie van lagere volumes als gevolg van daling in oplage en portfolioaanpassingen, sluiting van de drukkerij van puzzelbladen in Frankrijk in het voorjaar van 2014 en lagere inkooprijzen voor zowel papier als inkt.

## 7. Personeelskosten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>        | <i>Toelichting</i> | <b>2015</b>    | 2014           |
|--------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| Lonen en salarissen                        |                    | <b>120.599</b> | 128.921        |
| Verplichte sociale zekerheidsbijdragen     |                    | <b>19.162</b>  | 21.151         |
| Kosten samenhangend met pensioenregelingen | 27                 | <b>10.090</b>  | 11.867         |
| Overige personeelskosten                   |                    | <b>25.020</b>  | 20.366         |
|                                            |                    | <b>174.871</b> | <b>182.305</b> |
| Reorganisatiekosten                        | 28                 | <b>27.172</b>  | 214            |
| <b>Totaal</b>                              |                    | <b>202.043</b> | <b>182.519</b> |

Het gemiddeld aantal personeelsleden (fte) bedraagt 2.117 (2014: 2.351), waarvan 193 (2014: 201) in het buitenland. De lonen en salarissen zijn gedaald door afvloeiing van personeel in het kader van het kostenbesparingsprogramma. Hierdoor daalden ook de verplichte sociale verzekeringsbijdragen en bijdragen aan pensioenregelingen. In de kosten samenhangend met pensioenregelingen zit tevens een eenmalige vrijval van 2.400 als gevolg van de afbouw van een vergoeding van ziektekosten aan gepensioneerden. In 2014 bevatten de pensioenkosten eenmalige baten van 1.400 voornamelijk betrekking hebbende op de beëindiging van de eindlooppensioenregeling bij de Sky Radio Group.

De overige personeelskosten zijn gestegen door hogere kosten tijdelijk personeel voor diverse projecten en hogere opleidingskosten. Tevens is er in de overige personeelskosten een vrijval uit de voorziening voor de jubileumregeling van 503 verwerkt. De reorganisatiekosten nemen toe door de in 2015 aangekondigde plannen om het aantal werknemers verder te reduceren, onder andere bij de drukkerijen en de redactie van TMG Landelijke Media.

## 8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                               | <i>Toelichting</i> | <b>2015</b>   | 2014          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|
| Bijzondere waardeverminderingen financiële vaste activa           | 15                 | <b>827</b>    | -             |
| Terugneming bijzondere waardevermindering financiële vaste activa | 15                 | <b>-136</b>   | -             |
| Afschrijvingen                                                    | 15                 | <b>9.498</b>  | 10.691        |
| Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa            | 15                 | <b>6.810</b>  | 6.049         |
| Terugneming bijzondere waardevermindering materiële vaste activa  |                    | <b>-693</b>   | -             |
| Amortisatie                                                       | 14                 | <b>19.143</b> | 17.829        |
| Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa                | 14                 | <b>-</b>      | 42.906        |
| <b>Totaal</b>                                                     |                    | <b>35.449</b> | <b>77.475</b> |

De bijzondere waardevermindering van financiële vaste activa van 827 heeft betrekking op vooruitbetaalde erfpacht voor een buiten gebruik gesteld pand in het kader van de reorganisatie van de drukkerijen.

In 2015 is een in 2012 buiten gebruik gesteld pand weer in gebruik genomen. Dit resulteert in een terugneming van een eerdere gedane bijzondere waardevermindering van 693 op materiële vaste activa en 136 op financiële vaste activa. Daarnaast heeft er in

2015 een inhaalafschrijving van 1.498 op de immateriële activa plaatsgevonden in verband met de terugnemering van aangehouden voor verkoop classificatie van Relatieplanet.

Op materiële vaste activa heeft zowel in 2015 als in 2014 een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden op machines, persen en panden van het facilitair bedrijf in het kader van de reorganisatie van de drukkerijen.

De bijzondere waardevermindering op immateriële activa in 2014 betreft een afwaardering op de goodwill van de radiomerken van Sky Radio Group en een afwaardering van software.

## 9. Overige bedrijfskosten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                 | <b>2015</b>    | 2014    |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------|
| Transport- en distributiekosten                     | <b>70.400</b>  | 77.050  |
| Uitbesteed werk en technische productiekosten       | <b>37.294</b>  | 37.050  |
| Verkoopkosten                                       | <b>31.126</b>  | 35.791  |
| Redactiekosten                                      | <b>16.293</b>  | 17.581  |
| Inkoopwaarde E-commerce                             | <b>13.335</b>  | 16.837  |
| Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen | <b>1.071</b>   | 2.506   |
| Automatiseringskosten                               | <b>21.679</b>  | 23.255  |
| Huisvestingskosten                                  | <b>10.841</b>  | 12.913  |
| Overige bedrijfskosten                              | <b>34.922</b>  | 27.892  |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>236.961</b> | 250.875 |

De transport- en distributiekosten daalden door ingezette kostenbesparingen binnen de eigen distributieactiviteiten en portfoliowijzigingen. De verkoopkosten zijn gedaald vanwege hogere sales- en promotieactiviteiten in 2014 rondom het WK-voetbal en Radio Veronica, de merkencampagne en tabloidovergang van De Telegraaf. De overige bedrijfskosten stegen met name als gevolg van hogere advieskosten inzake diverse operationele en strategische projecten.

## 10. Financiële baten en lasten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Overig resultaat deelnemingen       | <b>-40</b>    | -5.137 |
| <b>Resultaat deelnemingen</b>       | <b>-40</b>    | -5.137 |
| <b>Financiële baten</b>             | <b>247</b>    | 240    |
| <b>Financiële lasten</b>            | <b>-2.005</b> | -2.261 |
| <b>Totaal</b>                       | <b>-1.798</b> | -7.158 |

In 2014 werden Ticketsplus B.V., Zoom.in Nederland B.V. en Cammio GmbH, alle onderdeel van het segment TMG Landelijke Media, verkocht. Het verlies uit deze desinvesteringen bedroeg 4.902 en is verantwoord onder de post overig resultaat deelnemingen.

## 11. Winstbelasting

| Bedragen in duizenden euro's                                                    | Toelichting | 2015           | 2014    |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| <b>Verschuldigde winstbelasting</b>                                             |             |                |         |
| Verslagjaar                                                                     |             | <b>3.435</b>   | 6.172   |
| Correcties van voorgaande jaren                                                 |             | <b>-2.010</b>  | -745    |
| <b>Latente belastingen</b>                                                      |             |                |         |
| Correcties van voorgaande jaren                                                 | 29          | <b>5.316</b>   | -       |
| Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen                              | 29          | <b>-6.120</b>  | -6.381  |
| <b>Totale winstbelasting</b>                                                    |             | <b>621</b>     | -954    |
| <b>Hiervan:</b>                                                                 |             |                |         |
| <b>Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening</b> |             | <b>841</b>     | -491    |
| <b>Winstbelasting over overig resultaat</b>                                     |             | <b>-220</b>    | -463    |
| <b>Totale winstbelasting</b>                                                    |             | <b>621</b>     | -954    |
|                                                                                 |             |                |         |
|                                                                                 |             | <b>2015</b>    | 2014    |
| Resultaat vóór belastingen                                                      |             | <b>-22.798</b> | -38.578 |
| Overig resultaat                                                                |             | <b>-881</b>    | -1.850  |
| <b>Resultaat voor de berekening van de winstbelasting</b>                       |             | <b>-23.679</b> | -40.428 |
| <b>Nominaal belastingtarief Nederland</b>                                       |             |                |         |
|                                                                                 |             | <b>25,0%</b>   | 25,0%   |
| Winstbelasting op basis van het Nederlandse tarief                              |             | <b>-5.920</b>  | -10.107 |
| Effect van buitenlandse belastingtarieven                                       |             | <b>-1.320</b>  | -980    |
| Niet-belaste opbrengsten                                                        |             | <b>-170</b>    | -       |
| Niet-aftrekbare kosten                                                          |             | <b>55</b>      | 9.968   |
| Resultaat deelnemingen buitenland niet vrijgesteld van winstbelasting           |             | <b>2.198</b>   | -       |
| Afboeking voorvoegingsverliezen                                                 |             | <b>3.046</b>   | -       |
| Resultaat deelnemingen vrijgesteld van winstbelasting                           |             | <b>-153</b>    | 944     |
| Niet gewaardeerde compensabele verliezen                                        |             | <b>26</b>      | 20      |
| Liquidatieverlies                                                               |             | <b>-263</b>    | -       |
| Voordeel uit voorheen niet gewaardeerde compensabele verliezen                  |             | <b>-</b>       | -5      |
| Fiscale faciliteiten                                                            |             | <b>-184</b>    | -49     |
| Correcties van voorgaande jaren                                                 |             | <b>3.306</b>   | -745    |
| <b>Totaal</b>                                                                   |             | <b>621</b>     | -954    |

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

Resultaat deelnemingen vrijgesteld van winstbelasting betreft in 2014 hoofdzakelijk de niet-aftrekbare verliezen op de verkoop van Zoom.in Nederland B.V., Ticketsplus B.V. en Cammio GmbH.

#### Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten bedroeg in 2015 -2,6% (2014: 2,4%). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit totale activiteiten is als volgt:

| <i>In procenten</i>                            | <b>2015</b>  | 2014  |
|------------------------------------------------|--------------|-------|
| Nominaal belastingtarief Nederland             | <b>25,0</b>  | 25,0  |
| <b>Belastingeffecten van:</b>                  |              |       |
| Afwijkende tarieven                            | <b>5,6</b>   | 2,4   |
| Belaste resultaten deelnemingen                | <b>-9,3</b>  | -     |
| Onbelaste resultaten en niet-aftrekbare kosten | <b>1,8</b>   | -26,9 |
| Liquidatieverlies                              | <b>1,1</b>   | -     |
| Afboeking voorvoegingsverliezen                | <b>-12,9</b> | -     |
| Correcties van voorgaande jaren                | <b>-13,9</b> | 1,9   |
| <b>Effectieve belastingdruk</b>                | <b>-2,6</b>  | 2,4   |

## 12. Belastingvorderingen en -verplichtingen

Uit 2015 is de te vorderen winstbelasting over de verslagperiode en voorgaande perioden 623 (2014: 2). De belastingschuld van 1.141 (2014: 4.143) heeft betrekking op nog te betalen belasting over de verslagperiode en voorgaande jaren, na aftrek van voorlopige betalingen.

## 13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

In 2015 is Relatieplanet.nl gereclassificeerd naar voortgezette bedrijfsactiviteiten door het besluit om de activiteiten voort te zetten. Als gevolg hiervan is tevens een inhaalafschrijving verwerkt van 1.498 op immateriële activa.

## 14. Immateriële activa

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                           | <i>Toelichting</i> | Merk- en<br>uitgave-<br>rechten | Licenties     | Goodwill       | Software      | Activa in<br>uitvoering | Totaal         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------|----------------|---------------|-------------------------|----------------|
| Aanschafwaarde                                                |                    | 155.845                         | 46.111        | 330.290        | 82.500        | 2.066                   | 616.812        |
| Cumulatieve amortisatie                                       |                    | 58.324                          | 17.880        | 4.471          | 62.256        | -                       | 142.931        |
| Bijzondere waardevermindervingsverliezen                      |                    | 26.557                          | -             | 126.410        | 11.474        | -                       | 164.441        |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2014</b>                          |                    | <b>70.964</b>                   | <b>28.231</b> | <b>199.409</b> | <b>8.770</b>  | <b>2.066</b>            | <b>309.440</b> |
| Investerings                                                  |                    | -                               | -             | -              | 3.876         | 1.700                   | 5.576          |
| Desinvesteringen                                              |                    | -549                            | -             | -              | -406          | -                       | -955           |
| Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen                  |                    | -885                            | -             | -3.010         | -             | -                       | -3.895         |
| Amortisatie                                                   | 8,13               | -6.217                          | -7.663        | -              | -3.949        | -                       | -17.829        |
| Bijzondere waardevermindervingsverliezen                      | 8,13               | -                               | -             | -40.929        | -1.977        | -                       | -42.906        |
| In gebruik genomen activa in uitvoering                       |                    | -                               | -             | -              | 2.451         | -2.451                  | -              |
| <b>Totaal van de mutaties</b>                                 |                    | <b>-7.651</b>                   | <b>-7.663</b> | <b>-43.939</b> | <b>-5</b>     | <b>-751</b>             | <b>-60.009</b> |
| Aanschafwaarde                                                |                    | 107.669                         | 46.111        | 250.679        | 52.866        | 1.315                   | 458.640        |
| Cumulatieve amortisatie                                       |                    | 42.358                          | 25.543        | 4.471          | 42.098        | -                       | 114.470        |
| Bijzondere waardevermindervingsverliezen                      |                    | 1.998                           | -             | 90.738         | 2.003         | -                       | 94.739         |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2015</b>                          |                    | <b>63.313</b>                   | <b>20.568</b> | <b>155.470</b> | <b>8.765</b>  | <b>1.315</b>            | <b>249.431</b> |
| <b>Investerings</b>                                           |                    | <b>-</b>                        | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>796</b>    | <b>3.170</b>            | <b>3.966</b>   |
| <b>Desinvesteringen</b>                                       |                    | <b>-</b>                        | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>-18</b>    | <b>-8</b>               | <b>-26</b>     |
| <b>Reclassificatie vanuit activa aangehouden voor verkoop</b> | 21                 | <b>868</b>                      | <b>-</b>      | <b>1.386</b>   | <b>950</b>    | <b>-</b>                | <b>3.204</b>   |
| <b>Amortisatie</b>                                            | 8                  | <b>-6.785</b>                   | <b>-7.663</b> | <b>-</b>       | <b>-4.695</b> | <b>-</b>                | <b>-19.143</b> |
| <b>In gebruik genomen activa in uitvoering</b>                |                    | <b>-</b>                        | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>2.136</b>  | <b>-2.136</b>           | <b>-</b>       |
| <b>Totaal van de mutaties</b>                                 |                    | <b>-5.917</b>                   | <b>-7.663</b> | <b>1.386</b>   | <b>-831</b>   | <b>1.026</b>            | <b>-11.999</b> |
| <b>Aanschafwaarde</b>                                         |                    | <b>113.622</b>                  | <b>46.111</b> | <b>252.065</b> | <b>53.939</b> | <b>2.341</b>            | <b>468.078</b> |
| <b>Cumulatieve amortisatie</b>                                |                    | <b>54.228</b>                   | <b>33.206</b> | <b>4.471</b>   | <b>44.002</b> | <b>-</b>                | <b>135.907</b> |
| <b>Bijzondere waardevermindervingsverliezen</b>               |                    | <b>1.998</b>                    | <b>-</b>      | <b>90.738</b>  | <b>2.003</b>  | <b>-</b>                | <b>94.739</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>                        |                    | <b>57.396</b>                   | <b>12.905</b> | <b>156.856</b> | <b>7.934</b>  | <b>2.341</b>            | <b>237.432</b> |

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 merknamen en uitgaverechten bedraagt 5 tot 20 jaar.

De licenties hebben betrekking op uitzendrechten van Sky Radio Group en betreffen de jaarlijkse bijdragen aan het Agentschap Telecom, welke zijn opgenomen voor 12.905 tot einde looptijd (2014: 20.568). 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 26](#).

De goodwill is ontstaan bij acquisitie van deelnemingen, waarvan de belangrijkste onderdelen betrekking hebben op Sky Radio Group (12.421) en Keesing Media Group (91.201). Daarnaast heeft 12.000 betrekking op synergie-effecten bij De Telegraaf Drukkerij Groep ontstaan bij acquisitie. De levensduur van goodwill wordt oneindig verondersteld en derhalve niet geamortiseerd. Alle immateriële activa zijn extern verworven.

De aanschafwaarde en cumulatieve amortisatie van immateriële activa is in 2015 toegenomen door de reclassificatie van de held for sale activiteiten van Relatieplanet.nl naar voortgezette activiteiten.

### Immateriële activa in uitvoering

De post betreft (deels in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen bij TMG Landelijke Media en Hoofdkantoor. De informatiesystemen worden in 2016 in gebruik genomen.

### Toetsing op bijzondere waardevermindering

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

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de groepen van kasstroomgenererende eenheden per 31 december 2015 en 2014 is als volgt:

#### Immateriële activa

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>    | 2014    |
|-------------------------------------|----------------|---------|
| Landelijke Media                    | <b>32.410</b>  | 31.542  |
| Holland Media Combinatie            | <b>13.166</b>  | 13.498  |
| Facilitair bedrijf                  | <b>12.000</b>  | 12.000  |
| Sky Radio Group                     | <b>54.631</b>  | 65.131  |
| Keesing Media Group                 | <b>121.509</b> | 124.648 |
| Hoofdkantoor                        | <b>3.716</b>   | 2.612   |
| <b>Totaal</b>                       | <b>237.432</b> | 249.431 |

#### Goodwill

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>    | 2014    |
|-------------------------------------|----------------|---------|
| Landelijke Media                    | <b>27.521</b>  | 26.135  |
| Holland Media Combinatie            | <b>12.452</b>  | 12.452  |
| Facilitair bedrijf                  | <b>12.000</b>  | 12.000  |
| Sky Radio Group                     | <b>12.421</b>  | 12.421  |
| Keesing Media Group                 | <b>91.201</b>  | 91.201  |
| Hoofdkantoor                        | <b>1.261</b>   | 1.261   |
| <b>Totaal</b>                       | <b>156.856</b> | 155.470 |

De realiseerbare waarden van de kasstroomgenererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. De kasstroomgenererende eenheden zijn bepaald op basis van onderscheid dat TMG maakt in haar operationele segmenten. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van bedrijfsresultaten, de begroting 2016 en de langetermijnplannen tot en met 2018. Dit is consistent met voorgaande jaren. De kasstromen zijn gebaseerd op EBITDA, rekening houdend met verwachte investeringen en mutatie van nettowerkkapitaal. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2018, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een groeipercentage (groeivoet 0%, 2014 idem). Voor Sky Radio Group wordt rekening gehouden met een groeivoet van 1,5% (2014: 1,5%) gebaseerd op de laatste externe gegevens van de radiomarkt.

