

Jaarverslag 2007



telegraaf media groep

TMG 07

‘MARGEVERBETERING ESSENTIEEL’

Ad Swartjes - CEO

‘SCHERPER FINANCIËEL BELEID INGEZET’

Fred Arp - CFO

‘UITGEVEN IS EN BLIJFT TEAMWORK’

Patrick Morley - COO





Het jaarverslag is digitaal beschikbaar via
www.tmg.nl

Voor meer informatie:
corporatecommunication@tmg.nl

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

For more information:
corporatecommunication@tmg.nl





Telegraaf Media Groep N.V.

Bezoekadres

Basisweg 30, Amsterdam

Postadres

Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon: 020 - 585 9111



Inhoud

06 Jaarverslag

- 06 Profiel
- 07 Kernwaarden
- 08 Missie en Visie
- 09 Strategie
- 10 Doelstellingen

12 Management info

- 12 Samenstelling Raad van Bestuur
- 13 Samenstelling Raad van Commissarissen
- 14 Verslag Raad van Commissarissen

16 Voorwoord Raad van Bestuur

- 20 Interview Ad Swartjes
- 24 Interview Fred Arp

28 Geconsolideerde gegevens

- 28 Geconsolideerde kerncijfers
- 32 Interview Patrick Morley
- 36 Groepszaken

38 Nederland

- 38 Interview Rob Eijkelenkamp
- 44 Print
- 50 Interview Ab Trik
- 52 Broadcast
- 53 Narrowcast
- 53 Internet
- 54 Crossmedia
- 54 Overige Activiteiten
- 55 Deelnemingen

56 Internationaal

- 56 Interview Peter Tordoir
- 58 Telegraaf Media Zweden
- 59 Telegraaf Media Oekraïne
- 60 Telegraaf Media België, Denemarken en Frankrijk
- 62 Deelnemingen Internationaal

64 Strategische risico's

66 Corporate governance

71 Jaarrekening

124 Overige gegevens

- 132 Producten en activiteiten

137 Kengetallen

Chief Executive Officer

20 Ad Swartjes

'Afscheid van de 'ja, maar...' cultuur'

Telegraaf Media Groep (TMG) heeft in de afgelopen jaren een groot aantal veranderingen in gang gezet die in 2008 zichtbaar moeten leiden tot verbetering van het resultaat. Met de bundeling van activiteiten in Nederland, de verkoop van de Limburgse activiteiten alsmede de belangen in ANP, SBS en Wegener, en de optie op een deelneming in ProSiebenSat.1, zijn forse strategische...



algemeen directeur Telegraaf Media Nederland

38 Rob Eijkelenkamp

'Werken aan een cultuur van eenwording'

In een markt met lichte groei een flinke stijging van omzet en rendement realiseren. Dat is de uitdaging voor Telegraaf Media Nederland, de in 2007 gevormde clustering van Nederlandse activiteiten. Standaardisering van werkwijze, centraliseren van operationele activiteiten en het maken van keuzes op basis van de bestaande portfolio zijn de kernpunten van het beleid voor...



Inhoud



Chief Financial Officer

24 Fred Arp

'Investeren en synergie'

Een afnemende winstgevendheid, na vele jaren van voorspoed en groei, heeft Telegraaf Media Groep enkele jaren geleden met de neus op de feiten gedrukt. Verandering was noodzakelijk. Dat proces is inmiddels volop ingezet. De nadruk ligt in belangrijke mate op verlaging van kosten. Margeverbetering is het doel. Daarnaast zal in de komende jaren ook omzetgroei...



Chief Operating Officer

32 Patrick Morley

'Als er één het stokje laat vallen...'

Na jaren van focus op het rendement van afzonderlijke bedrijfsonderdelen is de aandacht binnen TMG nu weer gericht op de kracht van het geheel. Centraal staat de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen in de keten. De zoektocht naar de beste combinatie van kosten, kwaliteit en betrouwbaarheid blijft onverminderd doorgaan. Het teamwork, de voortdurende wisselwerking tussen...



CEO Sky Radio Group

50 Ab Trik

'Radio moet je in het bloed zitten'

Met de overname van Sky Radio Group, het meest succesvolle radiobedrijf van Nederland, heeft TMG de ruimte gebruikt die de nieuwe regels voor mediaconcentraties bieden. Sky Radio 101 FM is het radiostation dat in Nederland op weekbasis de meeste luisteraars trekt. Het resultaat van heel dicht op de markt zitten en voortdurend verbeteren. 'Radio maken zit ons in...



CEO Keesing Puzzles & Games

56 Peter Tordoir

'Wendbaar, ondernemend en internationaal'

Sinds de jaren dertig is Keesing actief in puzzelbladen. Eerst in Nederland, daarna ook in België, Frankrijk en Denemarken. Met leidende marktposities, die verder uitgebreid zullen worden. In gedrukte uitgaven, maar vooral ook in het digitale marktsegment. Met puzzels, maar ook steeds meer met spelletjes. Vanuit een grote kennis van doelgroepen en distributiekanaalen...



Profiel

PROFIEL

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

TMG is de grootste krantenuitgever van Nederland met de toonaangevende landelijke dagbladtitels De Telegraaf en Spits en heeft een sterke positie in de Randstad en omgeving met regionale dagbladen en lokale nieuws- en huis-aan-huisbladen.

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

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

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

Internationaal heeft TMG een positie in beurzen en evenementen via een deelneming in Expomedia Group plc en in radio en televisie via een optie op 12% van het aandelenkapitaal met stemrecht van ProSiebenSat.1 Media AG., de nieuw gevormde combinatie van ProSiebenSat.1 en SBS Broadcasting S.à.r.l.

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

TMG heeft zo'n 3.600 medewerkers en behaalde over 2007 een omzet van € 738,8 miljoen.

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



Kernwaarden



KERNWAARDEN

TMG is een zelfbewuste onderneming met een sterke eigen identiteit. Het ondernemerschap richt zich op de lange termijn met multimediacproducten voor consumentenmarkten. TMG is solide, financieel krachtig en beursgenoteerd. Het beleid van de onderneming kenmerkt zich door zakelijk, betrokken, integer en veranderingsgericht ondernemerschap. Gericht op het vervullen van wensen en behoeften van klanten. Flexibel, inventief en nuchter.

TMG is een betrouwbare en betrokken werkgever met een sociaal gezicht. De medewerkers worden ruime ontplooiingsmogelijkheden geboden en een goed inkomen. In ruil daarvoor verwacht TMG van haar medewerkers dat zij proactief met veranderingen omgaan, zichzelf willen ontwikkelen, en zakelijk bijdragen aan de ontwikkeling van de onderneming in een sterk veranderende markt.

Naar aanbieders van producten en diensten toe stelt TMG zich klantgericht en zakelijk op. TMG wil hen ondersteunen door optimalisering en flexibilisering van de contacten met (potentiële) klanten via uiteenlopende mediavormen.

Aan consumenten wil TMG vanuit grote betrokkenheid ongebonden en onafhankelijke informatie en entertainment bieden in verschillende uitingsvormen, waardoor informatie altijd en overal verkrijgbaar of bereikbaar is. Eigenzinnig, gericht op de interesses van een breed publiek of op nauwkeurig gedefinieerde lezersgroepen, informatief en onderhoudend.

In de relatie met aandeelhouders staan winstgevendheid, voorspelbaarheid en integriteit voorop. TMG is solide en is, voor een belangrijk deel van het resultaat, nauw verbonden aan de Nederlandse economie.

TMG wil haar aandeelhouders een goed rendement bieden.

Missie | Visie



VISIE

TMG wil in de thuismarkt Nederland de leidende aanbieder zijn van informatie en entertainment, waaronder nieuws, muziek, puzzels en games voor brede en/of specifieke publieksgroepen en communities. Aan adverteerders worden oplossingen geboden om met deze publieksgroepen en communities te communiceren, al dan niet door integratie van meerdere mediatypen (crossmedia).

In Europa wil TMG een gefocuste mediaspeler zijn, die gespecialiseerd is in het bedienen en bereiken van specifieke doelgroepen via relevante media en content.

MISSIE

TMG is actief in het vinden en aan zich binden van brede en/of specifieke publieksgroepen en communities en in het exploiteren van hun mediatijd.

- **Vinden** van gebruikers, lezers, luisteraars en kijkers door het aanbieden van algemene en toegesneden mediaproducten, daarbij gebruikmakend van het bereik van de sterke TMG-merken en via crosspromotie op de verschillende mediaplatforms.
- **Binden** door het bieden van aantrekkelijke content en applicaties op het gebied van informatie en entertainment, waaronder nieuws, muziek, puzzels en games. Gemaakt voor en door gebruikers.
- **Exploiteren** van het bereik onder publieksgroepen, waarbij de inkomsten in toenemende mate breder zijn dan de traditionele consumenten- en advertentie-inkomsten.