De geprognosticeerde kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting (WACC) van 8,6% (2014: 9,0%). Bij het bepalen van de disconteringsvoet en groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor TMG als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden binnen TMG. De waarden die

bij de belangrijke veronderstellingen worden gehanteerd zijn beoordeeld door TMG op toekomstige ontwikkelingen in de mediasector en zijn gebaseerd op historische gegevens uit zowel externe als interne bronnen (historische data). Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de realiseerbare waarde van een actief en de verwachte economische levensduur met een effect op de winst- en verliesrekening.

In 2014 heeft een bijzondere waardevermindering op goodwill plaatsgevonden van 40.929 ter zake Sky Radio Group. Naast de afwaardering van de goodwill van Sky Radio Group heeft in 2014 een bijzondere waardevermindering plaatsgevonden van geactiveerde software (1.977).

Een 1% hogere WACC heeft geen effect op een bijzondere waardevermindering voor alle segmenten. De realiseerbare waarden van de segmenten is gelijk aan de boekwaarde bij de volgende WACC: TMG Landelijke Media 63%, Holland Media Combinatie 54%, Keesing Media Group 12% en Sky Radio Group 11%. Daarnaast is de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde bij de volgende negatieve groeivoet voor kasstromen ná 2018: Sky Radio Group - 0,3% en Keesing Media Group -5,2%. Bij de segmenten TMG Landelijke Media en Holland Media Combinatie is indien de gehanteerde negatieve groeivoet hoger ligt dan 100% de realiseerbare waarde gelijk aan de boekwaarde.

## 15. Materiële vaste activa

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                           | <i>Toelichting</i> | Bedrijfsgebouwen<br>en -terreinen | Machines en<br>installaties | Andere vaste<br>bedrijfsmiddelen | Activa in<br>uitvoering | Totaal         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| Aanschafwaarde                                                |                    | 173.489                           | 203.953                     | 57.558                           | 1.258                   | 436.258        |
| Cumulatieve afschrijvingen                                    |                    | 140.031                           | 173.945                     | 50.052                           | -                       | 364.028        |
| Bijzondere waardeverminderingen                               |                    | 1.903                             | 9                           | 2.778                            | -                       | 4.690          |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2014</b>                          |                    | <b>31.555</b>                     | <b>29.999</b>               | <b>4.728</b>                     | <b>1.258</b>            | <b>67.540</b>  |
| Investerings                                                  |                    | 869                               | 187                         | 1.915                            | 4.432                   | 7.403          |
| Desinvesteringen                                              |                    | -166                              | -190                        | -352                             | -                       | -708           |
| Afgestoten n.a.v. verkoop<br>bedrijfsonderdelen               | 13                 | -                                 | -                           | -42                              | -                       | -42            |
| Afschrijvingen                                                | 8,13               | -4.211                            | -4.223                      | -2.257                           | -                       | -10.691        |
| Bijzondere<br>waardeverminderingverliezen                     |                    | -271                              | -5.026                      | -102                             | -                       | -5.399         |
| In gebruik genomen activa in uitvoering                       |                    | 138                               | 2.614                       | 29                               | -2.781                  | -              |
| <b>Totaal van de mutaties</b>                                 |                    | <b>-3.641</b>                     | <b>-6.638</b>               | <b>-809</b>                      | <b>1.651</b>            | <b>-9.437</b>  |
| Aanschafwaarde                                                |                    | 169.025                           | 190.743                     | 45.297                           | 2.909                   | 407.974        |
| Cumulatieve afschrijvingen                                    |                    | 138.937                           | 162.347                     | 38.498                           | -                       | 339.782        |
| Bijzondere waardeverminderingen                               |                    | 2.174                             | 5.035                       | 2.880                            | -                       | 10.089         |
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2015</b>                          |                    | <b>27.914</b>                     | <b>23.361</b>               | <b>3.919</b>                     | <b>2.909</b>            | <b>58.103</b>  |
| <b>Investerings</b>                                           |                    | <b>457</b>                        | <b>73</b>                   | <b>1.321</b>                     | <b>5.789</b>            | <b>7.640</b>   |
| <b>Desinvesteringen</b>                                       |                    | <b>-88</b>                        | <b>-241</b>                 | <b>-11</b>                       | <b>-</b>                | <b>-340</b>    |
| <b>Reclassificaties</b>                                       |                    | <b>-321</b>                       | <b>-</b>                    | <b>321</b>                       | <b>-</b>                | <b>-</b>       |
| <b>Aangehouden voor verkoop</b>                               | 21                 | <b>-62</b>                        | <b>-</b>                    | <b>-</b>                         | <b>-</b>                | <b>-62</b>     |
| <b>Afschrijvingen</b>                                         | 8                  | <b>-3.543</b>                     | <b>-4.341</b>               | <b>-1.614</b>                    | <b>-</b>                | <b>-9.498</b>  |
| <b>Bijzondere<br/>waardeverminderingverliezen</b>             |                    | <b>-566</b>                       | <b>-6.244</b>               | <b>-</b>                         | <b>-</b>                | <b>-6.810</b>  |
| <b>Terugneming bijzondere<br/>waardeverminderingverliezen</b> |                    | <b>693</b>                        | <b>-</b>                    | <b>-</b>                         | <b>-</b>                | <b>693</b>     |
| <b>In gebruik genomen activa in<br/>uitvoering</b>            |                    | <b>1.094</b>                      | <b>6.700</b>                | <b>42</b>                        | <b>-7.836</b>           | <b>-</b>       |
| <b>Totaal van de mutaties</b>                                 |                    | <b>-2.336</b>                     | <b>-4.053</b>               | <b>59</b>                        | <b>-2.047</b>           | <b>-8.377</b>  |
| <b>Aanschafwaarde</b>                                         |                    | <b>165.408</b>                    | <b>196.927</b>              | <b>38.698</b>                    | <b>862</b>              | <b>401.895</b> |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen</b>                             |                    | <b>137.783</b>                    | <b>166.340</b>              | <b>31.840</b>                    | <b>-</b>                | <b>335.963</b> |
| <b>Bijzondere waardeverminderingen</b>                        |                    | <b>2.047</b>                      | <b>11.279</b>               | <b>2.880</b>                     | <b>-</b>                | <b>16.206</b>  |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>                        |                    | <b>25.578</b>                     | <b>19.308</b>               | <b>3.978</b>                     | <b>862</b>              | <b>49.726</b>  |

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

## Bijzondere waardeverminderingverliezen

De bijzondere waardeverminderingverliezen in 2015 hebben betrekking op met name de productiecapaciteit van de drukkerijen. Als gevolg van het besluit om het aantal drukpersen in de drukkerij in Amsterdam te verminderen van 7 naar 4 heeft een bijzondere waardevermindering van de drukpersen plaatsgevonden tot de directe opbrengstwaarde verminderd met verkoopkosten. De

directe opbrengstwaarde is gebaseerd op een taxatie door een externe deskundige waarbij de taxatie met name is gebaseerd op waarden van gelijksoortige activa. In 2014 had de afwaardering eveneens hoofdzakelijk betrekking op drukpersen.

De terugnemering bijzondere waardevermindervingsverliezen in 2015 betreft een buitengebruikgesteld bedrijfspand dat in 2015 weer in gebruik is genomen.

#### Materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft met name de verbouwing aan de centrale hal van het hoofdkantoor in Amsterdam. Dit project zal in 2016 worden afgerond.

## 16. Investerings in geassocieerde deelnemingen

| <i>In procenten</i>                   | Vestigingsplaats | 2015         | 2014  |
|---------------------------------------|------------------|--------------|-------|
| <b>Kapitaalbelang per 31 december</b> |                  |              |       |
| AM van Gaal Media B.V.                | Amsterdam        | <b>0,0%</b>  | 20,0% |
| Autowereld B.V.                       | Amsterdam        | <b>35,0%</b> | 35,0% |
| Dutch Creative Industry Fund B.V.     | Amsterdam        | <b>28,6%</b> | 28,6% |

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | 2015      | 2014 |
|-------------------------------------|-----------|------|
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   |           |      |
| Autowereld B.V.                     | <b>24</b> | 150  |
| Overig                              | -         | 9    |
| <b>Totaal</b>                       | <b>24</b> | 159  |

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

## 17. Overige vorderingen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | 2015         | 2014  |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| Vooruitbetaalde operationele lease  | <b>868</b>   | 1.779 |
| Langlopende vorderingen             | <b>209</b>   | 500   |
| <b>Totaal</b>                       | <b>1.077</b> | 2.279 |

Vooruitbetaalde operationele lease betreft vooruitbetaalde erfpacht op de panden in Amsterdam. In 2015 daalde deze post met name door de buitengebruikstelling en verkoop van panden.

## 18. Voorraden

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>  | 2014  |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| Grondstoffen                        | <b>1.173</b> | 5.761 |
| Hulpstoffen                         | <b>263</b>   | 201   |
| Overige voorraden                   | <b>423</b>   | 689   |
| <b>Totaal</b>                       | <b>1.859</b> | 6.651 |

De daling in de voorraad grondstoffen is het gevolg van de afbouw van de voorraad papier als gevolg van een nieuw inkoopbeleid waarbij papier alleen nog op afroep wordt afgenomen en vanwege de afbouw van de ijzeren voorraad.

In de overige voorraden (voornamelijk E-commerce) is een afwaardering naar reële waarde begrepen van nihil (2014: 229). De boekwaarde is gelijk aan de reële waarde.

## 19. Handels- en overige vorderingen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Handelsdebiteuren                   | <b>49.639</b> | 47.616 |
| Overige vorderingen                 | <b>7.531</b>  | 3.115  |
| Overlopende activa                  | <b>16.641</b> | 18.972 |
| <b>Totaal</b>                       | <b>73.811</b> | 69.703 |

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 1.071 in verband met dubieuze debiteuren (2014: 2.506). Zie tevens [toelichting Financieel risicobeheer](#).

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

### Reële waarde

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

## 20. Geldmiddelen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Bank                                | <b>42.928</b> | 41.260 |
| <b>Totaal</b>                       | <b>42.928</b> | 41.260 |

De liquiditeiten staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties zoals nader toegelicht bij [toelichting 34](#). De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

## 21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>       | <b>2015</b> | 2014  |
|-------------------------------------------|-------------|-------|
| <b>Activa</b>                             |             |       |
| Immateriële activa                        | -           | 3.204 |
| Materiële vaste activa                    | <b>62</b>   | 4.227 |
| Latente belastingvordering                | -           | 246   |
| Handels- en overige vorderingen           | -           | 33    |
| Geldmiddelen                              | -           | 1.096 |
| <b>Totaal</b>                             | <b>62</b>   | 8.806 |
| <b>Passiva</b>                            |             |       |
| Latente belastingverplichting             | -           | 406   |
| Handelsschulden en overige verplichtingen | -           | 510   |
| <b>Totaal</b>                             | <b>-</b>    | 916   |

De post activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2015 62 (2014: 8.806) en betreft een bedrijfspand van Holland Media Combinatie. Voor dit pand is een verkoopplan opgesteld en een bemiddelaar ingeschakeld. De bedrijfspanden van het Facilitair Bedrijf zijn eind 2015 verkocht. Boekwinst op de verkoop van deze panden bedraagt 627.

Sinds 2013 was Relatieplanet aangehouden voor verkoop. In 2015 is Relatieplanet gereclassificeerd naar voortgezette bedrijfsactiviteiten, omdat besloten is dit onderdeel niet te verkopen maar onder te brengen binnen een nieuwe business unit met andere niet-titelgebonden online activiteiten, TMG Digital. Als gevolg van dit besluit is een inhaalafschrijving verwerkt van 1.498 op immateriële activa.

## 22. Eigen vermogen

### Aandelenkapitaal

Per 31 december 2015 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 99.999.040 gewone aandelen, 100.000.000 preferente aandelen en 960 prioriteitsaandelen, welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

| <i>Aantal aandelen</i>                             | <b>2015/2014</b>                            |                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                    | <b>Maatschappelijk<br/>aandelenkapitaal</b> | <b>Geplaatst<br/>aandelenkapitaal</b> |
| <b>Aantal uitstaande aandelen per 31 december:</b> |                                             |                                       |
| Gewone aandelen                                    | <b>99.999.040</b>                           | <b>46.350.000</b>                     |
| Preferente aandelen                                | <b>100.000.000</b>                          | <b>-</b>                              |
| Prioriteitsaandelen                                | <b>960</b>                                  | <b>960</b>                            |

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 brengen. Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechten verbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen is opgenomen onder de [Overige gegevens](#).

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend aan Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. De verleende calloptie op preferente aandelen wordt door Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. beheerd. Momenteel zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. De statutaire bepalingen voor vergoeding op de preferente aandelen zijn marktconform. De optie om preferente aandelen uit te geven is op nihil gewaardeerd.

### Reserve eigen aandelen

Ultimo 2015 en 2014 bezat TMG geen ingekochte gewone aandelen.

## 23. Dividend

In het verslagjaar heeft TMG geen dividend uitgekeerd (2014: nihil).

Er is over 2015 geen winst gemaakt. Er staat daarom over het boekjaar 2015 geen winst ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. doet echter een voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om ten laste van de winstreserve een dividend van € 0,16 per aandeel uit te keren aan de houders van de gewone aandelen en prioriteitsaandelen.

## 24. Winst per aandeel

### Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2015 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen nettoresultaat van -22.760 (2014: -33.806) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2015 heeft uitgestaan van 46.350.000 (2014: 46.350.000), als volgt berekend:

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                                    | <b>2015</b>       | 2014       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|
| <b>Winst per aandeel</b>                                                               |                   |            |
| Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V. | <b>-22.760</b>    | -33.806    |
| Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen                                            | <b>46.350.000</b> | 46.350.000 |
| <b>Gewone winst per aandeel (EUR)</b>                                                  | <b>-0,49</b>      | -0,73      |

### Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2015 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen resultaat van -22.760 (2014: -33.806) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, gedurende 2015 heeft uitgestaan van 46.350.000 (2014: 46.350.000). Er heeft in 2015 en 2014 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

## 25. Minderheidsbelang

Het verloop in het minderheidsbelang is als volgt:

| <i>In percentages</i> | <b>2015</b> | 2014 |
|-----------------------|-------------|------|
| Sienna Holding B.V.   | <b>10%</b>  | 10%  |
| Classic FM V.o.f.     | -           | 25%  |

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>        | <b>2015</b>   | 2014   |
|--------------------------------------------|---------------|--------|
| Stand per 1 januari                        | <b>-8.018</b> | -2.164 |
| Aandeel in het resultaat                   | <b>-879</b>   | -4.281 |
| Mutatie door overig resultaat na belasting | -             | -48    |
| Mutatie door verkoop groepsmaatschappijen  | -             | -598   |
| Mutatie door verwatering belang derden     | <b>923</b>    | -      |
| Mutatie door aankoop belang derden         | -             | -927   |
| <b>Stand per 31 december</b>               | <b>-7.974</b> | -8.018 |

De mutatie door verwatering betreft het belang derden in Classic FM V.o.f. Vanwege verwatering wordt het belang vergroot van 75% naar 100% in 2015. In 2014 wordt de mutatie veroorzaakt door uitbreiding van het belang derden in Groupdeal B.V. en door verkoop van groepsmaatschappijen Zoom.in Nederland B.V. (70%) en Ticketsplus B.V. (75%). Voor de verwerving van het 10% aandeel in 2016 in Sienna Holding B.V. wordt verwezen naar [Gebeurtenissen na balansdatum](#).

## 26. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van TMG. Voor meer informatie over het door TMG gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar [toelichting 31](#).

| Bedragen in duizenden euro's  | 2015          |                 |                 |
|-------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                               | Totaal        | Kortlopend deel | Langlopend deel |
| <b>Rentedragende leningen</b> | <b>11.969</b> | <b>11.969</b>   | <b>-</b>        |
| <b>Overige financiering</b>   | <b>14.049</b> | <b>13.577</b>   | <b>472</b>      |
| <b>Totaal</b>                 | <b>26.018</b> | <b>25.546</b>   | <b>472</b>      |

| Bedragen in duizenden euro's | 2014          |                 |                 |
|------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|
|                              | Totaal        | Kortlopend deel | Langlopend deel |
| Rentedragende leningen       | 11.497        | -               | 11.497          |
| Overige financiering         | 19.112        | 8.986           | 10.126          |
| <b>Totaal</b>                | <b>30.609</b> | <b>8.986</b>    | <b>21.623</b>   |

| Bedragen in duizenden euro's                                 | Valuta | Nominale rente        | Nominale waarde | Jaar van aflossing | Boekwaarde 2015 | Boekwaarde 2014 |
|--------------------------------------------------------------|--------|-----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Rentedragende leningen</b>                                |        |                       |                 |                    |                 |                 |
| Aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V. | EUR    | 4,1% (2014: 4,1%)     | 8.400           | -                  | <b>11.969</b>   | 11.497          |
| Bancaire financiering -doorlopende kredietfaciliteit         | EUR    | 3-mnd Euribor + 1,50% | -               | -                  | -               | -               |
| <b>Totaal</b>                                                |        |                       |                 |                    | <b>11.969</b>   | <b>11.497</b>   |
| <b>Overige financiering</b>                                  |        |                       |                 |                    |                 |                 |
| Verplichtingen Licenties Sky Radio Group                     | EUR    | 2% (2014: 3,0%)       | -               | 2016-2017          | <b>11.233</b>   | 15.479          |
| Nog te betalen overnamebedragen                              | EUR    | -                     | -               | -                  | <b>2.672</b>    | 3.489           |
| Overige langlopende verplichtingen                           | EUR    | -                     | -               | -                  | <b>144</b>      | 144             |
| <b>Totaal</b>                                                |        |                       |                 |                    | <b>14.049</b>   | <b>19.112</b>   |

### Voorwaarden en aflossingsschema

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

### Rentedragende leningen

De aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V. is tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10% (zie [toelichting 25](#)) op 21 januari 2016 verworven van V-Ventures B.V. door Telegraaf Media Groep N.V. (zie ook de [Gebeurtenissen na balansdatum](#)). Hierdoor is Telegraaf Media Groep N.V. voor 100% economisch eigenaar geworden van Sky Radio Group.

Op 10 juli 2015 is een bancaire financieringsfaciliteit afgesloten bij een consortium van twee banken. Deze faciliteit heeft een looptijd van drie jaar. De faciliteit bestaat uit een variabele kredietlijn (revolving credit facility) en een rekening-courant kredietlijn (ancillary credit facility). De financieringsfaciliteit kent marktconforme condities en is gelimiteerd op 2,5 keer NEBITDA (bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen en exclusief buitengewone posten zoals reorganisatielasten en boekwinsten op verkoop activa). Daarnaast mogen de interestlasten over de relevante periode niet meer bedragen dan 1/5<sup>e</sup> van de NEBITDA. Aan beide voorwaarden werd in 2015 voldaan. Zekerheden voor deze lening zijn niet gesteld.

### 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. De jaarlijkse bijdragen aan het Agentschap Telecom zijn gecumuleerd, verdisconteerd en opgenomen onder overige financieringen voor 11.233 (2014: 15.479). De immateriële activa worden geamortiseerd over de contractuele periode. De interest gerelateerd aan de financiële verplichting is verantwoord onder financiële last. De jaarlijkse vooruitbetaling wordt in mindering gebracht op de langlopende verplichting. De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet materieel af. Als gevolg van de uitspraak inzake de licentie van Radio Veronica kunnen de contractuele voorwaarden van de betreffende verplichting veranderen. Hiervoor wordt verwezen naar [Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen](#).

Onder de nog te betalen overnamebedragen zijn verplichtingen opgenomen inzake de acquisitie van Sky Radio Group, Groupdeal en Metro. Voor de verwerving van Metro zullen tot en met 2017 nog deelbetalingen plaatsvinden.

## 27. Personeelsbeloningen

### Toegezegde-bijdrageregeling

De pensioenregelingen voor Sky Radio Group, Keesing Media Group en voor een belangrijk deel van het personeel van de Amsterdamse en Alkmaarse bedrijven van TMG zijn ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. De werkgever heeft geen andere verplichting dan het voldoen van de premies. Eind 2015 liep de uitvoeringsovereenkomst met het Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 af. Werkgever en de COR voeren al enige tijd besprekingen over een nieuwe pensioenregeling, waarvan beoogd wordt dat deze in 2016 in werking zal treden. Met Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 is overeengekomen dat de uitvoeringsovereenkomst, zoals die bestond tot en met 2015, voor één jaar, onder nagenoeg dezelfde voorwaarden, wordt verlengd.

### Brutoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

TMG kent een aantal door haar toegezegde personeelsregelingen op grond waarvan een deel van de (ex-) werknemers in Nederland en Frankrijk recht heeft op een (aanvullende) uitkering. De regelingen betreffen:

#### Toegezegde pensioenregelingen

##### Aanvullingen op pensioenen (garantieregeling)

Werknemers in dienst tot eind 2005 en op dat moment deelnemer aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959, participeerden in een garantieregeling. Nieuwe werknemers vanaf 1 januari 2006 waren geen deelnemer meer van de garantieregeling, waarbij een percentage van het eindloon werd gegarandeerd. Eind 2012 is de toezegging zodanig aangepast dat de invloed van toekomstige salariscroei is uitgesloten, derhalve was de regeling bevroren. De regeling is ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Eind 2015 is deze garantieregeling beëindigd. Voor de deelnemers op 31 december 2015, die onder de voorwaarden van de eindloontoets vielen van het pensioenreglement van het pensioenfonds op die datum, is op 31 december 2015 de eindloontoets beëindigd. De eindloonrechten, volledig gefinancierd door de werkgever, zijn per die datum toegekend aan de betrokken deelnemers. Ultimo 2015 is Telegraaf Media Groep nog een bedrag van 350 verschuldigd aan het pensioenfonds ter affinanciering

van de regeling. Door de beëindiging van de regeling is een last van 300 (nagekomen servicekosten) en een bate van 236 (beëindiging regeling) in de personeelskosten verantwoord.

Keesing Media Group heeft aan enkele van zijn (ex-)werknemers een indexatieregeling toegezegd. De indexatieregeling heeft betrekking op de jaarlijkse verhoging van de opgebouwde aanspraken met 50% van de prijsinflatie en wordt gefinancierd door de werkgever. De regeling is ondergebracht bij een externe verzekeraar. Daarnaast zijn er voor de werknemers van Keesing Media Group in Frankrijk regelingen die voorzien in een uitkering bij pensionering. De hoogte van de uitkering is afhankelijk van het aantal dienstjaren.

De eindloonregeling, toegezegd aan enkele werknemers van Sky Radio Group, is ultimo 2014 beëindigd. Deze werknemers zijn per 1 januari 2015 over gegaan naar de regeling van Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 (toegezegde bijdrageregeling).

#### **Tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden**

Een beperkte groep gepensioneerden ontving in 2015 nog een tegemoetkoming op hun ziektekostenpremies. Per 1 juli 2015 is aan deze groep medegedeeld dat de regeling, vanaf 1 januari 2006 al niet meer open voor nieuw gepensioneerden, versneld wordt afgebouwd. In 2016 zal de tegemoetkoming nog 50% van die van 2015 bedragen, waarna de regeling per 31 december 2016 wordt beëindigd. Vanwege deze versnelde afbouw is een bate van 2.325 inzake nagekomen servicekosten verantwoord in de personeelskosten.

#### **Overige toegezegde personeelsregelingen**

Betreft aanvullingen arbeidsongeschiktheids- en jubileumregelingen. Bij de bepaling van de voorziening op jubileumregelingen is rekening gehouden met de eind 2015 aangekondigde reorganisaties bij de verschillende business units van Telegraaf Media Groep N.V. en is een bate van 503 (nagekomen servicekosten) in de personeelskosten verantwoord.

Telegraaf Media Groep heeft de pensioenregeling voor haar grafische werknemers (met name drukkerijen) ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PGB (Pensioenfonds voor de Grafische Bedrijven). Het gaat om een collectieve middelloonregeling voor werknemers in dienst bij meerdere werkgevers die administratief wordt verwerkt alsof het een toegezegde-bijdrageregeling betreft. Er bestaat reglementair voor de aangesloten ondernemingen geen verplichting om eventuele tekorten aan te zuiveren. Ook bestaat er geen aanspraak op eventuele opgebouwde buffers. Om die reden is de pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrage regeling. De dekkingsgraad van het Pensioenfonds Grafische Bedrijven lag eind 2015 met 101,4% onder het door de wet gestelde minimum (circa 120%). Eén van de maatregelen om de financiële positie van het fonds te verbeteren is een versoering van het partner pensioen ingaande 2016. Daarnaast zullen de pensioenuitkeringen gelijk blijven in 2016. Het is niet uit te sluiten dat in de toekomst pensioenbijdragen voor de betreffende regeling hoger kunnen komen te liggen en/of dat pensioenaanspraken worden verlaagd.

#### **Risico's**

De voorzieningen zijn actuariëel bepaald. Een stijging van toegepaste rekenrentes zal leiden tot een toename van de verplichtingen, welke, voor de toegezegde pensioenregelingen, deels wordt opgevangen door een toename van het rendement op beleggingen. Een stijging van de levensverwachting alsmede salarisstijgingen zullen tot een toename van de verplichtingen leiden. De uitkeringen uit de indexatieregeling en einde dienstverbanduitkeringen bij de Keesing Media Group zijn extern verzekerd. Gelet op de omvang van de verplichtingen worden de risico's voor TMG als zeer beperkt ingeschat.

**Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum**

| <i>In gewogen gemiddelden</i>                    | <b>2015</b>          | 2014          |
|--------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| Disconteringsvoet/ rendement op fondsbeleggingen | <b>1,25% - 2,20%</b> | 1,10% - 2,30% |
| Duration                                         | <b>0,5 - 21,1</b>    | 5,6 - 29,3    |
| Toekomstige salarisstijgingen                    | <b>2,00%</b>         | 1,00%         |
| Indexatie actieven                               | <b>1,00%</b>         | 1,00%         |
| Inflatiecorrectie                                | <b>1,80%</b>         | 2,00%         |
| Indexatie niet-actieven/ gepensioneerden         | <b>0,9% - 1%</b>     | 1,00%         |
| Gehanteerde sterftetafels                        | <b>AG 2014</b>       | AG 2014       |

Het geprognosticeerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement. Het verwachte rendement bedraagt, afhankelijk van de looptijd per regeling, tussen de 1,25% en 2,20% (2014: 1,10%-2,30%) op de beleggingen bij externe verzekeringsmaatschappijen.

**Ontwikkeling van de opgenomen nettoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                                     | <b>2015</b>   | 2014   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| Verplichting per 1 januari                                                              | <b>8.703</b>  | 8.976  |
| Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen opgenomen in de winst- en verliesrekening | <b>-2.244</b> | -137   |
| Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen nooit via de winst- en verliesrekening    | <b>881</b>    | 1.850  |
| Bijdragen en premies aan de regeling                                                    | <b>-2.157</b> | -1.986 |
| <b>Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsbeloningen</b>            | <b>5.183</b>  | 8.703  |
| Waarvan:                                                                                |               |        |
| Toegezegd pensioenregeling                                                              | <b>2.030</b>  | 4.812  |
| Overige personeelsregelingen                                                            | <b>3.153</b>  | 3.891  |
| <b>Verplichting per 31 december</b>                                                     | <b>5.183</b>  | 8.703  |

**Specificatie van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                     | <b>2015</b>   | 2014    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|
| Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen                       | <b>3.153</b>  | 3.891   |
| Contante waarde van gefinancierde verplichtingen                        | <b>9.540</b>  | 12.491  |
| <b>Contante waarde verplichtingen</b>                                   | <b>12.693</b> | 16.382  |
| Reële waarde van fondsbeleggingen                                       | <b>-7.510</b> | -12.640 |
| <b>Contante waarde van nettoverplichtingen</b>                          | <b>5.183</b>  | 3.742   |
| Niet-opgenomen door limitering beleggingen                              | -             | 4.961   |
| <b>Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten</b> | <b>5.183</b>  | 8.703   |

Het effect van de limitering van de beleggingen betreft de garantieregeling terzake de toegezegde pensioenregelingen. De vordering is niet in rechte afdwingbaar en derhalve heeft een limitering van de beleggingen plaatsgevonden. De betreffende regeling is ultimo 2015 beëindigd.

**Verloop van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Per 1 januari                       | <b>16.382</b> | 21.136 |
| Servicekosten                       | <b>282</b>    | 516    |
| Nagekomen servicekosten             | <b>-2.528</b> | 356    |
| Resultaat op jubileumverplichtingen | <b>65</b>     | 87     |
| Beëindiging regeling                | <b>-236</b>   | -3.316 |
| Interest over de verplichtingen     | <b>283</b>    | 674    |
| Premies                             | <b>-</b>      | 821    |
| Actuariële resultaten               | <b>-536</b>   | -1.815 |
| Uitkeringen                         | <b>-1.019</b> | -2.077 |
| <b>Per 31 december</b>              | <b>12.693</b> | 16.382 |

De daling in het saldo van de verplichtingen wordt voornamelijk veroorzaakt door de beëindiging ter zake van de toegezegde pensioenregelingen en de invloed van de aangekondigde reorganisatieplannen op de jubileumregelingen.

**Verloop van de reële waarde van de fondsbeleggingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Per 1 januari                       | <b>12.640</b> | 20.568 |
| Premies                             | <b>2.157</b>  | 2.807  |
| Interest over de fondsbeleggingen   | <b>283</b>    | 694    |
| Beëindiging regeling                | <b>-</b>      | -1.916 |
| Actuariële resultaten               | <b>-6.488</b> | -7.385 |
| Bijkomende kosten                   | <b>-64</b>    | -51    |
| Uitkeringen                         | <b>-1.018</b> | -2.077 |
| <b>Per 31 december</b>              | <b>7.510</b>  | 12.640 |

**Samenstelling van de fondsbeleggingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>        | <b>2015</b>  | 2014   |
|--------------------------------------------|--------------|--------|
| Vastgoedbeleggingen                        | <b>-</b>     | 280    |
| Aandelen                                   | <b>-</b>     | 1.649  |
| Zakelijke waarden                          | <b>-</b>     | 3.304  |
| Deposito's                                 | <b>-</b>     | 162    |
| Beleggingen bij verzekeringsmaatschappijen | <b>7.510</b> | 7.245  |
| <b>Per 31 december</b>                     | <b>7.510</b> | 12.640 |

**Verloop van effect limitering fondsbeleggingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Per 1 januari                       | <b>4.961</b>  | 8.408  |
| Interest                            | <b>109</b>    | 273    |
| Actuariële resultaten               | <b>-5.070</b> | -3.720 |
| <b>Per 31 december</b>              | <b>-</b>      | 4.961  |

**In de winst- en verliesrekening opgenomen resultaat**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                             | <b>2015</b>   | 2014   |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| Servicekosten                                                   | <b>282</b>    | 516    |
| Nagekomen servicekosten                                         | <b>-2.528</b> | 356    |
| Resultaat op jubileumverplichtingen                             | <b>65</b>     | 87     |
| Beëindiging regeling                                            | <b>-236</b>   | -1.400 |
| Bijkomende kosten                                               | <b>64</b>     | 51     |
| <b>Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen</b>             | <b>-2.353</b> | -390   |
| Kosten overige personeelsregelingen                             | <b>-222</b>   | 609    |
| Kosten van toegezegd pensioenregeling                           | <b>-2.131</b> | -999   |
| <b>Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen</b>             | <b>-2.353</b> | -390   |
| Bijdrage aan toegezegde bijdrageregelingen                      | <b>12.221</b> | 12.986 |
| <b>Kosten samenhangend met personeelsregelingen<sup>1</sup></b> | <b>9.868</b>  | 12.596 |
| Interest                                                        | <b>109</b>    | 253    |
| <b>Totaal</b>                                                   | <b>9.977</b>  | 12.849 |

<sup>1</sup> Opgenomen onder pensioenlasten 10,090 (2014: 11.867) en overige personeelkosten -222 (2014: 609)

TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor personeelsregelingen in 2016 10.604 (2015: 14.602) bedraagt, voor zover redelijkerwijs in te schatten.

Er zijn geen specifieke risico's met betrekking tot het pensioenfonds. De risico's voortkomend uit de toegezegde personeelsregelingen hebben betrekking op de (markt-) ontwikkelingen van rente, inflatie, sterfteverwachtingen en van beleggingen.

**Actuariële resultaten nooit via de winst- en verliesrekening**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                        | <b>2015</b>   | 2014   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| Effect van wijzigingen in economische aannames van de verplichtingen       | <b>-109</b>   | 1.861  |
| Effect van wijziging sterftetabellen                                       | <b>-</b>      | -41    |
| Effect van ervaringsaanpassingen van de verplichtingen                     | <b>-428</b>   | -3.635 |
| Rendement op beleggingen (exclusief interestbaten)                         | <b>6.488</b>  | 7.385  |
| Veranderingen effect van limitering beleggingen (exclusief interestlasten) | <b>-5.070</b> | -3.720 |
| <b>Totaal</b>                                                              | <b>881</b>    | 1.850  |

**Gevoeligheidsanalyses**

In onderstaande tabellen zijn gevoeligheidsanalyses opgenomen voor verschillende aannames. Daarbij is de interval van 0,25% gehanteerd. De analyse laat de onderlinge afhankelijkheid van de aannames buiten beschouwing.

| Bedragen in duizenden euro's      | min 0,25%     | gehanteerd           | plus 0,25%    |
|-----------------------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>Disconteringsvoet</b>          | 1,00% - 1,95% | <b>1,25% - 2,20%</b> | 1,50% - 2,45% |
| Pensioenverplichtingen jaarultimo | 13.233        | <b>12.693</b>        | 12.185        |
| Servicekosten 2015                | 231           | <b>226</b>           | 219           |
| <b>Looninflatie</b>               | 1,75%         | <b>2,00%</b>         | 2,25%         |
| Pensioenverplichtingen jaarultimo | 12.627        | <b>12.693</b>        | 12.760        |
| Servicekosten 2015                | 219           | <b>226</b>           | 231           |
| <b>Prijsinflatie</b>              | 1,55%         | <b>1,80%</b>         | 2,05%         |
| Pensioenverplichtingen jaarultimo | 12.689        | <b>12.693</b>        | 12.696        |
| Servicekosten 2015                | 225           | <b>226</b>           | 226           |
| <b>Indexatie actieven</b>         | 0,75%         | <b>1,00%</b>         | 1,25%         |
| Pensioenverplichtingen jaarultimo | 12.693        | <b>12.693</b>        | 12.693        |
| Servicekosten 2015                | 226           | <b>226</b>           | 226           |
| <b>Indexatie gepensioneerden</b>  | 0,75%         | <b>1,00%</b>         | 1,25%         |
| Pensioenverplichtingen jaarultimo | 12.246        | <b>12.693</b>        | 13.170        |
| Servicekosten 2015                | 226           | <b>226</b>           | 226           |

## 28. Voorzieningen

| Bedragen in duizenden euro's      | 2015          | 2014   |
|-----------------------------------|---------------|--------|
| Reorganisatievoorziening          | <b>30.479</b> | 24.025 |
| Verlieslatende contracten         | <b>766</b>    | 1.453  |
| Geschillen                        | <b>5.180</b>  | 3.075  |
|                                   | <b>36.425</b> | 28.553 |
| Langlopend gedeelte               | <b>216</b>    | 274    |
| Kortlopend gedeelte               | <b>36.209</b> | 28.279 |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b>36.425</b> | 28.553 |

### Reorganisatievoorziening

| Bedragen in duizenden euro's                     | Toelichting | 2015           | 2014    |
|--------------------------------------------------|-------------|----------------|---------|
| Stand per 1 januari                              |             | <b>24.025</b>  | 35.112  |
| Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen   | 7           | <b>30.867</b>  | 6.129   |
| Vrijval                                          | 7           | <b>-3.695</b>  | -5.915  |
| <b>Opgenomen in de winst- en verliesrekening</b> |             | <b>27.172</b>  | 214     |
| Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen   |             | <b>-20.718</b> | -11.301 |
| <b>Stand per 31 december</b>                     |             | <b>30.479</b>  | 24.025  |

In 2015 is de reorganisatievoorziening van 2014 grotendeels uitbetaald. Gedurende 2015 is een reorganisatievoorziening opgenomen als gevolg van een reorganisatie binnen de drukkerijen in verband met het terugbrengen van het aantal personen van 10 naar 4. Met deze reorganisatie is een FTE-reductie gemoeid van circa 160. Daarnaast zijn de plannen voor een reorganisatie van ruim 90 werknemers bij de redactie van TMG Landelijke Media en bij Dichtbij.nl verder uitgewerkt.