Strategie

STRATEGIE

De ondernemingsstrategie van TMG bestaat uit de volgende elementen:

1. TMG is een exploitant van mediaplatformen, waarbij brede publieksgroepen bediend worden en bereik wordt geboden aan adverteerders via geïntegreerde mediaconcepten rond informatie en entertainment, waaronder muziek, puzzels en games.
2. Om het bereik uit te breiden bouwt TMG aan een portfolio van verschillende typen mediabedrijven die complementair zijn aan gedrukte media en/of vernieuwend ten opzichte van de printuitgeverijen (internet, digitaal).
3. Met het bereiken van dezelfde brede of specifieke publieksgroepen en communities via meerdere mediaplatformen ontstaan kansen voor synergie, variërend van geïntegreerde productconcepten en proposities die 'oude' en 'nieuwe' media combineren tot het crosspromoten van sterke merken.
4. Omlaag brengen van vaste kosten in de kernbedrijven is cruciaal om TMG aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid en om te kunnen blijven investeren in groei op het gebied van print, internet en digitaal.
5. Beperkte groeimogelijkheden in de Nederlandse thuismarkt en een in toenemende mate grenzenoverstijgend speelveld is een drijvende kracht achter TMG's expansie buiten Nederland. De focus ligt daarbij op Europa, met het accent op zich ontwikkelende (media)markten.



Doelstellingen

DOELSTELLINGEN

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

Voor de doelstellingen te behalen per ultimo 2009 is dit vertaald naar het behalen van een jaarlijkse omzet van meer dan € 800 miljoen met een genormaliseerde EBITA-marge (EBITA/omzet) van 15% (omzet 2007: € 738,8 miljoen, marge ruim 7%).

Een fors deel van de margeverbetering komt in eerste instantie uit kostenreducties, waarmee ook de meeste waarde voor de onderneming wordt geleverd. De omzetgroei komt voor een belangrijk deel van digitale media, inclusief acquisities en uit het behalen van een 'fair share' uit de advertentiemarkt.



Doelstellingen



Raad van Bestuur

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR PER 31 DECEMBER 2007

drs. A. J. Swartjes (1949), CEO

Sinds 1 januari 2005 bekleedt de heer A.J. Swartjes de functie van Chief Executive Officer.

In de periode tussen 1991 en 2005 was hij lid van de holdingdirectie, een bestuursvorm die per 2005 is verlaten.

Vanaf 1978 bekleedde hij diverse functies binnen het Telegraafconcern.

In de periode 1974 tot en met 1978 werkte hij bij Reader's Digest en Colgate/Palmolive.

De heer Swartjes studeerde economie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.



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

Sinds 1 januari 2005 is de heer F.Th.J. Arp Chief Financial Officer. De heer F.Th.J. Arp was van 1 juli 1997 tot januari 2005 in dienst als holdingdirecteur. In de periode 1991 tot en met 30 juni 1997 is hij als partner verbonden geweest aan de maatschap Deloitte & Touche Registeraccountants. Daarvoor was hij ook in die accountantspraktijk werkzaam. De heer Arp heeft bedrijfseconomie en accountancy gestudeerd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.



P. Morley, MSc (1956), COO

Sinds 1 december 2007 is de heer P. Morley Chief Operating Officer. De heer Morley was tot die datum directeur bij Wolters Kluwer Nederland.

Daarvoor werkte hij als Chief Operating Officer bij Telfort en was hij lid van de Raad van Bestuur van KPN.

Hij heeft wiskunde en elektrotechniek gestudeerd aan Trinity College in Dublin



Raad van Commissarissen

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN PER 31 DECEMBER 2007

A.J. van Puijenbroek, voorzitter

Leeftijd 60 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Beroep/hoofdfunctie

Directeur N.V. Exploitatie Maatschappij van Puijenbroek

Nevenfuncties

Voorzitter Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen

Telegraaf Media Groep N.V.

Secretaris Stichting Preferente Aandelen TMG

Lid Raad van Commissarissen B.V. Textiel Fabrieken H. van Puijenbroek

Eerste benoeming 15 mei 1975

Lopende termijn 2007-2011

Mevrouw ir. M. Tiemstra

Leeftijd 53 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Beroep/hoofdfunctie

Associate Boer & Croon Executive Management,

Voormalig lid Executive Board Eureko B.V.

Nevenfunctie

Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Nederlandse Munt

Eerste benoeming 05 juni 2003

Lopende termijn 2007 – 2011

L.G. van Aken

Leeftijd 66 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Nevenfuncties

Bestuurslid Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.,

Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Boekanier,

Bestuurslid Stichting Administratiekantoor van aandelen in

H.J. Wols Holding B.V.,

Voorzitter Stichting-Telegraafpensioen-fonds 1959

Eerste benoeming 30 mei 2002

Lopende termijn 2006-2010

Prof. dr. W. van Voorden, vice-voorzitter

Leeftijd 65 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Beroep/hoofdfunctie

Oud-voorzitter CTZ (College Toezicht Zorgverzekeringen)

Emeritus Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam

Emeritus Hoogleraar Universiteit van Tilburg

Nevenfuncties

Commissariaten bij Batenburg Beheer N.V., Panteia B.V.

Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Ballast Nedam N.V.

Eerste benoeming 04 juni 1997

Lopende termijn 2005 – 2009

drs. J.G. Drechsel

Leeftijd 52 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Beroep/hoofdfunctie

CEO BCD

Nevenfuncties

Commissariaten bij TRX (voorzitter) en Eneco

Eerste benoeming 26 september 2007

Lopende termijn 2007-2011

ir. H.L. Weenen, secretaris

Leeftijd 63 jaar

Nationaliteit Nederlandse

Eerste benoeming 26 juni 1980

Lopende termijn 2004 – 2008

Verslag RVC

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hierbij bieden wij u aan het verslag, de balans per 31 december 2007 en de winst- en verliesrekening over 2007 met de toelichtingen, zoals deze door de Raad van Bestuur zijn opgemaakt.

De jaarrekening is gecontroleerd en akkoord bevonden door KPMG Accountants N.V. te Amsterdam, zoals blijkt uit de in dit verslag opgenomen verklaring.

De jaarrekening is door ons besproken met de accountant in de jaarlijkse bijeenkomst en vervolgens door ons ondertekend. Ons college heeft in het afgelopen jaar tien keer met de Raad van Bestuur vergaderd en onder meer aandacht besteed aan de strategie, het intern risicobeheersing- en controlesysteem en de financiële zaken.

In het verslagjaar is in het bijzonder aandacht besteed aan de volgende onderwerpen: verkoop van onze deelneming in Wegener N.V. en in SBS Broadcasting S.à.r.l., de optieregeling in ProSiebenSat.1, portfolioaanpassingen waaronder acquisities en verkopen, inkoop eigen aandelen en de organisatiestructuur van de Nederlandse print- en digitale activiteiten.

In twee vergaderingen hebben wij overleg gevoerd met het hoofd van Group Internal Audit en de externe accountant. De aandeelhoudersvergadering is op 19 april 2007 akkoord gegaan met de aanstelling van KPMG als nieuwe accountant van TMG. Het verslag van bevindingen naar aanleiding van de controle op de jaarrekening 2006 is in maart 2007 besproken

met de toenmalige accountant Deloitte Accountants B.V. en de Management letter 2007 is in november 2007 besproken met de huidige registeraccountant van KPMG.

Wij hebben in het verslagjaar het functioneren van (de leden van) onze raad, de volgens de profielschets gewenste kwaliteiten in de raad en de huidige samenstelling van de raad besproken. Buiten aanwezigheid van de Raad van Bestuur hebben wij het besturingsmodel, de samenstelling en het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur besproken.

De Centrale Ondernemingsraad en onze raad hebben gezamenlijk besloten om met behulp van een extern bureau de vacature voor een zesde commissaris in te vullen. In de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 26 september 2007 is de heer drs. J. G. Drechsel door de aandeelhouders benoemd tot commissaris. Tevens hebben wij in deze vergadering melding gemaakt van de komst van de heer P. Morley MSc, COO in de Raad van Bestuur, per 1 december 2007.

Wij hebben aan de hand van ons bezoldigingsbeleid de beloning van de Raad van Bestuur vastgesteld. De aandeelhouders zijn in de vergaderingen van 19 april 2007 en 26 september 2007 akkoord gegaan met de individuele regeling voor de huidige leden van de Raad van Bestuur ter financiële overbrugging van de periode tussen de 62- en 65-jarige leeftijd. De individuele beloning van de leden van de Raad van Bestuur is opgenomen in het jaarverslag 2007. In het verslagjaar nam één van onze leden deel aan een overlegvergadering met de Centrale Ondernemingsraad.