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 Ondernemingsraad. De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen ter zake van arbeidsbemiddeling en afvloeiing bij met name uitgeverijen van printproducten en het facilitair bedrijf. Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de werkelijke kosten van de reorganisatie, waaronder invulling binnen de functies, keuze van afvloeiing (afkoop of bemiddeling), sociaal plan en tijdstip. Het kortlopende gedeelte bedraagt 30.479 (2014: 24.025).

### Verlieslatende contracten

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>              | <b>2015</b>   | 2014   |
|--------------------------------------------------|---------------|--------|
| Stand per 1 januari                              | <b>1.453</b>  | 1.757  |
| Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen   | <b>652</b>    | 2.151  |
| Vrijval                                          | <b>-85</b>    | -      |
| <b>Opgenomen in de winst- en verliesrekening</b> | <b>567</b>    | 2.151  |
| Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen   | <b>-1.254</b> | -2.455 |
| <b>Stand per 31 december</b>                     | <b>766</b>    | 1.453  |

De voorziening verlieslatende contracten heeft hoofdzakelijk betrekking op huurpanden, niet meer in gebruik, waarvan de toekomstige huurtermijnen, tot einde contractdatum, zijn voorzien.

### Geschillen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>              | <b>2015</b>  | 2014   |
|--------------------------------------------------|--------------|--------|
| Stand per 1 januari                              | <b>3.075</b> | 4.000  |
| Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen   | <b>3.115</b> | 1.646  |
| Vrijval                                          | <b>-688</b>  | -2.215 |
| <b>Opgenomen in de winst- en verliesrekening</b> | <b>2.427</b> | -569   |
| Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen   | <b>-322</b>  | -356   |
| <b>Stand per 31 december</b>                     | <b>5.180</b> | 3.075  |

De voorziening geschillen betreft aanspraken gedaan door derden op TMG. De geschillen zijn voortgekomen uit de normale bedrijfsuitoefening van TMG. Een nadere toelichting kan, vanwege mogelijk nadelige effecten voor de onderneming, niet worden gegeven.

## 29. Latente belastingvorderingen en –verplichtingen

De in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen en –verplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt toe te rekenen:

| Bedragen in duizenden euro's                     |               |                | 2015          |
|--------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                  | Activa        | Verplichtingen | Saldo         |
| Immateriële activa                               | -             | -18.023        | -18.023       |
| Materiële vaste activa                           | 2.655         | -              | 2.655         |
| Personeelsbeloningen                             | 363           | -              | 363           |
| Voorzieningen                                    | 7.539         | -              | 7.539         |
| Voorwaartse verliescompensatie                   | 27.840        | -              | 27.840        |
| <b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b> | <b>38.397</b> | <b>-18.023</b> | <b>20.374</b> |

| Bedragen in duizenden euro's                               |               |                | 2014          |
|------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                            | Activa        | Verplichtingen | Saldo         |
| Immateriële activa                                         | -             | -19.538        | -19.538       |
| Materiële vaste activa                                     | 3.046         | -              | 3.046         |
| Personeelsbeloningen                                       | 962           | -              | 962           |
| Voorzieningen                                              | 5.763         | -              | 5.763         |
| Voorwaartse verliescompensatie                             | 29.337        | -              | 29.337        |
| <b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>           | <b>39.108</b> | <b>-19.538</b> | <b>19.570</b> |
| Opgenomen onder activa en passiva aangehouden voor verkoop | 246           | -406           | -160          |
| <b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b>           | <b>38.862</b> | <b>-19.132</b> | <b>19.730</b> |

### Voorwaartse verliescompensatie

De voorwaartse verliescompensatie vervalt in de jaren 2021 tot 2024.

TMG verwacht de komende jaren voldoende fiscale winsten te genereren om deze latente belastingvordering te realiseren.

### Niet in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen

Inzake (aanloop-) verliezen van enkele dochterondernemingen zijn geen latente belastingvorderingen in het overzicht van de financiële positie opgenomen, omdat er geen verwachting is deze op korte termijn te realiseren. Het uitnutten van deze latente belastingvordering is namelijk afhankelijk van toekomstige fiscale winsten. De niet-opgenomen latente belastingvordering bedroeg 4.935 (2014: 2.792).

**Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>              | <b>Stand<br/>1 januari<br/>2015</b> | <b>Opgenomen in winst- en<br/>verliesrekening</b> |                                                    | <b>(De-) Consolidatie</b> | <b>Stand<br/>31 december<br/>2015</b> |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
|                                                  |                                     | <b>Tijdelijke<br/>verschillen</b>                 | <b>Correcties<br/>van<br/>voorgaande<br/>jaren</b> |                           |                                       |
| Immateriële vaste activa                         | -19.538                             | 1.515                                             | -                                                  | -                         | -18.023                               |
| Materiële vaste activa                           | 3.046                               | -484                                              | 93                                                 | -                         | 2.655                                 |
| Personeelsbeloningsregelingen                    | 962                                 | -599                                              | -                                                  | -                         | 363                                   |
| Voorzieningen                                    | 5.763                               | 1.697                                             | 79                                                 | -                         | 7.539                                 |
| Voorwaartse verliescompensatie                   | 29.337                              | 3.991                                             | -5.488                                             | -                         | 27.840                                |
| <b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b> | <b>19.570</b>                       | <b>6.120</b>                                      | <b>-5.316<sup>1</sup></b>                          | <b>-</b>                  | <b>20.374</b>                         |

<sup>1</sup> Zie ook de toelichting 11.

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>              | <b>Stand 1 januari<br/>2014</b> | <b>Opgenomen in winst- en<br/>verliesrekening</b> |                                                | <b>(De-) Consolidatie</b> | <b>Stand<br/>31 december<br/>2014</b> |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
|                                                  |                                 | <b>Tijdelijke<br/>verschillen</b>                 | <b>Correcties van<br/>voorgaande<br/>jaren</b> |                           |                                       |
| Immateriële vaste activa                         | -20.468                         | 1.780                                             |                                                | -850                      | -19.538                               |
| Materiële vaste activa                           | 1.495                           | 1.551                                             | -                                              | -                         | 3.046                                 |
| Personeelsbeloningsregelingen                    | 419                             | 543                                               | -                                              | -                         | 962                                   |
| Voorzieningen                                    | 6.514                           | -751                                              | -                                              | -                         | 5.763                                 |
| Voorwaartse verliescompensatie                   | 25.978                          | 3.359                                             | -                                              | -                         | 29.337                                |
| Overige posten                                   | 101                             | -101                                              | -                                              | -                         | -                                     |
| <b>Netto belastingvordering/verplichting (-)</b> | <b>14.039</b>                   | <b>6.381</b>                                      | <b>-</b>                                       | <b>-850</b>               | <b>19.570</b>                         |

**30. Handelsschulden en overige verplichtingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                        | <b>Toelichting</b> | <b>2015</b>    | <b>2014</b> |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-------------|
| Vooruitontvangen abonnementsgelden                         |                    | <b>40.186</b>  | 39.227      |
| Overige vooruitontvangen bedragen                          |                    | <b>5.428</b>   | 4.460       |
| Handelsschulden aan leveranciers                           |                    | <b>23.380</b>  | 20.013      |
| Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen) |                    | <b>20.834</b>  | 21.691      |
| Overige belastingen en sociale premies                     |                    | <b>14.030</b>  | 14.726      |
| Overige verplichtingen en overlopende passiva              |                    | <b>28.085</b>  | 32.382      |
| <b>Totaal</b>                                              |                    | <b>131.943</b> | 132.499     |

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.

### 31. Financieel risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. De huidige economische ontwikkelingen versterken de druk op de oplage- en advertentie-inkomsten, waarvan TMG voor een belangrijk deel van haar producten afhankelijk is. TMG heeft verschillende scenario's ontwikkeld om de schommelingen in deze inkomsten te kunnen opvangen. Onderdeel daarvan is een kostenreductieprogramma gestart in 2012 en 2013 en wat in 2015 grotendeels is afgerond. Daarnaast is in 2015 besloten de capaciteit bij de drukkerijen sterk te verminderen door het aantal drukpersen terug te brengen van 10 naar 4. Hierdoor kan beter ingespeeld worden op een daling in de oplagen. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van TMG. De Raad van Bestuur beoordeelt jaarlijks zowel op centraal als decentraal niveau de strategische risico's en beoordeelt per kwartaal de ontwikkeling en bewaking van de maatregelen.

Het interne beheersingsbeleid is erop gericht om de risico's, waarmee TMG wordt geconfronteerd, in kaart te brengen en te analyseren, passende controles te bepalen en risico's te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de marktomstandigheden en activiteiten van TMG. TMG wil met behulp van beheersnormen en procedures een gedisciplineerde cultuur ontwikkelen, waarin alle werknemers hun 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 Auditcommissie.

#### Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de beschikbaarheid van financieringsmiddelen voor Corporates als TMG beperkt wordt door ontwikkelingen die buiten de directe invloedssfeer liggen van het bedrijf zelf. In een omgeving waarin bedrijven sterk afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van bancaire financiering, is het van belang om in voldoende mate toegang te houden tot alternatieve financieringsbronnen.

Gegeven de relatief beperkte behoefte aan financiering heeft TMG vooralsnog voldoende aan haar gesyndiceerde financieringsfaciliteit (zie toelichting op rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen) van € 70 mln met een looptijd van 3 jaar (tot medio 2018). Pas bij een substantiële stijging van de financieringsbehoefte wordt het voor TMG van belang om ook alternatieve financieringsbronnen in overweging te nemen.

#### Kredietrisico's

Kredietrisico's ontstaan voor TMG indien grote klanten niet (tijdig) aan hun betalingsverplichtingen voldoen. De gehanteerde (branchebrede) betalingsvoorwaarden, de relatief beperkte afhankelijkheid van individuele klanten, en het historische betalingsgedrag van onze klanten maken toepassing van financiële instrumenten ter beperking van dit risico niet noodzakelijk. De oplage-inkomsten van de klanten worden grotendeels vooruit ontvangen. Het kredietrisico concentreert zich voornamelijk in Nederland.

#### Bijzondere waardeverminderingverliezen

Klanten worden geacht binnen vooraf bepaalde limieten te betalen. Bij overschrijding van de limiet wordt de levering van diensten stopgezet. De klanten betreffen voornamelijk mediabureaus, bedrijven en abonnees. De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | Totaal        | nog niet vervallen | tussen 30 en 60 dgn | tussen 60 en 90 dgn | tussen 90 en 180 dgn | tussen 180 en 360 dgn | meer dan 360 dgn |
|-------------------------------------|---------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Stand per 31 december 2015</b>   | <b>53.263</b> | <b>39.601</b>      | <b>8.220</b>        | <b>1.702</b>        | <b>1.094</b>         | <b>1.057</b>          | <b>1.589</b>     |
| Stand per 31 december 2014          | 52.435        | 38.898             | 7.092               | 1.611               | 1.539                | 1.138                 | 2.157            |

Door TMG wordt een waardecorrectie voor oninbaarheid gevormd voor het risico van bijzondere waardeverminderingen voor geschatte verliezen uit hoofde van handelsvorderingen. De waardecorrectie voor oninbaarheid wordt bepaald op basis van de achterstand van betalingen en gestelde limieten. Mutaties in de waardecorrectie voor oninbaarheid met betrekking tot handelsvorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Stand per 1 januari                 | <b>4.819</b>  | 7.674  |
| Dotatie                             | <b>1.071</b>  | 2.506  |
| Opname                              | <b>-2.266</b> | -5.361 |
| <b>Stand per 31 december</b>        | <b>3.624</b>  | 4.819  |

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat te allen tijde voldoende liquiditeiten en/of kredietfaciliteiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen. Op balansdatum waren aanzienlijke liquiditeiten plus een niet door zakelijke zekerheid gedekte kredietfaciliteit beschikbaar, waarvan geen gebruik hoefde te worden gemaakt.

### Valutarisico

Valutarisico is het risico dat koersfluctuaties van invloed zijn op de winstgevendheid van transacties. Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate bij activiteiten buiten het eurogebied, te weten Denemarken, Zweden, Verenigd Koninkrijk en Polen. De nettokasstroom van en naar de entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta's is voor TMG derhalve zeer beperkt. In 2015 zijn er dan ook geen dekkingsmaatregelen getroffen.

### Renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is het risico dat TMG's cost of capital nadelig beïnvloed zou kunnen worden door wijzigingen in de rentevoet op de financiële markten. Gezien de beperkte omvang van de schuldpositie is TMG nauwelijks gevoelig voor rentefluctuaties en hebben deze geen significante invloed op de financiële positie van TMG.

### Overige marktprijsrisico

Van de grondstoffen die 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 papierprijzen niet te hedgen, omdat de grote papierfabrikanten een dusdanige positie innemen op de termijnmarkt, dat deze onvoldoende liquide is om hedging van voor TMG significante volumes attractief te maken.

### Reële waarde van financiële verplichtingen

De reële waarde van de financiële verplichtingen is te verdelen in niveaus van de volgende reële waarde hiërarchie:

- Genoteerde prijs in een actieve markt voor gelijke bezittingen en verplichtingen (niveau 1);
- Gegevens anders dan een genoteerde prijs binnen niveau 1, dat zijn observeerbare bezittingen en verplichtingen, zowel direct (de prijs) als indirect (afgeleide prijs) (niveau 2);
- Gegevens over een bezitting of verplichting die niet zijn gebaseerd op observeerbare marktgegevens (onobserveerbare gegevens) (niveau 3).

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen en de handelsschulden en overige verplichtingen vallen qua waarderingsmethode onder niveau 3 (eigen waarderingsmethodiek), zowel in 2014 als in 2015. Er hebben geen verschuivingen plaatsgevonden tussen deze niveaus.

**Overzicht looptijd financiële verplichtingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                                    | Totaal         | 6 maanden<br>of minder | 7 - 12<br>maanden | 1 - 2 jaar   | 2 - 5 jaar | Meer dan<br>5 jaar |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|-------------------|--------------|------------|--------------------|
| <b>2015</b>                                                                            |                |                        |                   |              |            |                    |
| Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen <sup>1</sup> | <b>26.368</b>  | <b>14.254</b>          | <b>11.642</b>     | <b>472</b>   | -          | -                  |
| Handelsschulden en overige verplichtingen                                              | <b>131.943</b> | <b>123.906</b>         | <b>8.037</b>      | -            | -          | -                  |
| <b>Totaal</b>                                                                          | <b>158.311</b> | <b>138.160</b>         | <b>19.679</b>     | <b>472</b>   | -          | -                  |
| <b>2014</b>                                                                            |                |                        |                   |              |            |                    |
| Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen              | 30.959         | -                      | 9.336             | 9.502        | 624        | 11.497             |
| Handelsschulden en overige verplichtingen                                              | 132.499        | 122.539                | 9.960             | -            | -          | -                  |
| <b>Totaal</b>                                                                          | <b>163.458</b> | <b>122.539</b>         | <b>19.296</b>     | <b>9.502</b> | <b>624</b> | <b>11.497</b>      |

<sup>1</sup> Inclusief 350 rente

De rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen betreft voor 11.968 de aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V. De lening is tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10% (zie [toelichting 25](#)) op 18 januari 2016 verworven van V-Ventures B.V. door Telegraaf Media Groep N.V. (zie ook de [gebeurtenissen na balansdatum](#)).

**Kapitaalbeheer**

De Raad van Bestuur van TMG heeft het beleid om een sterke vermogenspositie te bewaken, waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten wordt behouden en toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is zeker gesteld. Een belangrijk kerncijfer daarbij is het rendement op het eigen vermogen, dat wordt gedefinieerd als het nettoresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Raad van Bestuur bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend.

TMG koopt van tijd tot tijd eigen aandelen in op de markt. Aankoop- en verkoopbeslissingen worden per specifieke transactie genomen door de Raad van Bestuur binnen door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gestelde limieten. TMG beschikt niet over een vastomlijnde regeling voor de inkoop van eigen aandelen; momenteel is geen inkoopprogramma van kracht.

**32. Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen**

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten vervallen als volgt:

**Operationele leaseverplichtingen**

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| < 1 jaar                            | <b>19.411</b> | 23.595        |
| 1-5 jaar                            | <b>15.397</b> | 29.095        |
| > 5 jaar                            | <b>665</b>    | 787           |
| <b>Totaal</b>                       | <b>35.473</b> | <b>53.477</b> |

De operationele leaseovereenkomsten bestaan uit meerjarige verplichtingen ter zake van huur bedrijfsgebouwen, leaseauto's, ICT diensten en overige dienstverlening. In het boekjaar 2015 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 9.893 in de winst- en verliesrekening opgenomen (2014: 10.473).

### Overige niet uit de balans blijvende verplichtingen

TMG heeft contracten afgesloten met grondstoffenleveranciers en leveranciers van hulpmaterialen, waarvan de verplichtingen binnen 1 jaar 3.200 (2014: 13.840) bedragen.

TMG heeft een meerjarig drukcontract afgesloten voor haar puzzelbladen en dagbladen. De afnameverplichting tussen 1 en 3 jaar bedraagt maximaal 17.000 (2014: 17.000).

### Juridische geschillen

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG is, als aangeklaagde, betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, geschillen en rectificaties van publicaties. TMG ziet de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet en heeft derhalve geen voorziening hiervoor opgenomen. Voor zaken waarvoor wel een voorziening is opgenomen wordt verwezen naar toelichting 28.

### Niet uit de balans blijvende rechten

#### **Sky Radio Group**

Op 8 januari 2015 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven ('CBb') uitspraak gedaan in de rechtszaak die Sky Radio Group heeft aangespannen jegens de Staat. De rechtszaak had betrekking op de vergoeding van € 20,4 miljoen die Sky Radio Group moet betalen voor de FM-licentievergunning in de periode 2011-2017 voor de geclausuleerde kavel A2 ('Radio Veronica'). Het CBb heeft Sky Radio Group in het gelijk gesteld, de uitspraak is niet vatbaar voor enig beroep of verzet. In de uitspraak heeft het CBb het hoger beroep van Sky Radio gegrond verklaard. Ook heeft het CBb het vergunningvoorschrift vernietigd. De vergunning is overigens in stand gelaten.

Gedurende 2015 heeft TMG enkele keren overleg gevoerd met de Staat over de uitspraak van het CBb en de mogelijke gevolgen. Na deze besprekingen is het voor TMG echter nog onzeker hoe de Minister tot een nieuwe waardebepaling zal gaan komen. In afwachting van een besluit door de Minister is de Staat nog niet overgegaan tot invordering van de te betalen aflossing op de licentieverplichting over de periode september 2015 tot en met augustus 2016.

TMG heeft voor haar positiebepaling met diverse adviseurs overleg gevoerd omtrent de inschatting ten aanzien van het verdere vervolg van de onderhandelingen en discussies met de Staat. Daarbij is ook gekeken naar de inhoudelijke overwegingen van het CBb. Die lijken niet uit te sluiten dat de minister eigener beweging (ambtshalve) een poging zal ondernemen om een nieuwe financiële betalingsverplichting op te leggen voor het gebruik van kavel A2. Daarbij geldt tevens dat het CBb niet heeft geoordeeld dat kavel A2 geacht moet worden een waarde te hebben die kleiner of gelijk is aan nul. Noch is gesteld dat de minister daarom het te betalen bedrag daarom op nul had moeten stellen.

TMG heeft tevens geconcludeerd dat het niet uit te sluiten is dat de uitspraak op indirecte wijze negatieve gevolgen kan meebrengen voor Sky Radio Group. Dat houdt verband met overwegingen als dat de minister kan beslissen of de huidige radio-vergunningen aan het einde van hun huidige looptijd nogmaals verlengd zullen worden, of dat een geheel nieuwe verdeling plaatsvindt. Dat laatste zou een veiling kunnen inhouden. De onzekerheid die dat meebrengt behelst de vraag of Sky Radio Group wel zal kunnen blijven uitzenden op kavel A2, alsmede de onduidelijkheid omtrent de daaraan verbonden financiële voorwaarden.

Op grond van haar analyses, in 2015 gevoerd overleg met de Staat, ontvangen adviezen en overwegingen concludeert TMG dat de uitkomst van de gevolgen van de uitspraak van het CBb onzeker is. Een betrouwbare inschatting van de directe gevolgen is niet te maken. In de balans per 31 december 2015 zijn de licenties in verband met de uit kavel A2 voortvloeiende verplichtingen opgenomen onder de immateriële activa, noot 14, voor een bedrag van 5.663 (2014: 9.050), terwijl de gerelateerde verplichting is opgenomen onder de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen, noot 26, voor een bedrag van 6.999 (2014: 6.863). Wanneer zich gedurende 2016 nieuwe feiten voordoen kunnen deze posten wijzigen.

### 33. Investeringsverplichtingen

In 2014 en 2015 is TMG geen significante overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software of andere investeringen, anders dan gemeld bij [noot 32](#).

### 34. Voorwaardelijke verplichtingen

Ultimo 2015 is ter waarde van 9.137 (2014: 8.687) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van FM-licentieverplichtingen en van aangegane huurverplichtingen.

### 35. Verbonden partijen

#### Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie met verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen enerzijds en geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), gemeenschappelijke overeenkomsten, Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 en Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. anderzijds. Een lijst van deelnemingen is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel.

De volgende aandeel- of certificaathouders hebben per 31 december 2015, volgens het register van de AFM, een belang groter dan 20% in het kapitaal van TMG:

- Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
- Bech N.V.
- Dasym Investment Strategies B.V.

#### Transacties met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar [onderdeel 8](#) van de toelichting op de Vennootschappelijke jaarrekening. De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur (key management) en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie [onderdeel 7](#) van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

#### Transacties met aandeel- of certificaathouders

In april 2015 heeft TMG een Letter of Intent getekend met Dasym Investment Strategies B.V. om te komen tot een strategisch partnership waarbij beide partijen gezamenlijk een fonds oprichten dat onder andere investeert in de ontwikkeling van Over-The-Top. Per balansdatum dient nog aan een aantal voorwaarden (waaronder goedkeuring door de Centrale Ondernemingsraad en de Raad van Commissarissen) te worden voldaan alvorens dit fonds opgezet kan worden.

#### Overige transacties met verbonden partijen

Overige transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen (omzet 2015 nihil; omzet 2014: nihil). De uitstaande vorderingen met verbonden partijen waren 453 (2014: 188) per 31 december. Er is een voorziening gevormd van 453 (2014: 188). In 2015 heeft TMG 10.955 (2014: 11.095) premie afgedragen aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Inclusief werknemersbijdrage bedroeg de premie 15.803 (2014: 16.409). Alle uitstaande saldi met deze verbonden partijen worden op zakelijke, objectieve basis geprijsd en in contanten afgewikkeld binnen zes maanden na verslagdatum. Voor geen enkel saldo is zekerheid gesteld.

### 36. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de [Overige gegevens](#).

## Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>           | <b>2015</b>    | 2014    |
|-----------------------------------------------|----------------|---------|
| Resultaat dochterondernemingen (na belasting) | <b>-10.023</b> | -26.260 |
| Saldo overige baten en lasten (na belasting)  | <b>-12.737</b> | -7.546  |
| <b>Nettoresultaat</b>                         | <b>-22.760</b> | -33.806 |

# Vennootschappelijk overzicht van de financiële positie

per 31 december voor resultaatbestemming

| Bedragen in duizenden euro's                   | Toelichting | 2015           | 2014           |
|------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>VASTE ACTIVA</b>                            |             |                |                |
| <b>Immateriële vaste activa</b>                |             |                |                |
| Goodwill                                       | 2           | -              | 2.599          |
| <b>Financiële vaste activa</b>                 |             |                |                |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen           |             | 398.497        | 282.912        |
| Latente belastingvorderingen                   |             | 27.696         | 26.148         |
| <b>Totaal financiële vaste activa</b>          | 3           | <b>426.193</b> | <b>309.060</b> |
| <b>Totaal vaste activa</b>                     |             | <b>426.193</b> | <b>311.659</b> |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>                        |             |                |                |
| <b>Vlottende activa</b>                        |             |                |                |
| Groepsmaatschappijen                           |             | 1.161          | 215.070        |
| Overige vorderingen                            |             | 182            | -              |
| Geldmiddelen                                   |             | 37             | 81             |
| <b>Totaal vlottende activa</b>                 |             | <b>1.380</b>   | <b>215.151</b> |
| <b>Totaal activa</b>                           |             | <b>427.573</b> | <b>526.810</b> |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>                          |             |                |                |
| Geplaatst kapitaal                             |             | 11.588         | 11.588         |
| Wettelijke reserves                            |             | 539            | 2.051          |
| Overige reserves                               |             | 245.813        | 278.886        |
| Onverdeeld resultaat                           |             | -22.760        | -33.806        |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                   | 4           | <b>235.180</b> | <b>258.719</b> |
| <b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>              |             |                |                |
| Groepsmaatschappijen                           |             | 177.824        | 177.824        |
| Overige langlopende verplichtingen             |             | -              | 310            |
| <b>Totaal langlopende verplichtingen</b>       | 5           | <b>177.824</b> | <b>178.134</b> |
| <b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>              |             |                |                |
| Groepsmaatschappijen                           |             | 13.889         | 89.795         |
| Overige verplichtingen                         |             | 680            | 162            |
| <b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>       | 6           | <b>14.569</b>  | <b>89.957</b>  |
| <b>Totaal verplichtingen</b>                   |             | <b>192.393</b> | <b>268.091</b> |
| <b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b> |             | <b>427.573</b> | <b>526.810</b> |

# Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

## 1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de bepalingen van titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de vennootschappelijke jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Hierbij worden groepsmaatschappijen opgenomen voor de nettovermogenswaarde op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening vermelde IFRS-grondslagen. Deze geconsolideerde IFRS-jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden en de interpretaties van IFRIC.

Verwezen wordt naar pagina 88 tot pagina 100 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 de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van Telegraaf Media Groep N.V. is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

## 2. Immateriële activa

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014  |
|-------------------------------------|---------------|-------|
| <b>Goodwill</b>                     |               |       |
| Aanschafwaarde                      | <b>3.300</b>  | 3.300 |
| Bijzondere waardevermindering       | <b>-701</b>   | -701  |
| <b>Boekwaarde per 1 januari</b>     | <b>2.599</b>  | 2.599 |
| <b>Mutaties in de boekwaarde</b>    |               |       |
| Naar groepsmaatschappijen           | <b>-2.599</b> | -     |
| <b>Totaal van de mutaties</b>       | <b>-2.599</b> | -     |
| Aanschafwaarde                      | -             | 3.300 |
| Bijzondere waardevermindering       | -             | -701  |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b>   | -             | 2.599 |

De mutatie in de boekwaarde van goodwill heeft betrekking op een interne herschikking van de groepsmaatschappijen binnen Telegraaf Media Groep.

### 3. Financiële vaste activa

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>         | <b>2015</b>    | 2014    |
|---------------------------------------------|----------------|---------|
| <b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b> |                |         |
| Aandeel in vermogen                         | <b>280.724</b> | 282.912 |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen         | <b>117.773</b> | -       |
|                                             | <b>398.497</b> | 282.912 |
| <b>Latente belastingvorderingen</b>         | <b>27.696</b>  | 26.148  |
| <b>Totaal</b>                               | <b>426.193</b> | 309.060 |

De latente belastingvordering heeft betrekking op de gecumuleerde verliezen van de fiscale eenheid vennootschapsbelasting TMG zie [toelichting 29](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

#### Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weergegeven:

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>          | Groepsmaat-<br>schappijen | Latente<br>belasting-<br>vorderingen | Totaal         |
|----------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|----------------|
| <b>Boekwaarde per 1 januari 2015</b>         | <b>282.912</b>            | <b>26.148</b>                        | <b>309.060</b> |
| Aandeel in netto resultaten                  | -10.023                   | -                                    | -10.023        |
| Aandeel in actuariële resultaten             | -662                      | -                                    | -662           |
| Effect van verwerving minderheidsbelang      | -118                      | -                                    | -118           |
| Belastingvordering over fiscaal verlies 2015 | -                         | 7.036                                | 7.036          |
| Overige mutaties tijdelijke verschillen      | -                         | -5.488                               | -5.488         |
| Intercompany                                 | 8.615                     | -                                    | 8.615          |
| Verstrekte leningen                          | 117.773                   | -                                    | 117.773        |
| <b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>       | <b>398.497</b>            | <b>27.696</b>                        | <b>426.193</b> |

De stijging van de boekwaarde groepsmaatschappijen door intercompany is het gevolg van juridische herstructurering van de organisatie in 2015.

Een overzicht van de gegevens vereist op grond art. 379 en 414 van BW2 is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

## 4. Eigen vermogen

Het vennootschappelijk eigen vermogen is gelijk aan het geconsolideerd eigen vermogen, toe te rekenen aan de aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. (zie pagina 115).

### Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i>                                                  | Geplaatst<br>aandelen<br>kapitaal | Wettelijke<br>reserve | Overige<br>reserves | Onverdeeld<br>resultaat | Totaal         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|----------------|
| <b>Stand per 1 januari 2015</b>                                                      | <b>11.588</b>                     | <b>2.051</b>          | <b>278.886</b>      | <b>-33.806</b>          | <b>258.719</b> |
| <b>Uit verliesverwerking</b>                                                         | -                                 | -                     | <b>-33.806</b>      | <b>33.806</b>           | -              |
| Nettoresultaat van de winst- en<br>verliesrekening                                   | -                                 | -                     | -                   | -22.760                 | -22.760        |
| Overig resultaat na belasting                                                        | -                                 | -                     | -661                | -                       | -661           |
| <b>Totaal gerealiseerde en niet-<br/>gerealiseerde resultaten<br/>verslagperiode</b> | <b>-</b>                          | <b>-</b>              | <b>-661</b>         | <b>-22.760</b>          | <b>-23.421</b> |
| Verwerving minderheidsbelang                                                         | -                                 | -                     | -118                | -                       | -118           |
| Mutatie resultaten deelnemingen, niet<br>uitkeerbaar                                 | -                                 | -1.512                | 1.512               | -                       | -              |
| <b>Stand per 31 december 2015</b>                                                    | <b>11.588</b>                     | <b>539</b>            | <b>245.813</b>      | <b>-22.760</b>          | <b>235.180</b> |

De wettelijke reserve deelnemingen wordt aangehouden voor de niet-uitkeerbare winst van deelnemingen. De mutatie in 2015 ziet op de activering van intern ontwikkelde activa bij dochterondernemingen minus een vrijval naar de overige reserves door de afschrijving op diezelfde activa in 2015, en het aanhouden van wettelijk vereiste reserves bij dochterondernemingen in het buitenland. De reservering vindt plaats op basis van art. 2:365 BW.

## 5. Langlopende verplichtingen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | 2015           | 2014    |
|-------------------------------------|----------------|---------|
| Groepsmaatschappijen                | <b>177.824</b> | 177.824 |
| Nog te betalen overnamebedragen     | -              | 310     |
| <b>Totaal</b>                       | <b>177.824</b> | 178.134 |

De langlopende schuld groepsmaatschappij is een lening o/g, aangegaan met TMG Investerings B.V. (2014: TM Investerings N.V.)

## 6. Kortlopende verplichtingen

| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> | <b>2015</b>   | 2014   |
|-------------------------------------|---------------|--------|
| Groepsmaatschappijen                | <b>13.889</b> | 89.795 |
| Nog te betalen overnamebedragen     | <b>310</b>    | -      |
| Overige verplichtingen              | <b>370</b>    | 162    |
| <b>Totaal</b>                       | <b>14.569</b> | 89.957 |

De verplichtingen aan groepsmaatschappijen betreffen onderlinge verplichtingen binnen de groep als gevolg van afgesloten transacties.

## 7. 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 voor geheel 2015 een belang van 95% of meer werd gehouden. Een lijst van groepsmaatschappijen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt.

### Fiscale eenheid

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

## 8. Beloning van bestuurders en commissarissen

### Beloning

De variabele kortetermijnbeloning van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal 50% van het basissalaris en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd. De doelstellingen van de heer Van der Snoek voor 2015 bestonden uit strategische, financiële, HR, communicatiegerelateerde en operationele doelstellingen. De doelstellingen van de heer Epskamp waren met name financieel van aard. De voor 2015 gestelde doelstellingen zijn door beide leden van de Raad van Bestuur voor 90% behaald. Dit betekent dat de heer Van der Snoek over 2015 een variabele beloning ontvangt van € 202.500 (2014: € 60.000). De heer Epskamp ontvangt over 2015 een variabele beloning van € 168.750 (2014: € 35.000).

In 2015 is het phantom share plan toegevoegd aan de langetermijnbezoldiging van leden van de Raad van Bestuur. Onder dit plan zijn leden van de Raad van Bestuur gerechtigd tot het krijgen van een op contanten afgerekende beloning en is deze beloning gelijk aan het aantal onvoorwaardelijk toegekende phantom shares aan het eind van de prestatieperiode (31 december 2018) vermenigvuldigd met de gemiddelde koers van het aandeel TMG over het laatste kwartaal van de planperiode (vierde kwartaal 2019). Deze op contanten afgerekende phantom shares zijn afhankelijk van het vervullen van de functie gedurende de prestatieperiode alsmede aan het voldoen van een viertal prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria betreffen de ontwikkeling van de koers van het aandeel TMG ten opzichte van een peergroup (weging 30%), te behalen omzet in 2018 (weging 15%), te behalen EBITDA-marge in 2018 (weging 25%) en een tweetal ESG-criteria, namelijk reductie van CO<sub>2</sub> en de implementatie van een intern Talent Management Programma (weging 30%). Per balansdatum is de reële waarde van de verplichting bepaald rekening houdend

met de kenmerken van het langetermijnbezoldigingsplan. Voor de bepaling wordt een inschatting gemaakt van de realisatie van de verschillende prestatiecriteria.

Per 31 december 2015 bedraagt de reële waarde van de voorwaardelijk toegekende phantom shares per aandeel € 3,75. Ultimo 2015 betreft de verplichting 76 (2014: nihil). Het ten laste van de winst- en verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten bedraagt 76 (2014: nihil) en is onderdeel van de uitgestelde beloningen. Het maximaal toe te kennen aantal phantom shares aan het einde van de prestatieperiode is 135.091.