Verslag RVC

Op 13 januari 2008 is de heer mr. J. Olde Kalter, voormalig lid van de Raad van Bestuur en hoofdredacteur van dagblad De Telegraaf, op 63-jarige leeftijd onverwachts overleden. Wij kijken met veel respect terug op een waardevolle en plezierige samenwerking met de heer Olde Kalter. Graag willen wij onze erkentelijkheid betuigen aan de Raad van Bestuur en medewerkers voor de wijze waarop zij in 2007 hun taak hebben verricht.

Wij stellen u voor:

1. De jaarrekening over 2007 overeenkomstig de aangeboden stukken vast te stellen.
2. De Raad van Bestuur te dechargeren voor het gevoerde beleid in 2007.
3. De commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht in 2007.
4. Het dividend over het boekjaar 2007 per aandeel van 0,25 nominaal vast te stellen op € 1,00 in contanten (2006: 0,50 in contanten per aandeel van 0,25 nominaal).

Wij delen u mee dat de betaalbaarstelling van het dividend plaatsvindt op 24 april 2008 bij de ABN AMRO Bank N.V. te Amsterdam.

Namens de Raad van Commissarissen

A.J. van Puijenbroek, voorzitter

Amsterdam, 13 maart 2008

18 januari 2007

TMG en PCM beëindigen onderzoek naar distributie-samenwerkingsmodel

In april 2006 zijn Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) en PCM Uitgevers B.V. (PCM) een onderzoek gestart naar de mogelijkheden van samenwerking in distributie.

De resultaten van het onderzoek hebben inmiddels duidelijk gemaakt dat een fusie een majeure operatie zou zijn, die de nodige risico's met betrekking tot in standhouding van de kwaliteit van de bezorging met zich mee zou brengen. De distributiebedrijven zullen beiden gewoon zelf verder gaan op de reeds ingeslagen weg van kostenoptimalisatie door aanpassing van diensten en processen.

Voorwoord RVB

VOORWOORD RAAD VAN BESTUUR

Na jaren van grote reorganisaties, optimalisaties, portfolio-wijzigingen en verbeteringen in de bestuurbaarheid van kosten valt 2007 vooral te kenmerken als het jaar waarin de eerdere acquisities zijn gestroomlijnd en geïntegreerd, de strategische richting is bepaald van interne productie-bedrijven en - ook door een wijziging in de inrichting van de Nederlandse uitgeefactiviteiten - TMG als organisatie onderweg is om de ambitieuze financiële ondernemingsdoelstellingen per eind 2009 te verwezenlijken.

In januari 2008 meldde TMG dat het genormaliseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie over 2007 ten opzichte van 2006 verder was gestegen, maar ook dat deze marge slechts 7% bedroeg. Om de continuïteit en een reële winst-groei per aandeel te garanderen moet deze marge fors omhoog. De stijging van genoemd bedrijfsresultaat is voor

het grootste deel veroorzaakt door portfoliowijzigingen en kostenbesparingen en voor een klein deel door omzet-verhogingen. De omzetstijging komt vooral voort uit het consolideren van de acquisities en uit prijsstijgingen en dus niet of nauwelijks van volumestijgingen. De groei in digitaal bereik is in 2007 slechts beperkt omgezet in méér omzet. Wel is TMG's omzetafhankelijkheid van krantenproducten in de afgelopen vijf jaar met zo'n 20 procentpunten afgenomen tot circa 60%.

De gerealiseerde nettowinst over 2007 kwam uit op de hoogste ooit in het 115-jarig bestaan van de onderneming.

Verandering

De digitale wereld verandert per dag, er zijn in Nederland inmiddels vier gratis kranten, de adverteerder heeft keuze uit talloze mogelijkheden van exposure (van print tot internet,



Voorwoord RVB

van sportsponsoring tot beurzen) en de consument gebruikt steeds meer uiteenlopende vormen van informatie, gratis of betaald en al dan niet via een nieuwe betaalvorm. Ook de toetreding van niet-traditionele uitgevers, zoals bijvoorbeeld de kabelindustrie, is een feit. Het belang van media en informatie is onverminderd groot en de noodzaak van onderscheidende inhoud (content) zal er altijd zijn.

Tegelijkertijd betekent de nieuwe mediawereld dat kostenstijgingen van traditionele media niet of nauwelijks meer kunnen worden doorberekend, dat een voorsprong bij een bepaald concept binnen een zeer korte tijd een achterstand kan worden en dat er distributievormen ontstaan, die buiten de primaire expertise van de traditionele uitgever liggen. Daarom zijn kostenbesparingen, realisatie van synergie binnen het bestaande portfolio en multimediaal gebruik (of hergebruik) van content belangrijker dan ooit.



Beleidslijnen

Op hoofdlijnen is TMG aan het optimaliseren, vernieuwen en internationaliseren. Via de volgende beleidslijnen voldoen de businessunits aan de huidige en toekomstige wensen en eisen van de stakeholders:

1. kostenefficiency;
2. investeringen in bestaande merken en producten (print en digitaal);
3. benutting synergiemogelijkheden;
4. investeringen in nieuwe producten (print en digitaal);
5. exploitatie van uitgeefkennis in het buitenland.

Deze beleidslijnen worden als volgt uitgewerkt.

1. Kostenefficiency

TMG zal bestaande printproducten goedkoper en met meer variabele kosten produceren. De grootste, daarbij te beïnvloeden, post is die van de personeelskosten. Daarbij moet rekening worden gehouden met onder meer de CAO-afspraken, waardoor het bedrijf gedwongen wordt tot vermindering in het aantal werknemers, in plaats van meer mensen werk te bieden tegen lagere beloning.

2. Investeren in bestaande merken en producten

TMG zal in bestaande printproducten investeren en deze een digitale omgeving geven. Hierbij ontstaan verschillende businessmodellen op het gebied van algemeen nieuws, maar ook van puzzels, games, lokale informatie en specifieke segmenten.

3. Benutting synergie

Zowel aan de omzet- als aan de kostenkant zal TMG maximaal sturen op het benutten van synergiemogelijkheden. In Nederland is ook om die reden de organisatie aangepast. Daarbij hoort het afstoten van bestaande producten die op korte- en middellangetermijn geen uitzicht bieden op voldoende marge. Ook worden diensten die niet tot de kern behoren afgestoten, wanneer deze onvoldoende waarde leveren aan de core business en/of duurder produceren dan in de markt gebruikelijk.

4. Investeren in nieuwe producten (print en digitaal)

TMG zal nieuwe media of mediaconcepten toevoegen aan het portfolio. Dit zijn veelal producten in de 'jongere mediatypen' (radio en narrowcasting tv), maar ook die op het gebied van puzzels en games of kranten en tijdschriften.

5. Exploitatie van uitgeefkennis in het buitenland

In Nederland zijn de mogelijkheden beperkt om met dagbladen meer schaalgrootte te bereiken en om meer te doen op het gebied van radio en/of televisie. Gegeven de, per definitie internationale, digitale ontwikkelingen exporteert TMG haar uitgeefexpertise ook naar het buitenland. TMG is

Voorwoord RVB

actief met multimediale uitgeverijen in Zweden en Oekraïne en in nichemarkten in België, Frankrijk en Denemarken.

Meest relevante ontwikkelingen in 2007

1. De verkoop van het belang in SBS en Wegener heeft bijgedragen aan het behalen van de hoogste nettowinst in het bestaan van het bedrijf.
2. Het minderheidsbelang in SBS Nederland (verkregen in 1996 en gelimiteerd vanwege overheidsbeperkingen), is door een omruil in 2005 omgezet in een positie in SBS Broadcasting S.à.r.l. (20%). In 2007 is dit belang verzilverd voor een bedrag van € 433 miljoen, gekoppeld aan een optie op een belang van 12% van het aandelenkapitaal met stemrecht in ProSiebenSat.1, de nieuw gevormde combinatie van ProSiebenSat.1 Media AG en SBS Broadcasting S.à.r.l. Verderop in dit verslag wordt een en ander nader toegelicht.
3. De oprichting van Telegraaf Media Nederland, onder meer gericht op het bereiken van kostenreducties en versterking van marktposities.
4. Volume- en prijsdruk op TMG's printtitels. Dit is structureel en doet zich voor aan de kant van de adverteerders zowel als aan de consumentenkant. Daarom zijn verdere bezuinigingen en reorganisaties noodzakelijk.
5. Er lopen meerdere trajecten die leiden tot outsourcing van diensten. Op onderdelen van ICT en Logistiek zijn verdere stappen ter uitvoering gezet.

Aan onze medewerkers

TMG is in een paar jaar tijd multimediaal geworden. Met die verbreding kwam ook de noodzaak om een omslag te maken van een informele familiecultuur naar een innovatieve zakelijke cultuur. Dat bracht en brengt veel veranderingen met zich mee. TMG is zowel aan het afbreken als aan het

opbouwen en dat vraagt veel van de medewerkers. We zijn als Raad van Bestuur zeer erkentelijk voor de geestdriftige inzet van de medewerkers en voor het feit dat veel van TMG's producten een leidende rol in de markt hebben. Zonder de inzet van de medewerkers zou dat niet mogelijk zijn. Producten van TMG bepalen het gesprek van de dag, geven informatie, entertainen en maken daarbij creatief gebruik van alle (nieuwe) mogelijkheden die TMG in huis heeft. Dat is waar TMG goed in is en dat is waar de passie ligt. TMG is een bedrijf dat snel inspeelt op de wensen van adverteerder en consument. Dat daarbij betrokkenheid, saamhorigheid en betrouwbaarheid, de ziel van TMG, nog altijd even hoog in het vaandel staat, stemt ons trots. De Raad van Bestuur bedankt de medewerkers daarvoor.

Vooruitzichten

Het jaar 2007 is afgesloten met een genormaliseerde EBITA-marge van 7,2% op een omzet van € 738,8 miljoen. Eind 2009 wordt gestreefd naar een genormaliseerde EBITA-marge van 15% op een omzet van minimaal € 800 miljoen. Deze marge is na aftrek van overhead en winstdeling. Concreet betekent dit een toename van circa € 53 miljoen naar ongeveer € 120 miljoen. Concrete korte- en middellangetermijnprojecten zijn daartoe gedefinieerd. Deze majeure toename zal naar verwachting voor circa tweederde komen uit een autonome margeverbetering en voor circa eenderde uit acquisities. De autonome groei van de marge is afkomstig van het afstoten van verliesgevend activiteiten, een toenemend aandeel in de advertentieomzet (digitaal) en verdere kostenreductie door de samenvoeging van de kranten- en tijdschriftenuitgeverijen en lagere distributie- en drukkosten.

In het persbericht van januari jongstleden naar aanleiding van de nieuwjaarsrede is voor 2008 een aanzienlijke



Voorwoord RVB

stijging van het bedrijfsresultaat aangekondigd. Concreet betekent dit een verwachte stijging van de genormaliseerde EBITA-marge tot 9 à 10%, voornamelijk te realiseren door kostenreducties, afstoten van verliesgevende activiteiten en in beperkte mate door acquisities. Daarbij geldt als aanname een lichte stijging van de advertentie- en oplage-inkomsten ten opzichte van 2007.

De eerste twee maanden van 2008 laten echter, voor wat betreft de advertentieomzet in print, een minder gunstige ontwikkeling zien, namelijk een licht dalende omzet ten opzichte van de vergelijkbare periode in 2007. De oplage-omzet en de radio-omzet waren licht hoger. Indien en voorzover deze ontwikkeling representatief is voor geheel 2008 kan dit uiteraard van invloed zijn op de afgegeven verwachting voor 2008. Op dit moment is er geen aanleiding de doelstellingen bij te stellen.

Van verdere invloed op de ontwikkeling van het nettoresultaat per aandeel zijn de keuzes ten aanzien van de besteding van de liquiditeiten, waaronder de consequenties van het optie-arrangement in ProSiebenSat.1, de inkoop van eigen aandelen en/of een extra dividend.

Raad van Bestuur Telegraaf Media Groep
drs. A.J.Swartjes, voorzitter

Amsterdam, 13 maart 2008

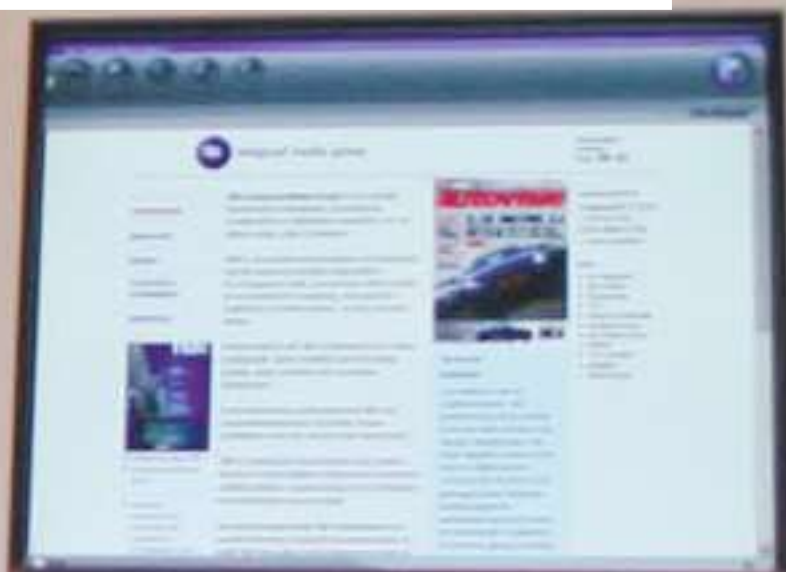
9 maart 2007

Telegraaf Media Groep verkoopt aandeel in Wegener

Telegraaf Media Groep (TMG) en Mecom Group plc (Mecom) hebben overeenstemming bereikt over de overname van het bijna 24 procentbelang van TMG in Wegener door Mecom voor een bedrag van € 158,9 miljoen.

TMG's belang betreft 10.594.763 certificaten van gewone aandelen van € 0,30 nominaal. Dit vertegenwoordigt een belang van 23,9%.

De tussen partijen overeengekomen prijs bedraagt € 15 per certificaat. Bovendien geldt dat de dividenduitkering van Wegener over het jaar 2006 toekomt aan TMG en onder bepaalde omstandigheden sprake is van een mogelijke premie voor TMG van maximaal € 1 per certificaat. Overeenkomstig de IFRS-grondslagen is het belang bij TMG gewaardeerd tegen 'fair value' (beurswaarde) zijnde € 116,4 miljoen (€ 10,99 per stuk; koers per 31 december 2006).



Interview Ad Swartjes | CEO

Telegraaf Media Groep (TMG) heeft in de afgelopen jaren een groot aantal veranderingen in gang gezet die in 2008 zichtbaar moeten leiden tot verbetering van het resultaat. Met de bundeling van activiteiten in Nederland, de verkoop van de Limburgse activiteiten alsmede de belangen in ANP, SBS en Wegener, en de optie op een deelneming in ProSiebenSat.1, zijn forse strategische stappen gezet. Minder zichtbaar is de omslag naar een cultuur waarop mensen worden aangesproken op resultaten en variabel worden beloond.

Ondanks de flinke veranderingen die in 2007 in gang zijn gezet, is bestuursvoorzitter Ad Swartjes niet tevreden met de voortgang die in 2007 is geboekt. Het mag wat hem betreft allemaal wel wat sneller gaan, al realiseert hij zich dat het vertalen van beleid naar concrete verbetering van resultaat nu eenmaal tijd vergt. 'We hebben in de afgelopen jaren belangrijke veranderingen gerealiseerd. Dat levert bottom line echter nog onvoldoende resultaat.'

Ook in 2007 hebben we weer de nodige stappen genomen en zijn er veel zaken op de kaart gezet die in 2008 pas echt gaan bijdragen aan het resultaat. De integratie van acquisities en het aanbrengen van meer focus bij Sky Radio Group en Keesing Puzzles & Games zullen in 2008 pas volledig tot zijn recht komen in het resultaat. De bundeling van de activiteiten in Nederland is in 2007 wel organisatorisch in gang gezet, maar operationeel pas begin 2008 merkbaar op gang gekomen.

Belangrijk daarnaast is dat we in 2007 afscheid hebben genomen van de 'ja, maar...' cultuur. Binnen dit bedrijf heeft te lang een cultuur bestaan waarin keer op keer werd geaccepteerd dat afspraken niet werden nagekomen, begrotingen niet werden gerealiseerd en tegenvallers werden vergoelijkt. We hebben nu helderheid en

'Wendbaarheid van de organisatie vergroten'

duidelijkheid geschapen. Er zijn regels gesteld en het is voor iedereen duidelijk wat er moet gebeuren. Er is een financiële doelstelling van 15% rendement (genormaliseerde EBITA-marge) bij een omzet van € 800 miljoen eind 2009. Daarbij wordt van iedereen een maximale inspanning en een belangrijke bijdrage verwacht. Van redactie tot medewerkers van exploitatie, van ICT-ers tot drukkers en van verantwoordelijken voor distributie tot bezorgers. Zowel aan de print- als aan de digitale kant. De vrijblijvendheid is er helemaal af.'