Onderstaande tabellen tonen de totale beloningen voor de bestuurders en commissarissen. De tabel is op accrual basis, inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden, opgenomen.

|                           |                       |                           |                             |                              |                                                     | 2015           |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|
| <i>Bedragen in euro's</i> | <b>Vaste beloning</b> | <b>Variabele beloning</b> | <b>Uitgestelde beloning</b> | <b>Beëindigings-regeling</b> | <b>Overige korte termijn beloningen<sup>1</sup></b> | <b>Totaal</b>  |
| <b>Bestuurders</b>        |                       |                           |                             |                              |                                                     |                |
| G.J.E. van der Snoek      | <b>450.000</b>        | <b>202.500</b>            | <b>56.366</b>               | -                            | <b>82.978</b>                                       | <b>791.844</b> |
| L.N.J. Epskamp            | <b>375.000</b>        | <b>168.750</b>            | <b>49.427</b>               | -                            | <b>70.271</b>                                       | <b>663.448</b> |
| <b>Ex-bestuurders</b>     |                       |                           |                             |                              |                                                     |                |
| F.Th.J. Arp <sup>2</sup>  | -                     | -                         | -                           | -                            | -                                                   | -              |

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

2 Afgetreden per 1 november 2014; per 1 maart 2015 uit dienst.

|                                    |                |                    |                      |                       |                                  | 2014      |
|------------------------------------|----------------|--------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------|
| <i>Bedragen in euro's</i>          | Vaste beloning | Variabele beloning | Uitgestelde beloning | Beëindigings-regeling | Overige korte termijn beloningen | Totaal    |
| <b>Bestuurders</b>                 |                |                    |                      |                       |                                  |           |
| G.J.E. van der Snoek <sup>1</sup>  | 225.000        | 60.000             | 37.192               | -                     | 16.275                           | 338.467   |
| L.N.J. Epskamp <sup>2</sup>        | 125.000        | 35.000             | 20.545               | -                     | 8.720                            | 189.265   |
| <b>Ex-bestuurders</b>              |                |                    |                      |                       |                                  |           |
| F.Th.J. Arp                        | 404.619        | 74.929             | 95.261               | 683.984               | 14.248                           | 1.273.041 |
| C.J.J van Steijn a.i. <sup>3</sup> | -              | -                  | -                    | -                     | -                                | -         |

1 Aangetreden per 1 juli 2014.

2 Aangetreden per 1 september 2014.

3 De vergoeding in 2014 bedroeg 186.300 incl. vergoeding van BoerCroon management.

**Beloning (ex-)commissarissen**

|                                         | 2015                  | 2014                  |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                         | Periodieke beloningen | Periodieke beloningen |
| <i>Bedragen in euro's</i>               |                       |                       |
| <b>Commissarissen</b>                   |                       |                       |
| M.A.M. Boersma , voorzitter RvC         | 51.510                | 51.000                |
| M.A.M. Boersma, gedelegeerd commissaris | -                     | 60.000                |
| J.J. Nooitgedagt, vice-voorzitter       | 47.975                | 47.500                |
| A.R. van Puijenbroek, secretaris        | 45.955                | 45.500                |
| mevr. A.G. van den Belt <sup>1</sup>    | 40.905                | 27.000                |
| mevr. S.G. Brummelhuis <sup>1</sup>     | 45.955                | 30.333                |
| <b>Ex-commissarissen</b>                |                       |                       |
| D.H.H.D. Ropers <sup>2</sup>            | -                     | 11.894                |
| mevr. M. Tiemstra <sup>2</sup>          | -                     | 13.727                |
| J.G. Drechsel <sup>2</sup>              | -                     | 13.894                |

1 Toegetreden per 24 april 2014.

2 Afgetreden per 24 april 2014.

Aan (ex-) commissarissen is geen uitgestelde beloning toegekend.

Op 1 juli 2014 is de heer G.J. van der Snoek aangetreden als voorzitter van de Raad van Bestuur. Per die datum heeft de heer Boersma zijn werkzaamheden als gedelegeerd commissaris neergelegd. De werkzaamheden vanuit zijn rol als gedelegeerd commissaris namen gemiddeld 1,5 dag per week in beslag. Daarnaast is hij gemiddeld twee dagen per maand werkzaam als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Op basis van de gemiddelde tijdsbesteding en de remuneratie voor het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen komt de totale vergoeding voor beide functies uit op ongeveer € 14.250 per maand. De vergoeding voor de Raad van Commissarissen en haar commissies is in de Algemene Vergadering van 2014 gewijzigd en er is aansluiting gezocht bij de mediaan van de vergoeding die Nederlandse smallcapfondsen hanteren. Ingaande 2015 worden de beloningen geïndexeerd op basis van het CPI-indexcijfer.

**Aandelenbezit per 31 december 2015**

De bestuurders en commissarissen bezitten per 31 december 2015, evenals ultimo 2014, geen aandelen in Telegraaf Media Groep N.V.

**9. Honoraria externe accountant**

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

|                                     | 2015       | 2014       |
|-------------------------------------|------------|------------|
| <i>Bedragen in duizenden euro's</i> |            |            |
| Onderzoek van de jaarrekening       | 584        | 557        |
| Andere controle opdrachten          | 109        | 194        |
| Adviesdiensten op fiscaal terrein   | -          | -          |
| Andere niet-controlediensten        | -          | -          |
| <b>Totaal</b>                       | <b>693</b> | <b>751</b> |

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

Amsterdam, 8 maart 2016

#### Raad van Bestuur

Geert-Jan van der Snoek, CEO

Leo Epskamp, CFO

#### Raad van Commissarissen

Michiel Boersma, voorzitter

Jan Nooitgedagt, vice-voorzitter

Guus van Puijenbroek, secretaris

Annelies van den Belt

Simone Brummelhuis

## Overige gegevens

### Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 januari 2016 heeft TMG een strategische samenwerking aangekondigd met Talpa op het gebied van radio, TV en Over The Top (OTT). Door de samenwerking worden de posities van TMG en Talpa op deze gebieden verder versterkt. De samenwerking krijgt vorm via drie initiatieven:

- een sterk Nederlands commercieel radiobedrijf met een uitgebreid kwalitatief aanbod. TMG verkrijgt een belang van 22,85% in dit nieuwe radiobedrijf. Het belang van TMG kan nog worden vergroot naar maximaal 25% indien bepaalde doelstellingen worden gehaald;
- een tv-onderneming die een belangrijke strategische stap voor TMG betekent om positie in het Nederlandse tv-landschap in te nemen. TMG verkrijgt hierbij een 15%-belang in het aandeel dat Talpa in SBS houdt.
- een platform voor de gezamenlijke ontwikkeling van OTT-aanbod. Dit is voor TMG van strategische waarde gezien haar plannen om in 2016 nieuwe OTT-content te lanceren voor nieuws en sport.

Ten behoeve van deze strategische samenwerking brengt TMG een combinatie in van Sky Radio en Radio Veronica, evenals € 27m in cash.

De transactie is onder voorbehoud van goedkeuring van de bevoegde toezichthouders en advies van de betrokken medezeggenschapsraden.

Op 21 januari 2016 heeft TMG het minderheidsbelang van V-Ventures B.V. in Sienna Holding B.V. (zie noot 25) en de aandeelhouderslening aan Sienna Holding B.V. (zie noot 26) overgenomen van V-Ventures B.V. TMG heeft hiermee 100% van de aandelen in Sienna Holding B.V. in economisch eigendom verkregen.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Telegraaf Media Groep N.V.

## Verklaring over de jaarrekening 2015

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015, zoals opgenomen op pagina 81 tot en met 140, van Telegraaf Media Groep N.V. ("TMG" of "de vennootschap") te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening, zoals opgenomen op pagina 83 tot en met 131, een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de vennootschappelijke jaarrekening, zoals opgenomen op pagina 132 tot en met 140, een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Wat hebben we gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- het vennootschappelijke overzicht van de financiële positie per 31 december 2015;
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Telegraaf Media Groep N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

## Onze controlebenadering



Wij hebben als onderdeel van de controle de materialiteit bepaald en die gebruikt om de risico's op een relevante afwijking in de jaarrekening in te schatten. In het bijzonder hebben we de posten beoordeeld met een relatief hoge subjectiviteit; daar waar schattingen met betrekking tot onzekere toekomstige ontwikkelingen een rol spelen. We hebben specifiek ook gelet op het risico dat het management interne beheersingsmaatregelen doorbreekt en op het risico van materiële afwijkingen als gevolg van fraude. Daarnaast hebben we de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking nadrukkelijk in onze controle betrokken.

### Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 3,0 miljoen (2014: € 3,2 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op circa 8% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

| Overzicht materialiteit                              |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materialiteit voor de jaarrekening als geheel        | EUR 3,0 miljoen                                                                                                                                                                                                             |
| Basis voor de materialiteit                          | 8% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten |
| Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen | EUR 0,15 miljoen                                                                                                                                                                                                            |

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 150.000 (2014: € 160.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Telegraaf Media Groep N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De activiteiten van Telegraaf Media Groep N.V. bevinden zich voornamelijk in Nederland. Alleen Keesing Media Group heeft ook activiteiten in het buitenland (voornamelijk in Frankrijk). De groepscontrole heeft zich derhalve voornamelijk gericht op de significante bedrijfsonderdelen in Nederland alsmede die in Frankrijk.

Bij de bedrijfsonderdelen in Nederland hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd, gericht vanuit de consolidatie op alle posten die individueel significant zijn of significante risico's met zich meebrengen.

We hebben gedetailleerde instructies uitgestuurd met daarin de significante controle gebieden inclusief relevante risico's voor materiële fouten en een opgave van de te rapporteren informatie aan het groepscontrole team en deze met lokale Deloitte accountants besproken. Bij de geconsolideerde financiële verslaggeving van bedrijfsonderdeel Sky Radio Group heeft Deloitte Nederland controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van lokale Deloitte accountants in Frankrijk bij de controle van de bedrijfsonderdeel Keesing France S.A.S. Gezien de omvang van de activiteiten van Keesing France S.A.S. in Frankrijk hebben wij een bezoek gebracht aan de betreffende bedrijfsonderdeel, een review uitgevoerd op het controledossier van Deloitte Frankrijk en de bespreking van de controlebevindingen met lokaal management bijgewoond.

Bij andere bedrijfsonderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij 87% van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten en 99% van het geconsolideerde balanstotaal in onze controle betrokken. Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

| Beschrijving van het kernpunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Waardering van goodwill en overige immateriële activa</b></p> <p>Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 14 (toelichting immateriële activa).</p> <p>Op 31 december 2015 bedraagt de immateriële activa inclusief goodwill in de jaarrekening € 237,4 miljoen (2014: € 249,4 miljoen) en is daarmee de grootste actiefpost van TMG. De vennootschap is, op basis van EU-IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill als onderdeel van de immateriële activa te onderzoeken op bijzondere waardeverminderingen (impairment). Deze jaarlijkse impairmenttest was significant voor onze controle, omdat het inschattingsproces complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen met betrekking tot markt- en economische ontwikkelingen.</p> <p>Op grond van de impairmenttest heeft de Raad van Bestuur geconcludeerd dat er geen sprake is van bijzondere waardevermindering. De belangrijkste veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht in paragraaf 14 van de jaarrekening.</p>                          | <p>Wij hebben onze controlewerkzaamheden onder meer gericht op de juistheid van de berekeningen en de onderbouwing van de veronderstellingen die aan de verwachte toekomstige kasstromen ten grondslag liggen. Hierbij hebben wij ons voornamelijk gericht op de immateriële activa voor Sky Radio Group, gezien de significante bijzondere waardevermindering van de goodwill in 2014.</p> <p>Wij hebben hiertoe gebruikgemaakt van waarderingsspecialisten van Deloitte. De toetsing van de onderbouwing van uitgangspunten omtrent de verwachte ontwikkeling in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA-marge vormden onderdeel van onze controlewerkzaamheden. Deze hebben wij onder andere getoetst op consistentie met interne begrotingen en ontwikkelingen in de markt.</p> <p>Wij hebben ook aandacht besteed aan de juistheid en toereikendheid van de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairmenttest.</p> |
| <p><b>Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking</b></p> <p>De vennootschap is afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij IT-auditspecialisten opgenomen in ons controleteam.</p> <p>Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en processen. Voor zover wij niet (geheel) op deze interne beheersingsmaatregelen konden steunen, hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Waardering latente belastingvorderingen</b></p> <p>Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 29 (toelichting latente belastingvorderingen en -verplichtingen).</p> <p>De latente belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie bedragen ultimo 2015 € 27,8 miljoen (2014: € 29,3 miljoen).</p> <p>De vennootschap waardeert deze latente belastingvorderingen omdat het waarschijnlijk is dat zij als gevolg van te verwachten toekomstige fiscale winsten deze latente belastingvorderingen kan realiseren. Deze latente belastingvorderingen hebben vooral betrekking op Nederland.</p> <p>De verwachte realiseerbaarheid van deze latente belastingvorderingen is gebaseerd op schattingen en veronderstellingen van de Raad van Bestuur. De waardering van de latente belastingvorderingen is een kernpunt in onze controle daar deze van materieel belang is voor de jaarrekening en is gebaseerd op fiscaal stille reserves, prognoses en veronderstellingen over de toekomstige winstgevendheid die in werkelijkheid kunnen afwijken.</p> | <p>Wij hebben in de controle aandacht besteed aan de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatenties. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruikgemaakt van belastingsspecialisten van Deloitte. De waarschijnlijkheid van de realisatie van de belastingvordering wordt beïnvloed door onzekerheden, zoals de vervaltermijn van de</p> <p>verrekenbare verliezen en de omvang van de toekomstige fiscale winsten. Onze werkzaamheden bestonden onder andere uit het toetsen van de gebruikte veronderstellingen aan de hand van fiscaal stille reserves en vaststellen van de consistentie van onderliggende prognoses en relevante veronderstellingen met de jaarlijkse impairmenttest.</p> <p>Voorts hebben wij de toelichting in de jaarrekening gecontroleerd.</p>                                                                                                                                                                                             |

## Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het verslag van de Raad van Bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

### Verklaring betreffende het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd 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 door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het verslag van de Raad van Bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

### Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering van aandeelhouders op 25 april 2013 benoemd als externe accountant van Telegraaf Media Groep N.V. voor de boekjaren 2013 tot en met 2015 en zijn sinds boekjaar 2010 de externe accountant.

Amsterdam, 8 maart 2016

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: Drs. P. Kuijpers RA

## Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst

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

1. Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.
2. Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan de Euribor rente (Euro Interbank Offered Rate) voor een periode van twaalf maanden (het "percentage"), zoals van toepassing op de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen. Het percentage wordt vervolgens jaarlijks herzien door de Raad van Bestuur, voor het eerst op de dag gelegen een jaar na de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen en vervolgens op de dag gelegen een jaar na de vaststelling in het voorafgaande kalenderjaar. Het percentage wordt verhoogd met drie (3) procentpunten. Het dividend wordt berekend op basis van het gemiddelde van de toepasselijke percentages in het betreffende boekjaar, gewogen naar het aantal dagen waarover de toepasselijke percentages golden. Indien op de betreffende dag het percentage niet kan worden vastgesteld, zal de herziening van het percentage plaatsvinden per de eerstvolgende dag waarop het percentage kan worden vastgesteld. Het dividend op de preferente aandelen zal slechts worden uitgekeerd over het aantal dagen dat de betreffende aandelen in het betreffende boekjaar daadwerkelijk uitstonden.
3. Indien over enig boekjaar de in lid 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
4. Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandelen een dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominale bedrag van hun aandelen.
5. De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.
6. Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
7. Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedge maakt. De Algemene Vergadering kan echter op voorstel van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
8. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
9. De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit besluiten tot uitkering van interim-dividend, mits aan het vereiste van het zesde lid is voldaan 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 bekendgemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingmethoden. In de vermogensopstelling worden de krachtens de wet te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur; ontbreekt de handtekening van één of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt. De vermogensopstelling wordt binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekendgemaakt, ten kantore van het handelsregister neergelegd.
10. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen, die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

### Resultaatbestemming

De directie stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering voor het verlies over het boekjaar 2015 ten bedrage van € 22.760 ten laste van de overige reserves te brengen. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

## Stichting Preferente Aandelen TMG en Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen TMG

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 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 op de voet van art. 2:346 aanhef en onder e BW.

Het bestuur bestaat uit minimaal drie en maximaal vijf leden. Per 31 december 2015 is de samenstelling van het bestuur als volgt:

| Bestuursleden                      |                 |
|------------------------------------|-----------------|
| ir. J.H.M. Lindenberg              | Voorzitter      |
| J.G. Bruijniks                     | Vice-voorzitter |
| mr. J.P. Witsen Elias              | Secretaris      |
| mevrouw prof.mr.drs. C.H. Sieburgh | Lid             |

De bezoldiging van de bestuursleden van de Stichting, exclusief omzetbelasting, bestaat uit een vergoeding voor de voorzitter van € 6.000 en voor de overige bestuursleden van € 5.000 per jaar en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De overige kosten van de stichting bestaan uit bank- advies- en accountantskosten. De totale kosten van de stichting, inclusief omzetbelasting, bedroegen over 2015 € 37.584 (2014: € 41.179).

Per balansdatum waren geen preferente aandelen uitgegeven.

De Stichting vergadert twee keer gedurende het jaar. In 2015 is dat op 9 april en 7 oktober gebeurd. In de vergaderingen is onder andere gesproken over de (half)jaarcijfers van Telegraaf Media Groep N.V. in aanwezigheid van de CFO van TMG, het draaiboek inzake de uitgifte van preferente aandelen, de verlenging van de leningsovereenkomst ter financiering van het verkrijgen van de preferente aandelen en de benoeming van mevrouw Sieburgh als nieuw bestuurslid.

De Stichting kan zelfstandig en onafhankelijk besluiten of en wanneer er noodzaak is haar optierecht uit te oefenen.

### Verklaring van onafhankelijkheid

Naar het oordeel van zowel het bestuur van de Stichting als ook de Raad van Bestuur van de vennootschap, is de Stichting onafhankelijk, zoals bepaald in sectie 5.71 (1c) van de Wet Financieel Toezicht.

Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.,  
J.H.M. Lindenberg, voorzitter

Telegraaf Media Groep N.V.,  
Geert-Jan van der Snoek, CEO

### 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 daarmee, 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 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 2015 wordt gevormd door A.J. van Puijenbroek (voorzitter), J.J. Nooitgedagt (secretaris), M.A.M. Boersma en E.H. van Puijenbroek.

## Jaarverslag 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. (hierna: de Stichting) heeft onder meer als doel het uitgeven van royeerbare certificaten aan toonder, waartegenover zij op eigen naam en titel van administratie gewone aandelen verkrijgt en houdt. De Stichting beheert de in administratie genomen gewone aandelen en oefent de rechten uit verbonden aan deze aandelen, waaronder het stemrecht.

De Stichting richt zich bij het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten primair op het belang van de certificaathouders, waarbij zij rekening houdt met het belang van 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. Certificaathouders hebben het recht deze vergadering bij te wonen en het woord te voeren. Certificaathouders kunnen voor de duur van deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van 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](http://www.tmg.nl) onder Corporate Governance.

In het jaar 2015 nam het aantal door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. per saldo toe met 380.011 certificaten en bedroeg 29.487.785 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2015, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.371.946,25. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden.