Media-exploitatie als kern

In de afgelopen jaren heeft TMG gewerkt aan het ontwikkelen van een helder beeld van de kerncompetenties

Interview Ad Swartjes | CEO

'Afscheid van de 'ja, maar...' cultuur'

van de organisatie en de strategie voor de toekomst. 'Het exploiteren van media. Dat is wat we goed kunnen.

Het is een markt die volop in beweging is. De invloed van media op de maatschappij is groter dan ooit. Mensen staan er mee op en gaan er mee naar bed. Wij hebben in die markt sterke merken en leidende marktposities. Onze strategie is gericht op het behouden en, daar waar mogelijk, versterken van die posities. In de toekomst willen we een positie in het snel veranderende medialandschap hebben die minstens zo sterk is als nu. De uitvoering van de plannen is nu volop gaande. We verbreden de portfolio, versterken de marktposities en beperken kosten.'

Groei in en buiten Nederland

Bij de in 2007 opgerichte organisatie Telegraaf Media Nederland is het beleid gericht op de versterking van de samenwerking. Geografisch, maar ook tussen verschillende mediumtypen als

bijvoorbeeld print en digitaal.

Daarnaast wordt scherper gekeken naar de marge op producten en wordt de organisatie titel voor titel doorgelicht op de bijdrage aan het rendement van de Groep. De nieuwe, tijdelijke Wet Mediaconcentraties biedt TMG bovendien voor het eerst in decennia weer ruimte voor groei van het marktaandeel in de Nederlandse markt en maakt het mogelijk naast dagbladen ook in andere mediumtypen een positie op te bouwen.

'Naast gedrukte media hebben we nu ook de ruimte om in radio en televisie te investeren. Daar hebben we decennia lang vergeefs om gevraagd. In commerciële televisie zijn de kaarten inmiddels geschud, maar in radio hebben we met de overname van Sky Radio Group een sterke positie verworven.' Ook buiten Nederland wil TMG verder groeien door het exporteren van de in de Nederlandse markt opgebouwde



Interview Ad Swartjes | CEO

expertise. In 2007 is met behulp van externe adviseurs fundamenteel gekeken naar de potentie van markten buiten Nederland. 'We gaan ook buiten Nederland door. Wellicht ook in andere geografische gebieden en andere marktsegmenten.

In Zweden bijvoorbeeld hebben we in 2007 onze positie in de mediamarkt voor pleziervaartuigen aanzienlijk versterkt. Ook voor de buitenlandse markten geldt dat de activiteiten daar een bijdrage moeten leveren aan de margeverbetering door sneller en beter te presteren. De vrijblijvendheid is er ook daar af', aldus Ad Swartjes.

Wendbaarheid vergroten

In alle geledingen van de organisatie zal een bijdrage geleverd moeten worden aan het realiseren van de voor 2009 geformuleerde doelstellingen.

Doelstellingen die door de Raad van Bestuur bewust scherp zijn gesteld om de organisatie een duidelijk ijkpunt te geven in het noodzakelijke proces van verandering.

'Om mee te gaan in een sterk veranderende mediawereld moeten we de wendbaarheid van de organisatie

vergroten. In 2007 hebben we vier kernwaarden voor de onderneming geformuleerd: zakelijk, veranderingsgericht, integer en betrouwbaar. Integriteit en betrouwbaarheid zitten ons in de genen. Zakelijkheid en veranderingsgerichtheid moeten daar nog bij komen.

Voor medewerkers betekent het dat ze zich meer moeten instellen op het omgaan met verandering, gespitst moeten zijn op veranderingen in de markt en de kansen moeten benutten die dat met zich brengt. De wereld verandert snel, wij moeten mee.'

Afrekenen op doelstelling

Om het proces van cultuurverandering te bespoedigen wordt aan dat onderwerp veel aandacht besteed in opleidingen en is een bonussysteem opgesteld voor enkele honderden leidinggevenden binnen de organisatie.

In dit beloningssysteem is het inkomen deels afhankelijk gesteld van persoonlijke doelstellingen, zakelijke doelstellingen en de prestaties van TMG als geheel. 'Het is een manier om mensen meer bewust te maken van hun eigen rol in het verwezenlijken van de groepsdoelstelling. We moeten het met z'n allen doen.'



Interview Ad Swartjes | CEO

21 juni 2007

Splts neemt Carp over

BasisMedia B.V. (uitgever van Splts) en Aromedia (uitgever van o.a. Sum en Carp) hebben overeenstemming bereikt over de overname van Carp per 1 juli 2007. Carp krijgt hiermee een aandeelhouder met een sterke positie onder starters en young professionals. Voor BasisMedia B.V. betekent de overname een belangrijke stap in het uitbouwen van de pijler 'Carrière'.

Carp bestaat uit een magazine (controlled circulation, tweewekelijkse oplage 135.000 exemplaren) voor hoogopgeleide professionals tot 37 jaar in combinatie met een website, nieuwsbrief, event en persoonlijke emailservice. Via deze combinatie informeert Carp de doelgroep over alle zaken op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, carrièreplanning en persoonlijke ontwikkeling.

Interview Fred Arp | CFO

Een afnemende winstgevendheid, na vele jaren van voorspoed en groei, heeft Telegraaf Media Groep enkele jaren geleden met de neus op de feiten gedrukt. Verandering was noodzakelijk. Dat proces is inmiddels volop ingezet. De nadruk ligt in belangrijke mate op verlaging van kosten. Margeverbetering is het doel. Daarnaast zal in de komende jaren ook omzetgroei moeten worden gerealiseerd, al dan niet door acquisities. De operationele marge van 7% in 2007 moet naar 15% in 2009. Voor vrijblijvendheid is geen ruimte meer. Aandeelhouders volgen het proces terecht kritisch.

Jarenlang realiseerde TMG, met name dagblad De Telegraaf, een continue groei van omzet en resultaat. Inkomsten uit abonnementen en advertenties hielden elkaar redelijk in evenwicht. Ging het aan de ene kant wat minder, dan was er aan de andere kant ruimte voor verbetering. Rond 1999 kwam aan die wetmatigheid een einde.

Fred Arp, Chief Financial Officer: 'Zelfs bij een flinke economische groei is nu niet meer automatisch sprake van hogere inkomsten uit advertenties. En in een markt die onder druk staat, gaan de inkomsten aan de oplagekant ook niet meer omhoog. Bij een gemiddelde kostenstijging van 3% op jaarbasis als gevolg van loonkostenstijging en inflatie gaan we er, in combinatie met een tendens tot dalende inkomsten uit print, als we niet ingrijpen per jaar zo'n € 10 tot € 15 miljoen op achteruit. Om daarin een kentering te brengen moeten de kosten omlaag en willen we minder afhankelijk worden van marktsegmenten die onder druk staan. In 2005 en 2006 hebben we de basis gelegd voor veranderingen. In 2007 zijn flinke vorderingen

gemaakt in de uitvoering van dat beleid. Van de inkomsten komt al zo'n 40% niet meer uit kranten.'

Van 7% naar 15% marge

De volgende stap in het proces is verhoging van de operationele marge (genormaliseerde EBITA) van ruim 7% nu naar 15% bij een omzet van € 800 miljoen in 2009. Die stap zal in de Nederlandse activiteiten in eerste instantie bereikt moeten worden door kostenreductie (efficiënter en met meer eenduidige processen werken), versterking van marktposities (betere marktwerking en acquisities) en bundeling van digitale activiteiten (delen van infrastructuur en kennis). Buiten Nederland wordt gekeken naar uitbreiding naar andere geografische markten en

'Voor vrijblijvendheid is geen ruimte meer'

Interview Fred Arp | CFO

‘Kritische aandeelhouders houden ons scherp’

versterking van posities in bepaalde marktsegmenten. Op basis hiervan zijn in 2007 al de eerste stappen gezet.

‘We hebben niet-rendabele activiteiten als Sky Radio Hessen gedeeltelijk en de hobbybladenuitgeverij in Frankrijk van Keesing Media Group geheel afgestoten. We hebben projecten gedefinieerd waar we een betere marge moeten halen. De tijdschriftentitels en De Telegraaf moeten beter gaan samenwerken om het bereik te vergroten in specifieke doelgroepen. Op die manier kunnen we kennis en resources delen.

Een andere stap is het uitbesteden van activiteiten die we zelf niet beter kunnen doen. In 2006 is dat gebeurd met een aantal taken van ICT, in 2007 met de distributie van huis-aan-huisbladen en in

2008 zal dat gebeuren met de transport-functie van DistriQ. In de tweede helft van 2007 hebben we ook geïnvesteerd in de nieuwe afdeling Centrale Inkoop, waarin de inkoop van de hele Groep wordt gebundeld’, aldus Fred Arp.

Naast de winstgevendheid van activiteiten en de kostenstructuur zijn ook zaken als strategische waarde van deelnemingen, fiscale structuur en de vermogensstructuur nauwkeurig bekeken. Voor deelnemingen geldt dat ze een strategisch doel moeten dienen en een goede opbrengst moeten genereren. Is dat niet het geval, dan wordt afscheid genomen. Dat is inmiddels gebeurd met de deelnemingen in ANP en Wegener. De verkoop van de deelneming in Wegener droeg daarnaast ook nog bij aan de

vermindering van de afhankelijkheid van kranten. In de fiscale structuur is een meer internationale spreiding aangebracht.

Groei door acquisities

Groei zal de komende jaren voor een deel moeten komen uit acquisities. Groei van marktaandelen in print en ook het meer halen uit de digitale wereld zijn wegen die moeten leiden tot de omzet van 800 miljoen in 2009. ‘In de kernseg-

Interview Fred Arp | CFO

menten streven we naar nummer 1 of 2 posities. Waar dat door autonome groei niet haalbaar is, willen we acquisities doen. In de personeelsmarkt hebben we in 2007 bijvoorbeeld Carp gekocht', aldus Fred Arp.

Aan acquisities wordt de eis gesteld dat het nettorendement op geïnvesteerd vermogen ten minste 12% moet zijn. Bij financiering met vreemd vermogen geldt een maximum van 2,5 maal EBITDA.

'We zijn in principe niet tegen financieren met vreemd vermogen, maar willen niet afhankelijk worden van financiers. Momenteel is er nagenoeg niets extern gefinancierd, wat logisch is, gezien de kaspositie door de verkoop van het belang in SBS en Wegener', aldus Fred Arp.

Aandacht voor aandeelhouders

De Raad van Bestuur van TMG heeft de afgelopen jaren aanzienlijk meer aandacht besteed aan de belangen van investor relations. Contacten zijn geïntensiveerd, er wordt meer tijd gestoken in roadshows en er is een duidelijk meer actieve houding ten aanzien van aandeelhouders. Daarnaast is een actief beleid van inkoop van eigen aandelen gevoerd (5% in 2006 en nog eens ruim 4% tot half maart 2008). Bovendien is een dividendbeleid ingevoerd op basis van kasstroom en wordt gestreefd naar een voortdurende

stijging van de uitkering, uiteraard uitgaande van een groeiende kasstroom.

'Op het moment dat er geen directe bestemming voor de liquiditeiten is, kiezen we voor een extra dividend en/of inkoop van aandelen', licht Fred Arp toe. De groeiende aandacht voor de aandeelhouders heeft ook te maken met de veranderende samenstelling van het aandeelhoudersbestand.

'We hebben van oudsher aandeelhouders in familieverband met een langetermijn-focus. Tegenwoordig kijken de aandeelhouders kritischer naar de performance van het bestuur en de onderneming. Dat dwingt ons tot meer scherpheid in het bestuur dat, veel meer dan voorheen, is gericht op optimalisering van het financieel beleid.'

Stapsgewijs naar doelstellingen

Het lopende jaar 2008 zal voor een belangrijk deel in het teken staan van het realiseren van de doelstellingen voor 2009. 'We hebben bewust een scherpe doelstelling neergezet waarbij we hebben gekeken naar de internationale 'peer group' van mediabedrijven. Daarbij is vastgesteld dat we met deze doelstelling gelijke tred houden met de ontwikkeling van die bedrijven.

De doelstelling van 15% operationeel resultaat gaan we in stappen realiseren. In 2008 zal zo'n 75% van de margeverbetering nog voortkomen uit kostenreductie en optimalisering van het proces

en 25% uit groei. In 2009 moet de verbetering vooral komen uit groei van de activiteiten. Autonom en door acquisities. We zien die 15% bij een omzet van € 800 miljoen dus als haalbare doelstelling, mits de economische ontwikkeling ons niet in de steek laat.'



Interview Fred Arp | CFO

27 juni 2007

TMG verkrijgt recht op investering in de combinatie ProSiebenSat.1 / SBS Broadcasting Group

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) en Lavena Holding 5 GmbH (Lavena), een bedrijf beheerd door fondsen geadviseerd door Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) en fondsen geadviseerd door Permira (Permira), hebben overeenstemming bereikt over de optie van TMG om 12% van de aandelen met stemrecht van ProSiebenSat.1 Media AG (ProSiebenSat.1) te verkrijgen, onder voorwaarde van de afronding van de acquisitie van de SBS Group door ProSiebenSat.1 begin juli 2007. In het geval dat TMG de optie uitoefent, zou binnen de huidige aandeelhoudersstructuur Lavena 76% van de aandelen in ProSiebenSat.1 in handen hebben en Axel Springer AG samen met TMG ieder 12%.

Geconsolideerde kerncijfers

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Opbrengsten	738.795	678.144
Bedrijfsresultaat	-27.760	-21.785
Financiële baten en lasten	420.368	9.551
Resultaat uit voortgezette activiteiten vóór belastingen	392.608	-12.234
Vennootschapsbelasting	-6.676	-7.226
Resultaat op beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	—	54.189
Netto resultaat	399.284	49.181
Minderheidsbelang	-813	-418
Netto resultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.	400.097	49.599
Voorstel resultaatbestemming (niet verwerkt in de jaarrekening)		
Ten gunste van reserves	350.097	24.599
Dividenduitkering (uit resultaat)	50.000	25.000
Uitkeringspercentage	12,5%	50%
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	62.130	60.195
Per aandeel		
Resultaat	8,00	0,97
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1,24	1,18
Dividend	1,00	0,50
Aantal personeelsleden ultimo (fte)	3.594	3.782

Geconsolideerde gegevens

FINANCIËLE GANG VAN ZAKEN

Resultaten

De jaarcijfers van 2007 en 2006 zijn opgesteld volgens de thans geldende IFRS-richtlijnen.

De wijzigingen in de portfolio van TMG gedurende 2006 (de vervreemding van de Limburgse activiteiten en de acquisities van Sky Radio Group en Keesing Media Group) maken een vergelijking met het behaalde jaarresultaat over 2007 lastig. Om tot een betere vergelijking te komen is het nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten separaat gepresenteerd in de geconsolideerde winst- en verliesrekening voor zowel 2007 als voor de vergelijkende cijfers over 2006. Ook heeft er een herrubricering plaatsgevonden van enkele opbrengsten- en kostenposten, waarbij de vergelijkende cijfers over 2006 eveneens zijn aangepast.

Over 2007 werd een nettoresultaat behaald van € 400,1 miljoen tegenover een nettoresultaat van € 49,6 miljoen over 2006. De verkoop van met name de belangen in SBS Broadcasting S.à.r.l. en Koninklijke Wegener N.V. leverde een boekwinst op van ruim € 411,6 miljoen en leidde ertoe dat de nettowinst uitkwam op de hoogste ooit in het 115-jarig bestaan van de onderneming.

De stijging van de omzet met 8,9% tot € 738,8 miljoen is voornamelijk te danken aan de in 2006 geacquireerde deelnemingen Sky Radio Group en Keesing Media Group die gedurende 2007 voor het volledige boekjaar in de cijfers verwerkt zijn en in 2006 vanaf het moment van acquisitie.

Het geconsolideerde bedrijfsresultaat daalde met € 6,0 miljoen tot negatief € 27,8 miljoen. Genormaliseerd voor bijzondere invloeden en amortisaties was er sprake van een stijging met € 5,7 miljoen (12%) ten opzichte van 2006 tot € 53,3 miljoen. Deze stijging is te danken aan de duidelijke toename van het genormaliseerde bedrijfsresultaat voor amortisatie van de in de loop van 2006 aangekochte ondernemingen (€ 13 miljoen).

Autonoom (exclusief Sky Radio Group, Keesing Media Group en de Limburgse activiteiten) is er sprake van een daling van het resultaat voor bijzondere invloeden en amortisaties van € 29,3 miljoen in 2006 tot € 21,4 miljoen in 2007. Met name in de tweede helft van het jaar daalde dit resultaat fors ten opzichte van zowel de eerste helft 2007 als ook ten opzichte van de tweede helft van 2006. Tegenvallende omzetontwikkeling, maar met name incidentele kosten ad € 7,7 miljoen - waaronder het opzetten van Telegraaf Media Nederland ad € 2,0 miljoen, het opzetten van een inkooporganisatie ad € 2,0 miljoen waar in 2007 nog geen besparingen tegenover stonden, de transitiekosten ad € 1,2 miljoen bij het outsourcen van de kantoorautomatisering en de inhuur van tijdelijke krachten bij de reorganisatie van distributie van ruim € 1,0 miljoen - waren hiervan de oorzaak.