Op 9 april 2015 hebben twee 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 2014 en de financiën van de Stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. is met de heer L.N.J. Epskamp, CFO van de Raad van Bestuur van Telegraaf Media Groep N.V., besproken. In deze vergadering zijn tevens de opvolging van de heer prof. W.P. Moleveld, de agenda voor zowel de aansluitende Vergadering van Certificaathouders als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 april 2015 aan de orde gesteld. Bij deze vergadering waren, naast de heer Epskamp, ook de heer G-J van der Snoek, CEO van TMG en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG gedeeltelijk aanwezig.

Vervolgens heeft de Vergadering van Certificaathouders in de middag plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de website van de stichting: <http://administratiekantoor.tmg.nl>). Dit jaar was er slechts een certificaathouder bij deze vergadering aanwezig.

Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaathoudersvergadering van 8 april 2014, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. van 24 april 2014, de activiteiten van het bestuur in 2014 en de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. van 23 april 2015. Tijdens de vergadering zijn de vragen van de certificaathouder en de vragen van het bestuur die in de aandeelhoudersvergadering gesteld zouden gaan worden, besproken. De vragen hielden onder andere verband met de strategie van TMG, de financiële prestaties van TMG, het langetermijnbeloningsbeleid en het onderwerp certificering.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. werd op 23 april 2015 in Amsterdam gehouden ([www.tmg.nl](http://www.tmg.nl)). Het bestuur van de Stichting heeft aan de aanwezige certificaathouders stemvolmachten voor de duur

van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde ruim 19,87% en de gevolmachtigde certificaathouders bijna 43% van de stemmen tijdens deze vergadering. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering heeft het bestuur ingestemd met de agendapunten waarover stemming was gevraagd, met dien verstande dat met de bezoldiging van de Raad van Bestuur (punt 9 van de agenda) pas is ingestemd nadat de Raad van Commissarissen op verzoek van het bestuur van de Stichting in de vergadering enkele aanpassingen heeft voorgesteld.

De vragen van de heer De Waard (voorzitter van het bestuur van de Stichting) in de aandeelhoudersvergadering zagen onder andere op de strategie van TMG en communicatie hieromtrent met de aandeelhouders van TMG, de samenwerking met Dasym en de cijfers van TMG meer in het bijzonder de doorberekening van de kosten en het sturen op de 'cash' positie.

Op 7 oktober 2015 heeft de tweede reguliere bestuursvergadering van de Stichting plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de website van de Stichting: <http://administratiekantoor.tmg.nl>). Op de agenda stonden onder meer: bespreking van het halfjaarverslag 2015 van TMG (in bijzijn van de CFO van TMG, de heer L.N.J. Epskamp), bespreking van het investor relations beleid van TMG, benoeming van de vice voorzitter van de Stichting en de financiën van de Stichting. Bij deze vergadering waren naast de heer Epskamp, ook de heer G-J van der Snoek, CEO van TMG en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG gedeeltelijk aanwezig.

De bezoldiging van de bestuursleden van de Stichting bestaat, exclusief omzetbelasting, uit een vergoeding voor de voorzitter van € 9.000 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 zijn inclusief omzetbelasting en bestaan, naast de bezoldiging van de bestuurders, voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten zijnde in totaal € 15.523 en accountantskosten zijnde € 4.095. De totale kosten voor de Stichting bedroegen over 2015 € 64.927 (2014: € 72.228).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van artikel 2:118a lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

| Leden                      | Functie                                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T. de Waard, voorzitter    | Advocaat bij DeWaardSinke Advocaten                                                            |
| E.S. Schneider, secretaris | Zelfstandig organisatie-adviseur, in het bijzonder voor uitgeverijen en drukkerijen (tot 2006) |
| W. Ruijgrok                | Oud-directeur VNO-NCW                                                                          |
| J.F.H.M. van Exter         | Voorheen managing director Tata Steel Nederland Services B.V.                                  |
| E.J. Cornelissen           | Advocaat bij DeWaardSinke Advocaten                                                            |

Amsterdam, maart 2016

#### **Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.**

p/a Basisweg 30  
1043 AP Amsterdam

## Kengetallen per jaar

|                                                                    | 2015           | 2014 <sup>1</sup> | 2013               | 2012 <sup>2</sup> | 2011    | 2010    | 2009    | 2008     | 2007    | 2006    |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|
| Eigen vermogen x € 1.000 <sup>3</sup>                              | <b>235.180</b> | 258.719           | 298.786            | 424.760           | 465.828 | 531.075 | 465.962 | 411.576  | 866.815 | 498.041 |
| Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen            | <b>52,7%</b>   | 54,4%             | 53,7%              | 53,1%             | 55,6%   | 66,7%   | 61,1%   | 54,0%    | 70,3%   | 47,8%   |
| Verhouding vlottende activa TMG : kortlopende schulden             | <b>0,61:1</b>  | 0,72:1            | 0,7:1              | 0,45:1            | 0,50:1  | 0,72:1  | 0,78:1  | 0,7:1    | 2,64:1  | 1,04:1  |
| Verhouding eigen vermogen TMG : vreemd vermogen                    | <b>1,12:1</b>  | 1,19:1            | 1,16:1             | 1,13:1            | 1,25:1  | 2,00:1  | 1,57:1  | 1,17:1   | 2,37:1  | 0,91:1  |
| Opbrengsten TMG x € 1.000                                          | <b>481.333</b> | 512.701           | 542.230            | 555.850           | 577.200 | 592.297 | 611.840 | 684.204  | 738.795 | 784.460 |
| Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000                  | <b>16.312</b>  | 24.129            | -15.465            | 21.977            | 17.485  | 59.569  | 49.252  | 64.962   | 62.130  | 60.195  |
| Nettoresultaat x € 1.000                                           | <b>-22.760</b> | -33.806           | 177.597            | -10.602           | -32.590 | 81.826  | 70.505  | -359.988 | 400.097 | 49.599  |
| Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten                     | <b>-4,7%</b>   | -6,6%             | 32,8%              | -1,9%             | -5,6%   | 13,8%   | 11,5%   | -52,6%   | 54,2%   | 6,3%    |
| Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten                  | <b>-4,4%</b>   | -6,1%             | -1,9%              | 2,9%              | -14,3%  | 3,8%    | -0,5%   | -5,4%    | -3,8%   | -2,1%   |
| Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)                           | <b>227.366</b> | 219.009           | 209.760            | 204.658           | 204.536 | 207.751 | 204.743 | 207.272  | 201.590 | 188.981 |
| Personeel ultimo (fte)                                             | <b>2.049</b>   | 2.259             | 2.459              | 2.745             | 2.940   | 2.851   | 2.988   | 3.278    | 3.594   | 3.782   |
| Rentabiliteit eigen vermogen                                       | <b>-9,7%</b>   | -13,1%            | 59,4%              | -2,5%             | -7,0%   | 15,4%   | 15,1%   | -87,5%   | 46,2%   | 9,9%    |
| Uitkeringspercentage                                               | <b>p.m.</b>    | p.m.              | 169,6%             | p.m.              | p.m.    | 26,3%   | 23,7%   | p.m.     | 11,9%   | 50,0%   |
| Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten): |                |                   |                    |                   |         |         |         |          |         |         |
| Eigen vermogen                                                     | <b>5,07</b>    | 5,58              | 6,45               | 9,16              | 9,99    | 11,12   | 9,76    | 8,62     | 17,43   | 9,96    |
| Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten                            | <b>0,35</b>    | 0,52              | -0,33              | 0,47              | 0,37    | 1,25    | 1,03    | 1,35     | 1,24    | 1,20    |
| Resultaat                                                          | <b>-0,49</b>   | -0,73             | 3,83               | -0,23             | -0,69   | 1,71    | 1,48    | -7,49    | 8,00    | 0,99    |
| Dividend                                                           | <b>p.m.</b>    | 0,00              | 6,50               | 0,00              | 0,47    | 0,45    | 0,35    | 0,35     | 1,00    | 0,50    |
| Laagste slotkoers                                                  | <b>3,60</b>    | 5,61              | 7,92               | 6,60              | 9,10    | 14,52   | 8,95    | 8,86     | 19,69   | 19,00   |
| Hoogste slotkoers                                                  | <b>6,49</b>    | 9,11              | 14,85 <sup>4</sup> | 10,49             | 16,45   | 16,45   | 14,80   | 24,86    | 26,87   | 23,00   |
| Slotkoers per 31 december                                          | <b>3,75</b>    | 6,09              | 9,11               | 8,00              | 9,95    | 14,95   | 13,14   | 12,45    | 25,00   | 19,85   |

1 Exclusief Relatieplanet.nl (in 2014 en 2013 aangehouden voor verkoop)

2 Aangepast door stelselwijziging IAS19R.

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

4 Vóór uitkering € 6,00 interim-dividend.

## Aanvullende informatie



# Begrippen en afkortingen

## Berekend verbruik

Energieverbruik dat potentieel verminderd wordt met de uitvoering van energiebesparende maatregelen, waarbij de energiebesparing van de maatregelen berekend is volgens de algemene rekenmethodiek zoals vastgelegd in de Handreiking Monitoren MJA3-convenant.

## Carbon Disclosure Project (CDP)

Een onafhankelijke non-profit organisatie die wereldwijd streeft naar de mitigatie van de uitstoot van broeikasgassen. Voor meer informatie zie: <http://www.cdp.net>.

## Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF)

Het CBF geeft informatie over goede doelen en bevordert verantwoorde fondsenwerving en bestedingen. Voor meer informatie zie: <http://www.cbf.nl>.

## CertiQ

CertiQ certificeert energie die is opgewekt uit de duurzame bronnen zon, water, wind en biomassa. CertiQ is voor deze taak aangewezen door de Nederlandse overheid. De Garanties van Oorsprong die zij elektronisch verstrekken, zijn in Nederland het enige geldige bewijs dat energie duurzaam is opgewekt. Certificaten die worden uitgegeven door CertiQ zijn verhandelbaar binnen Europa. Voor meer informatie zie: <http://www.certiq.nl>.

## CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl

De lijst CO<sub>2</sub>-emissiefactoren is het initiatief van SKAO, Stichting Stimular, Connekt, Milieu Centraal en het ministerie van Infrastructuur en Milieu en is tot stand gekomen in samenwerking met diverse belanghebbenden naar aanleiding van een Green Deal met de betrokken partijen. Voor meer informatie zie: <http://www.co2emissiefactoren.nl>.

## CPU's

De Centrale Processor Unit van een server. Omdat de chips tegenwoordig meer dan 1 processor hebben wordt tegenwoordig de term CPU Cores (CPU kernen) gebruikt.

## CRM

Customer Relationship Management

## DAB+

Digital Audio Broadcasting. Systeem voor gedigitaliseerde radio uitzendingen.

## DIP (Deinkted Pulp)

Gerecyclede papiervezels die zijn verwerkt door chemicaliën, waarmee drukinkten en andere ongewenste elementen verwijderd zijn van de papiervezels. Het proces heet deinking.

## Duurzame berichtgeving

Duurzame thema's die vakkundig en duidelijk verwoord zijn in onder meer specials, advertenties, branded content en actualiteiten.

## EBITDA

Earnings before Interest, Amortisation and Depreciation (EBITDA) is een maatstaf voor het meten van de resultaatontwikkeling. De EBITDA is het bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

## Energie Efficiëntie Plan (EEP)

Een hulpmiddel voor het nemen van energie-efficiency verbeterende maatregelen bij het interne planningsproces van bedrijven. In het plan wordt vastgelegd wanneer welke maatregelen worden uitgevoerd. Het is een verplicht element bij de meerjarenafspraken energie-efficiency.

## FSC

Forest Stewardship Council (FSC) is een internationale organisatie die zich inzet voor behoud en verantwoord bosbeheer wereldwijd. FSC spreekt van verantwoord bosbeheer wanneer op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer horen. Voor meer informatie zie: <http://www.fsc.nl>.

## Greenhouse Gas Protocol

Een internationale standaard voor het meten, berekenen en rapporteren van de uitstoot van broeikasgassen. Voor meer informatie zie: <http://www.ghgprotocol.org/>.

## GRI

Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Voor meer informatie zie: <https://www.globalreporting.org>.

## GRP's

Gross Rating Points. Meeteenheid voor kijk- en luisterdichtheid.

## HOI

Het Oplage Instituut (HOI) verzamelt, controleert en publiceert oplagecijfers van in Nederland verschijnende media. Sinds 1 januari 2015 overgenomen door NOM (Nationaal Onderzoek Multimedia).

## International Labour Organization (ILO)

De Internationale Arbeidsorganisatie is een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties. Het bevorderen van sociale rechtvaardigheden in werk gerelateerde situaties is één van de belangrijkste doelstellingen van de ILO. Voor meer informatie zie: <http://www.ilo.org>.

## MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

## NLO / Intomart

Nationaal Luister Onderzoek / Intomart.

## NOM

Nationaal Onderzoek Multimedia (zie HOI).

## NMR

Nielsen Media Research.

## OESO richtlijnen

De OESO-richtlijnen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid (en 45 andere landen) van bedrijven verwacht bij het (internationaal) zakendoen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ze bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu. Voor meer informatie zie: <http://www.oesorichtlijnen.nl/>

## Online producten hosting

De hosting van de door TMG in eigen beheer ontwikkelde, online producten. Buiten deze definitie vallen de hosting van aangekochten SAAS producten en backoffice producten.

### OTT

Over The Top, content die via internet voor iedereen toegankelijk is, onafhankelijk van een distributeur (term wordt met name gebruikt voor video).

### PEFC

Het Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC) is een wereldwijd non-profit en onafhankelijk keurmerk ter bevordering van duurzaam bosbeheer. Voor meer informatie zie: <http://pefcnederland.nl>.

### Private marketplace

Private Market Place-advertising is een vorm van online advertentieverkoop waarbij aan een geselecteerde groep adverteerders advertentieruimte wordt aangeboden, via real-time biedingen. Het geeft uitgevers meer grip op welke media-inkopers, adverteerders en creatieven op hun sites te zien zijn en het werkt efficiënter dan directe verkoop.

### PUE

Power Usage Effectiveness is een waarde waarmee datacenters bepalen hoe efficiënt het bedrijf met energie omspringt.

### RAB

Radio Advies Bureau, marketingorganisatie van alle landelijke en regionale, publieke en commerciële radiostations

### SKAO

Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen is een organisatie die een methode publiceert voor de meting van CO<sub>2</sub>-prestaties van bedrijven. Als onderdeel van deze methode publiceert zij CO<sub>2</sub>-emissiefactoren.

### Total Cost of Ownership

Total Cost of Ownership (TCO) is gebaseerd op het volledig inzichtelijk maken van alle kosten gerelateerd aan de aanschaf, het gebruik en de verwijdering/het hergebruik van ingekochte goederen en diensten.

### Transparantiebenchmark

De Transparantiebenchmark is een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.

### UN Global Compact

Een initiatief van de Verenigde Naties waarin overheden, het bedrijfsleven en uiteenlopende instellingen samenwerken om universele principes rondom mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en corruptiebestrijding te ontwikkelen en toe te passen. Voor meer informatie zie: <https://www.unglobalcompact.org>.

## Toelichting geïntegreerde rapportage

Transparantie is een van onze strategische duurzaamheidsthema's. We laten dat onder meer zien met deze verdere stap naar een geïntegreerd jaarverslag van TMG, waarin over strategische, financiële en niet-financiële (i.e. duurzaamheid) prestaties wordt gerapporteerd.

TMG is van mening dat duurzaamheid en het behalen van gezonde financiële resultaten niet los van elkaar staan, maar elkaar juist versterken. In dit jaarverslag wordt daarom inzicht gegeven in de impact van TMG op economisch, milieu en maatschappelijk gebied.

Het verslag rapporteert over de daaraan gerelateerde activiteiten uit de periode van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015. Voor een transparante en geïntegreerde rapportage volgt TMG de richtlijnen van de International Integrated Reporting Council (IIRC), dat hiervoor een raamwerk heeft ontwikkeld.

Ook andere geaccepteerde richtlijnen zijn een bron van inspiratie voor de samenstelling van deze verslaggeving. Daarbij gaat het om de:

- Transparantiebenchmark, vastgesteld door het Nederlandse Ministerie van Economische zaken;
- De richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G4). Deze richtlijnen zijn toegepast op het core-niveau. Dit houdt in dat er gerapporteerd wordt op basis van GRI-indicatoren die materieel zijn voor de bedrijfsvoering van TMG. In de [GRI-tabel](#) wordt vermeld welke GRI-indicatoren waar zijn opgenomen in dit verslag;
- Het Carbon Disclosure Project (CDP).

### Scope

Alle onderdelen van TMG, in binnen- en buitenland, vallen binnen de reikwijdte en afbakening van dit verslag. Voor de scope van de financiële prestaties wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Voor de niet-financiële prestaties rapporteert TMG alleen over de bedrijfsonderdelen waar zij meer dan 50% eigenaar van is. Deze data hebben ook geen betrekking op andere stakeholders uit de keten zoals bijvoorbeeld klanten of leveranciers.

### Duurzaamheidsthema's

In dit verslag wordt een aantal materiële duurzaamheidsthema's behandeld. Deze thema's zijn bepaald door de belangen van de stakeholders van TMG te combineren met de impact die de duurzaamheidsthema's hebben op het bedrijfssucces van TMG. Zie de [materialiteitsanalyse](#).

In 2015 is het duurzaamheidsbeleid van TMG aangescherpt en vastgelegd in '[TMG elke dag bewust betrokken](#)'. Voor zover mogelijk zijn de prestaties op onze materiële duurzaamheidsthema's in 2015 in dit jaarverslag weergegeven. In 2016 wordt het beleid verder uitgerold. Vanaf 2016 zal deze rapportage dan ook een completere invulling krijgen, inclusief duurzaamheidsdoelstellingen en Key Performance Indicatoren.

### Validiteit van de data

TMG laat duurzaamheidsdata van dit verslag nog niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. De gegevens waarover wordt gerapporteerd in dit verslag, zijn berekend op basis van data die zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke business units, afdelingen en stafafdelingen. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen geverifieerd op plausibiliteit. Voor de berekeningen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot houdt TMG de actuele well-to-wheel data aan van CO2emissiefactoren.nl ultimo jaar. Deze website biedt een eenduidige lijst kerncijfers over CO<sub>2</sub>-uitstoot, wat een vergelijking tussen organisaties gemakkelijker maakt.

Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole noch enige andere vorm van assurance door de externe accountant toegepast.

Graag ontvangen wij uw feedback op ons verslag. Vragen of opmerkingen kunt u verzenden naar [concerncommunicatie@tmg.nl](mailto:concerncommunicatie@tmg.nl).

# GRI-tabel

## GRI - G4 richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging - Algemene standaardinformatievoorziening

| Ref.                                                 | Omschrijving GRI G4-indicator                                                                                                                                         | Sectie jaarverslag                                                                                               | Toelichting en verwijzing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategie en analyses</b>                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-1                                                 | Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.                  | Voorwoord (zie pagina 5);<br>Ambitie en strategie (zie pagina 16)                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-2                                                 | Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.                                                                                                     | De wereld om ons heen (zie pagina 14)                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Organisatieprofiel</b>                            |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-3                                                 | Naam van de organisatie.                                                                                                                                              | Wie we zijn (zie pagina 1)                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-4                                                 | Belangrijkste merken, producten en/of diensten.                                                                                                                       | Wie we zijn (zie pagina 1)                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-5                                                 | Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.                                                                                                                      | Achterzijde omslag                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-6                                                 | Het aantal en de namen van landen waarin de organisatie actief is.                                                                                                    | Wie we zijn (zie pagina 1)                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-7                                                 | Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.                                                                                                                                  | Wie we zijn (zie pagina 1);<br>Het aandeel TMG (zie pagina 62)                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-8                                                 | Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren en soorten klanten/begunstigden).                                                                            | Wie we zijn (zie pagina 1)                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-9                                                 | Omvang van de organisatie.                                                                                                                                            | Wie we zijn (zie pagina 1);<br>Feiten en cijfers 2015 (zie pagina 2)                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-10                                                | Aantal werknemers naar geslacht en leeftijd.                                                                                                                          | Onze mensen (zie pagina 10);<br>Gesegmenteerde informatie (zie pagina 100);<br>Personeelskosten (zie pagina 104) | <p>Wij rapporteren niet over de volgende zaken:</p> <p>a) <i>Totale personeelsbestand verdeeld naar werknemers en begeleide medewerkers en geslacht.</i></p> <p>b) <i>Totale personeelsbestand naar regio en geslacht.</i></p> <p>c) <i>Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch aangemerkt worden als zelfstandige, of door andere personen dan eigen werknemers of begeleide medewerkers, inclusief werknemers en begeleide medewerkers van leveranciers.</i></p> <p>d) <i>Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoensarbeid in de toeristische of agrarische sector).</i></p> <p>Onze rapportagestructuur was er afgelopen jaar nog niet op ingericht om de exacte verdeling van de data, zoals genoemd onder c te hanteren. De overige data verhoogt naar ons idee de waarde van het verslag niet of is niet relevant. Significante schommelingen in het aantal werknemers als gevolg van seizoensarbeid, zijn bijvoorbeeld niet aan de orde.</p> |
| G4-11                                                | Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.                                                                       | Onze mensen (zie pagina 10)                                                                                      | 1.515 van 2.230 = 68%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| G4-12                                                | Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.                                                                                                             | Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19)                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-13                                                | Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen van de organisatie.                                 | Voorwoord (zie pagina 5);<br>Verslag RvC (zie pagina 76)                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-14                                                | Beschrijving van het al dan niet toepassen van het voorzorgsprincipe door de organisatie.                                                                             | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);<br>Risicomanagement (zie pagina 64)                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-15                                                | Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven/bekrachtigd. | Energie en efficiency (zie pagina 22)<br>Milieumanagement (zie pagina 22)                                        | Meerjarenafspraak 3<br>ISO14001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| G4-16                                                | Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.                                                     |                                                                                                                  | TMG is lid van enkele vakinhoudelijke brancheorganisaties zoals KVG, NVJ en MVO Nederland                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Vastgestelde materiële aspecten en afbakening</b> |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Ref.                          | Omschrijving GRI G4-indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sectie jaarverslag                                                                                                                                                                                        | Toelichting en verwijzing                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-17                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht van alle entiteiten die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen.</li> <li>• Overzicht van alle entiteiten die wel in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen, maar niet in het GRI verslag.</li> </ul> | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158);</a><br><a href="#">Gesegmenteerde informatie (zie pagina 100)</a>                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-18                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en de afbakening van de aspecten.</li> <li>• Uitleg van de implementatie van de GRI rapportage principes voor het bepalen van de inhoud van het verslag.</li> </ul>                                                           | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);</a><br><a href="#">Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19);</a><br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a> |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-19                         | Overzicht van alle materiële aspecten die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.                                                                                                                                                                                                    | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);</a>                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-20                         | Vermelding van de afbakening binnen de organisatie voor de materiële aspecten.                                                                                                                                                                                                                                               | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-21                         | Vermelding van de afbakening buiten de organisatie voor de materiële aspecten.                                                                                                                                                                                                                                               | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-22                         | Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.                                                                                                                                                                                      | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158);</a><br><a href="#">Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 88)</a>                            |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-23                         | Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.                                                                                                                                                                                                                 | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158);</a><br><a href="#">Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 88)</a>                            |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Stakeholder engagement</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-24                         | Overzicht van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.                                                                                                                                                                                                                                                       | <a href="#">Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19)</a>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-25                         | Basis voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die actief worden betrokken.                                                                                                                                                                                                                                       | <a href="#">Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19)</a>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-26                         | Benadering van de organisatie voor het betrekken van stakeholders, inclusief de frequentie van het dialoog per type en groep stakeholders en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.                                                                                                      | <a href="#">Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19)</a>                                                                                                                                             | Ons verslaggevingsproces is er voornamelijk niet structureel op ingericht om alle belangrijkste stakeholdergroepen specifiek in het kader van onze verslaggeving te betrekken. Het is onze ambitie dit proces in de toekomst optimaal in te richten. |
| G4-27                         | De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met stakeholders naar voren zijn gekomen en de reactie van de organisatie hierop, onder meer via haar verslaggeving.                                                                                                                                        | <a href="#">Stakeholders en waardecreatie (zie pagina 19);</a><br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Verslagprofiel</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-28                         | Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.                                                                                                                                                                                                                     | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| G4-29                         | Datum van het meest recente vorige verslag (indien van toepassing).                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                           | 10 maart 2015                                                                                                                                                                                                                                        |
| G4-30                         | Verslaggevingscyclus (zoals jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                           | Jaarlijks                                                                                                                                                                                                                                            |
| G4-31                         | Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.                                                                                                                                                                                                                                                               | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                                                                                     | concerncommunicatie@tmg.nl                                                                                                                                                                                                                           |
| G4-32                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De gekozen 'in overeenstemming met'-optie.</li> <li>• De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.</li> <li>• Referentie naar de externe assuranceverklaring, wanneer het verslag extern geaudit is.</li> </ul>                                                                      | Alhier                                                                                                                                                                                                    | GRI G4, toepassingsniveau Core. Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole (nog enige andere vorm van assurance-opdracht) door de externe accountant toegepast.                                             |
| G4-33                         | • Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag.                                                                                                                                                                                                                       | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                                                                                                                     | Huidige praktijk wordt beschreven, overige niet van toepassing.                                                                                                                                                                                      |

| Ref.                         | Omschrijving GRI G4-indicator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Sectie jaarverslag                                                                                                                                                                              | Toelichting en verwijzing                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>De scope en grondslag van de externe assurance indien dit niet genoemd wordt in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag.</li> <li>De relatie tussen de organisatie en de assurance providers.</li> <li>Vermelding van het feit of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevenden betrokken is geweest bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |
| <b>Governance</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |
| G4-34                        | De bestuursstructuur van de organisatie, inclusief de commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Identificatie van de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke impact.                                                                                                                                                                          | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);<br>Corporate Governance (zie pagina 71);<br>Samenstelling Raad van Bestuur (zie pagina 9); Samenstelling Raad van Commissarissen (zie pagina 74) | Zie ook <a href="http://www.tmg.nl/nl/management-structuur">http://www.tmg.nl/nl/management-structuur</a><br><a href="http://www.tmg.nl/nl/organogram">http://www.tmg.nl/nl/organogram</a> |
| G4-41                        | Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden. Vermeldt tevens of belangenconflicten worden gedeeld met belanghebbenden.                                                                                                                                                                                                                                                                  | Corporate Governance (zie pagina 71)                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ethiek en integriteit</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |
| G4-56                        | Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals gedragscodes en ethische codes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);<br>Corporate Governance (zie pagina 71)                                                                                                          | Zie ook <a href="http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance">http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance</a>                                                                                  |
| G4-58                        | Beschrijf de interne en externe maatregelen/systemen voor het rapporteren van onethisch gedrag, handelen in strijd met de wet en zaken rondom organisatie-integriteit, zoals bijvoorbeeld escalatie via managementlijnen, klokkenluidersregelingen en meldpunten.                                                                                                                                                                          | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);<br>Corporate Governance (zie pagina 71)                                                                                                          | Zie ook <a href="http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance">http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance</a>                                                                                  |

## GRI - G4 richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging - Specifieke standaardinformatievoorziening

| Ref.                          | Omschrijving GRI G4-indicator                                                            | Sectie jaarverslag                                                                                                                                                 | Toelichting en verwijzing       |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Economie</b>               |                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                 |
| G4-DMA                        | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.            | Risicomanagement (zie pagina 64);                                                                                                                                  |                                 |
|                               | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. | Corporate Governance (zie pagina 71);                                                                                                                              |                                 |
|                               | Evaluatie van de managementaanpak.                                                       | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22)                                                                                                                      |                                 |
| <b>Economische prestaties</b> |                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                 |
| G4-EC1                        | Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.                      | Feiten en cijfers 2015 (zie pagina 2);<br>Financiële gang van zaken (zie pagina 31);<br>Resultaten business units (zie pagina 37);<br>Jaarrekening (zie pagina 81) |                                 |
| G4-EC4                        | Significante financiële steun van een overheid.                                          |                                                                                                                                                                    | Geen financiële steun ontvangen |
| G4-EC7                        | Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en ondersteunde diensten.   | Voorwoord (zie pagina 5);<br>Ambitie en strategie (zie pagina 16);<br>Resultaten business units (zie pagina 37)                                                    |                                 |
| <b>Milieu</b>                 |                                                                                          |                                                                                                                                                                    |                                 |
| G4-DMA                        | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.            | Duurzaamheid en materialiteit (zie pagina 22);                                                                                                                     |                                 |

| Ref.                                                              | Omschrijving GRI G4-indicator                                                                                                                                                                                                                                                 | Sectie jaarverslag                                                                                     | Toelichting en verwijzing                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.                                                                                                                                                                                      | <a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 158)</a>                                  |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                   | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Grondstoffen</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN2                                                            | Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit gerecyclede materialen.                                                                                                                                                                                                | <a href="#">Grondstoffen en restmaterialen</a>                                                         | Percentage gerecycled en percentage gecertificeerd                                                                                                                                                           |
| <b>Energie</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN3                                                            | Direct energieverbruik.                                                                                                                                                                                                                                                       | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN6                                                            | Reductie van energieverbruik.                                                                                                                                                                                                                                                 | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN7                                                            | Verlaging van de energiebehoefte van producten en diensten.                                                                                                                                                                                                                   | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Emissies</b>                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN15                                                           | Directe uitstoot van broeikasgas (scope 1).                                                                                                                                                                                                                                   | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN16                                                           | Indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 2).                                                                                                                                                                                                                                 | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN17                                                           | Andere indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 3).                                                                                                                                                                                                                          | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    | Alleen vliegreizen                                                                                                                                                                                           |
| G4-EN19                                                           | Vermindering emissie van broeikasgassen                                                                                                                                                                                                                                       | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Afvalwater en afval</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN23                                                           | Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.                                                                                                                                                                                                                        | <a href="#">Grondstoffen en restmaterialen</a>                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Transport</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN30                                                           | Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen voor de organisatie, en het vervoer van het personeel.                                                                                                                           | <a href="#">Energie en emissies</a>                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Leveranciersbeoordeling op basis van milieu</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-EN32                                                           | Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van milieucriteria.                                                                                                                                                                                             | <a href="#">Duurzaam inkopen</a>                                                                       | Enkel het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben. Het is de ambitie om in de toekomst gedetailleerdere gegevens beschikbaar te hebben. |
| <b>Sociaal: subcategorie arbeidsomstandigheden</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.</li> <li>Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.</li> <li>Evaluatie van de managementaanpak.</li> </ul> | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit;</a><br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Werkgelegenheid</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-LA1                                                            | Totaal aantal nieuwe werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.                                                                                                                                                                      | <a href="#">Onze mensen</a> (samenstelling medewerkersbestand)                                         | Met betrekking tot het personeelsverloop rapporteren wij vooralsnog niet separaat over leeftijdsgroep, geslacht en regio.                                                                                    |
| <b>Beroepsmatige gezondheid en veiligheid</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-LA6                                                            | Soort letsel en het percentage ongelukken, beroepsziekten, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werk gerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht.                                                                                                               | <a href="#">Onze mensen</a>                                                                            | Enkel de verzuimcijfers en bedrijfsongevallen zijn momenteel op centraal niveau beschikbaar.                                                                                                                 |
| <b>Training en opleiding</b>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-LA10                                                           | Programma's voor competentie management en een leven lang leren, waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.                                                                             | <a href="#">Onze mensen</a>                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Leveranciersbeoordeling op basis van arbeidsomstandigheden</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-LA14                                                           | Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor arbeidsomstandigheden.                                                                                                                                                                        | <a href="#">Duurzaam inkopen</a>                                                                       | Enkel het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben. Het is de ambitie om in de toekomst gedetailleerdere gegevens beschikbaar te hebben. |
| <b>Sociaal: subcategorie mensenrechten</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.</li> <li>Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.</li> </ul>                                             | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit;</a><br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |

| Ref.                                                      | Omschrijving GRI G4-indicator                                                                                                                                                                                                                   | Sectie jaarverslag                                                                                      | Toelichting en verwijzing                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Leveranciersbeoordeling op basis van mensenrechten</b> |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-HR10                                                   | Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor mensenrechten.                                                                                                                                                  | <a href="#">Duurzaam inkopen</a>                                                                        | Enkel het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben. Het is de ambitie om in de toekomst gedetailleerdere gegevens beschikbaar te hebben. |
| <b>Sociaal: subcategorie productverantwoordelijkheid</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                    | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.                                                                                                                                                                   | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit</a> ;<br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.                                                                                                                                                        |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Privacy</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                    | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.                                                                                                                                                                   | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit</a> ;<br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.                                                                                                                                                        |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-PR8                                                    | Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.                                                                                                                                      | <a href="#">Productverantwoordelijkheid</a>                                                             | Aantallen zijn gemeld bij de daarvoor bestemde instanties.                                                                                                                                                   |
| <b>Contentcreatie</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                    | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.                                                                                                                                                                   | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit</a> ;<br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.                                                                                                                                                        |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| M2                                                        | Methodologie voor de beoordeling van en het toezicht op de naleving van de content creatie waarden                                                                                                                                              | <a href="#">Productverantwoordelijkheid</a>                                                             |                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Contentverspreiding</b>                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| G4-DMA                                                    | Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect.                                                                                                                                                                   | <a href="#">Duurzaamheid en materialiteit</a> ;<br><a href="#">Toelichting geïntegreerde rapportage</a> |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.                                                                                                                                                        |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
|                                                           | Evaluatie van de managementaanpak.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| M4                                                        | Acties om de prestaties te verbeteren in verhouding tot contentverspreiding aangelegenheden (toegankelijkheid en bescherming van kwetsbare publiek en geïnformeerde besluitvorming) en de verkregen resultaten                                  | <a href="#">Productverantwoordelijkheid</a>                                                             |                                                                                                                                                                                                              |
| M5                                                        | Het aantal en soort reacties (feedback/klachten) gerelateerd aan contentverspreiding, inclusief de verdediging van kwetsbaar publiek, geïnformeerde besluitvorming, toegankelijkheid, en de procedures van het aanpakken van dit soort reacties | <a href="#">Productverantwoordelijkheid</a>                                                             | Aantallen zijn niet in het jaarverslag opgenomen.                                                                                                                                                            |



7,0 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>  
18,5 miljoen  
video views per maand<sup>6</sup>



94,2 miljoen  
pageviews per maand<sup>2</sup>



925.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



281.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>  
(incl. IJmuider Courant)



0,9 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



0,8 miljoen  
abonnees<sup>4</sup>



3,6 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



266.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



2,1 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



0,6 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



3,4 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>



2,4 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



1,2 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



246.000  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



108,0 miljoen  
video views per maand<sup>2</sup>  
6,5 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



1,7 miljoen  
abonnees<sup>4</sup>



1,4 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>



49,0 miljoen  
pageviews per maand<sup>2</sup>



6,2 miljoen  
totaal bereik via print  
en digitaal<sup>1</sup>



2,4 miljoen  
gebruikers per maand<sup>3</sup>



0,7 miljoen  
unieke luisteraars  
per week<sup>5</sup>



24

7

#### Bronnen:

<sup>1</sup> NOM Mediamerken 2015-I (2014-II t/m 2015-I), 13+

<sup>2</sup> Google Analytics, maand december 2015

<sup>3</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft unieke browsers

<sup>4</sup> Interne rapportage TMG Digital

<sup>5</sup> NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur / 2015 jaargemiddelde /

10 jaar en ouder

<sup>6</sup> Streamone, maand december 2015

<sup>7</sup> Google Analytics, maand december 2015, betreft dagbladsites en nieuwsapps

## Telegraaf Media Groep N.V.

**Bezoekadres**

Basisweg 30, Amsterdam

**Postadres**

Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon 088 824 0800

**E-mail**

corporatecommunicatie@tmg.nl



Onze jaarverslagen zijn online beschikbaar via [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl).

This annual report is available in English via [www.tmg.nl](http://www.tmg.nl).

Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons jaarverslag verzoeken wij u contact met ons op te nemen.