De opbrengsten stegen met € 60,7 miljoen tot € 738,8 miljoen in 2007, dankzij € 19,2 miljoen hogere advertentieomzet, € 32,8 miljoen hogere oplage-inkomsten (waaronder Keesing Media Group) en per saldo een geringe stijging ad € 1,2 miljoen uit de omzet van productie en distributie. De sterke stijging van de overige opbrengsten ad € 7,5 miljoen omvat onder meer de opbrengsten uit digitale activiteiten zoals Relatieplanet, Habbo.nl en Pilarczyk Media Group B.V.

De totale bedrijfskosten namen per saldo toe met € 63,1 miljoen, van € 706,0 miljoen tot € 769,1 miljoen. In deze toename is begrepen

(GENORMALISEERD) EBITA

	2007	2006
Opbrengsten	738.795	678.144
Overige bedrijfsopbrengsten	2.499	6.038
Grond- en hulpstoffen	-61.352	-61.478
Personeelskosten	-306.779	-302.403
Overige bedrijfskosten	-326.183	-283.455
Afschrijvingen	-23.923	-28.343
EBITA	23.057	8.503
Normalisaties		
reorganisatiekosten	11.970	41.056
winstdelingsregeling	14.487	-
pensioenlasten	1.205	-4.609
overig	2.555	2.542
Totaal normalisaties	30.227	39.089
Genormaliseerd EBITA	53.284	47.592
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	50.817	30.288
Bedrijfsresultaat	-27.750	-21.755

Genormaliseerd EBITA is resultaat voor interest, belastingen en amortisatie (incl. bijzondere waardeverminderingen), reorganisatiekosten, winstdelingsregeling gerelateerd aan de verkoop van beleggingen en geassocieerde deelnemingen.

Geconsolideerde gegevens

een € 20,5 miljoen hogere amortisatie (gevolg van acquisities) en bijzondere waardeverminderingen waaronder € 13,0 miljoen van de Customer Relationship Management applicatie (CRM applicatie) en de merknaam van Sky Radio Hessen alsmede ruim € 42,6 miljoen hogere overige bedrijfskosten. De stijging van de overige bedrijfskosten tot € 326,2 miljoen wordt met name veroorzaakt door de vervreemding van de distributietak van de huis-aan-huisbladen en door de outsourcing van de kantoorautomatisering. Ook waren de geacquireerde ondernemingen debet aan de stijging als gevolg van het uitbesteed werk. De lonen en salarissen met bijbehorende sociale lasten omvatten ook de reservering voor de winstdelingsregeling over 2007 ad € 14,5 miljoen. Er was sprake van een aanzienlijke stijging van de kosten van tijdelijke krachten als gevolg van de implementatie van de CRM applicatie en de reorganisatie van de distributieactiviteiten.

De reorganisatielasten daalden fors van € 41,1 miljoen in 2006 tot € 12,0 miljoen in 2007.

Het resultaat uit geassocieerde deelnemingen steeg per saldo met € 364,2 miljoen tot € 352,6 miljoen, voornamelijk gerealiseerd door de verkoop van het aandelenbelang in SBS Broadcasting S.à.r.l., hetgeen een boekwinst opleverde ad € 349,5 miljoen alsmede de verkoop van het aandeel in ANP hetgeen circa € 2,5 miljoen opleverde.

De financiële baten namen ten opzichte van 2006 toe met € 47,2 miljoen tot € 76,2 miljoen waaronder begrepen de boekwinst op het aandelenbelang Wegener ad € 57,0 miljoen. De interest uit hoofde van aandeelhoudersleningen aan SBS Broadcasting S.à.r.l. is tot datum van de verkoop SBS ontvangen en bedroeg € 6,5 miljoen. De opbrengsten uit hoofde van de verkoop SBS zijn als termijn deposito's belegd en leverden ruim € 7,7 miljoen op. De financiële lasten stegen licht tot € 8,4 miljoen, waarvan het overgrote deel (circa € 6,5 miljoen), direct dan wel indirect, gerelateerd is aan de financiering van de Sky Radio Group en de uitbreiding van het aandeel hierin van 28% tot 85% in juli 2007. Evenals vorig jaar was er sprake van een belastingbate, alhoewel deze daalde van € 7,2 miljoen over 2006 tot € 6,7 miljoen over 2007. De recordwinst van de onderneming die voornamelijk

veroorzaakt is door de boekwinsten op de verkoop van deelnemingen, is vrijgesteld van belastingen. Het effectieve belastingpercentage op het resultaat over 2007 bedroeg 1,7% negatief, in 2006 bedroeg dit 16,2% negatief.

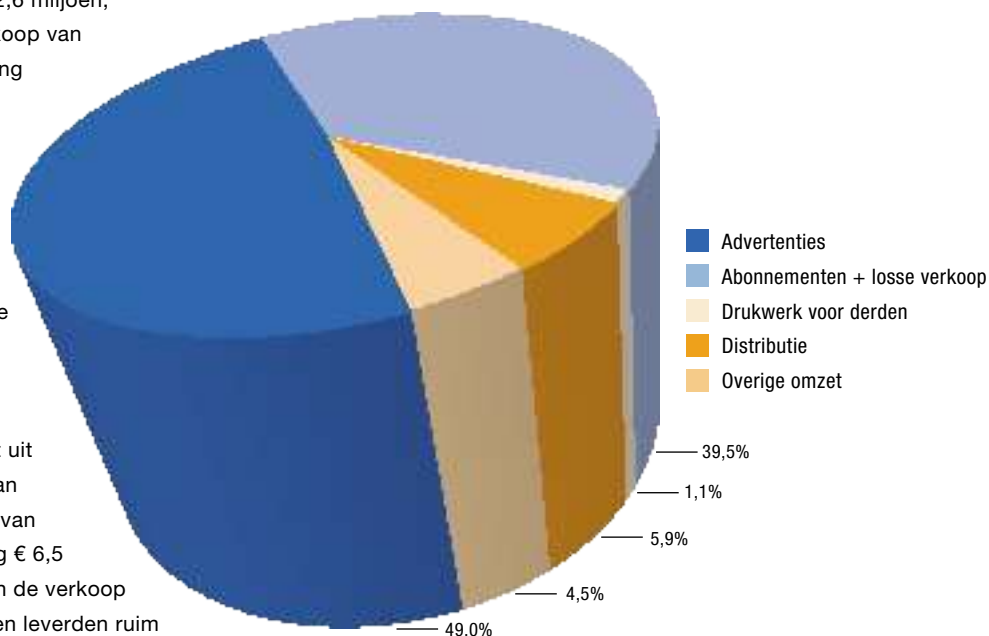
De kasstroom bedroeg over 2007 € 430 miljoen. Uit de bedrijfsactiviteiten kwam € 62,1 miljoen, dat is fractioneel hoger dan in 2006. Van de € 604,1 miljoen opbrengst uit de verkoop van deelnemingen werd € 192,7 miljoen gebruikt ter aflossing van externe financieringen, voornamelijk die van de Sky Radio Group.

Opbrengsten

De opbrengsten stegen met 8,9% van € 678,1 miljoen over 2006 tot € 738,8 miljoen over 2007. Belangrijke factoren hierbij waren de hogere opbrengsten uit betaalde oplage (€ 32,8 miljoen), gestegen advertentie-inkomsten (€ 19,2 miljoen) en overige omzet (€ 7,5 miljoen).

Van de concernomzet is in 2007 € 54,2 miljoen (7,3%)

OPBRENGSTEN (€ 738,8 MILJOEN)



gerealiseerd in het buitenland. In 2006 bedroeg de buitenlandse omzet € 34,2 miljoen (5,0%). Per werknemer (fte) nam de omzet toe met € 25.000 tot € 202.000, een stijging van 14,1%. De afgelopen vijf jaar ontwikkelden de opbrengst, het gemiddeld aantal mensjaren en de opbrengst per werknemer zich als volgt:

De omzet van het segment uitgeven is in 2007 toegenomen

Geconsolideerde gegevens

OPBRENGST PER WERKNEMER

	concernopbrengst (x € 1 miljoen)	gemiddelde aantal fte	gemiddelde opbrengst per werknemer (x € 1.000)
2003*	683,6	4.459	153
2004*	694,3	4.354	159
2005*	736,7	4.317	171
2006	678,1	3.826	177
2007	738,8	3.665	202
*inclusief de activiteiten in Limburg			

met 6,5% tot € 621,0 miljoen. Van deze stijging is 4,5% toe te rekenen aan de volledige consolidatie van Keesing Media Group B.V. in 2007 (acquisitie medio 2006). De radio-omzet nam toe met 46,1%, ook hier door de volledige consolidatie in 2007 van de Sky Radio Group (acquisitie april 2006).

OPBRENGST NAAR SEGMENTEN

x 1 miljoen	2007		2006	
Uitgeven				
Landelijke dagbladen	329,4	45%	336,5	50%
Regionale dagbladen	108,1	15%	105,6	16%
Huis-aan-huisbladen	55,0	7%	54,0	8%
Tijdschriften	61,7	8%	54,2	8%
Puzzels	49,1	7%	23,1	3%
Overig	17,7	2%	9,8	1%
	621,0	84%	583,1	86%
Radio	52,8	7%	36,1	5%
Overige activiteiten				
Distributie	44,8	6%	43,2	7%
Drukorders	8,3	1%	8,3	1%
Overige activiteiten	11,9	2%	7,4	1%
	65,0	9%	58,9	9%
	738,8	100%	678,1	100%

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is, inclusief het over 2007 behaalde resultaat, het over 2006 uitgekeerde dividend en de in 2007 ingekochte eigen aandelen, fors toegenomen van € 498,0 miljoen ultimo 2006 tot € 866,8 miljoen ultimo 2007. In het vermogen is nog geen rekening gehouden met het over 2007 uit te keren dividend. Per aandeel resulteert dit in een toename van € 9,96 tot € 17,43.

Aandelen

Gedurende 2007 zijn 2.499.200 ingekochte gewone aandelen ingetrokken waardoor de samenstelling van het aantal aandelen is gewijzigd ten opzichte van 2006. Het aantal aandelen is samengesteld uit 50.000.000 gewone aandelen (2006: 52.499.200) en 960 prioriteitsaandelen van € 0,25 nominaal. Van het aantal gewone aandelen zijn gedurende 2007 259.800 aandelen ingekocht, maar nog niet ingetrokken. Van de gewone aandelen

zijn 31.676.029 stuks gecertificeerd per 31 december 2007, zijnde 63,4% (ultimo 2006: 62,7%)

Investerings

Het totaalbedrag aan investeringen in 2007 voor zowel materiële als immateriële vaste activa (niet zijnde

goodwill) komt uit op € 17,7 miljoen. Dit betreft investeringen in software (€ 7,1 miljoen) alsmede overige materiële vaste activa (wagenpark, kantoorinventaris en investeringen in hardware) € 10,6 miljoen. In het eerste halfjaar van 2008 zal geen besluit worden genomen inzake een eventuele overgang op een ander dagbladformaat, inclusief daarbij behorende investeringen.

Dividendbeleid

Het dividend wordt normaliter vastgesteld binnen een bandbreedte van 15% tot 30% van de cashflow, waarbij cashflow is gedefinieerd als de optelsom van nettoresultaat en afschrijvingen, gecorrigeerd voor de in het nettoresultaat begrepen effecten van herwaarderingen en impairment. Dit zou, mede als gevolg van de gerealiseerde

boekwinst van ruim € 405 miljoen inzake de verkoop van de belangen in SBS en Wegener, neerkomen op een dividend van € 1,36 tot € 2,71 per aandeel. Voorgesteld wordt een uitkering van € 1,00 per aandeel in verband met het vrijhouden van middelen voor investeringen in 2008, waaronder eventueel het optie-arrangement van ProSiebenSat.1. Daarnaast is er tot medio maart voor een bedrag van ruim € 51,5 miljoen eigen aandelen ingekocht. Vorig jaar werd € 0,50 per aandeel uitgekeerd.

Interview Patrick Morley | COO

‘Als er één het stokje laat
verliest het

Na jaren van focus op het rendement van afzonderlijke bedrijfsonderdelen is de aandacht binnen TMG nu weer gericht op de kracht van het geheel. Centraal staat de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen in de keten.

De zoektocht naar de beste combinatie van kosten, kwaliteit en betrouwbaarheid blijft onverminderd doorgaan. Het teamwork, de voortdurende wisselwerking tussen onderdelen van de keten, staat centraal. ‘Het is een estafetterace. Als er één het stokje laat vallen, verliest het hele team’, aldus Patrick Morley, Chief Operating Officer.

Patrick Morley is met zijn benoeming tot lid van de Raad van Bestuur in 2007 een nieuwkomer binnen Telegraaf Media Groep. Voor zijn overstap was hij directeur Nederland bij Wolters Kluwer. Daarvoor werkte hij jaren bij KPN. Zijn taak binnen TMG wordt het verder verbeteren van operationele processen binnen de organisatie. ‘TMG is een geweldige onderneming met een goede onderlinge sfeer. Mensen zijn betrokken en gemotiveerd. Welk scenario we als management ook hanteren, het is belangrijk dit altijd in het achterhoofd te houden.’

Prijs, kwaliteit, betrouwbaarheid

Patrick Morley is onder de indruk van hetgeen hij binnen TMG heeft aangetroffen. ‘We hebben met landelijke dagbladen, regionale dagbladen en huis-aan-huisbladen een geraffineerde dekking in de markt voor gedrukte media.

We hebben een fijnmazig distributienetwerk en een heel goed opererend drukapparaat in Amsterdam en Alkmaar. Maar op al die terreinen moeten we ons voortdurend blijven afvragen: leveren we optimale kwaliteit en betrouwbaarheid tegen de beste prijs? De bezorging van huis-aan-huisbladen hebben we verkocht aan een partij die ons de garantie van kwaliteit, betrouwbaarheid tegen een goede prijs garandeert. Vanuit dezelfde voorwaarden kijken we naar de mogelijke uitbesteding van de grofmazige distributie in Nederland aan een partij die dat efficiënter kan doen met behoud van kwaliteit en betrouwbaarheid.’

Ketenmanagement

Kernbegrip in de wijze waarop Patrick Morley naar de organisatie kijkt, is ketenmanagement. ‘De intelligentie van

Interview Patrick Morley | COO

vallen,
hele team'**'Mensen motiveren'**

dit bedrijf zit in het definiëren en bereiken van doelgroepen. De redacties voelen dit aan en creëren content. Drukkerij en productiebedrijven voeren het uit en distributie brengt het naar de klant. Alle fasen van de keten staan in het teken van het bereiken van de klant. In die keten is de krantenbezorger op de fiets net zo belangrijk als de hoofdredacteur. Het is

teamwork waarin sprake moet zijn van een voortdurende wisselwerking. En in iedere fase moet men zich afvragen of de optimale prijs, kwaliteit en betrouwbaarheid wordt geleverd. Het is de taak van het management dat te waarborgen.' In de cultuur van de onderneming betekent dit dat ieder deel van de keten zich bewust moet zijn van zijn rol in het geheel. 'Het

is vooral een wijze van managen. De keten is zo sterk als de zwakste schakel. Waar je ook zit, je maakt deel uit van de keten. Iedere fase in de keten moet zich bewust zijn van het belang van het eigen handelen voor de volgende schakel. Dat betekent niet alleen dat je moet bedenken hoe je het stokje overdraagt, maar ook dat je contact houdt met de voorgaande

Interview Patrick Morley | COO

fase. We moeten als totale organisatie beter presteren om de financiële doelstelling van 15% marge bij een omzet van € 800 miljoen in 2009 te halen. Het resultaat moet dus omhoog en beter management van de hele keten is daarbij van groot belang.'

Regie per onderdeel

Naast bewustzijn van de rol in de keten, is ook van belang dat per onderdeel regie wordt gevoerd over keuzes die worden gemaakt. Patrick Morley: 'In iedere fase moet je keuzes maken tussen schaarse middelen. De redactie kiest bijvoorbeeld nieuws. Andere onderdelen kiezen bijvoorbeeld projecten en verdelen middelen. Het regisseren van die keuzes op basis van de belangen van de hele keten is iets dat meer aandacht krijgt. Door de ontwikkelingen in de markt in de afgelopen jaren is duidelijker geworden dat we keuzes moeten maken. De noodzaak is groter, dus is ook regie belangrijker. Niet alleen in printproducten, die al langer onder druk staan, maar ook elders. Ieder onderdeel van de keten zal een efficiëncyslag moeten maken om de financiële doelstellingen te halen. We hebben daar in 2007 een stap in gezet door de reorganisatie van de drukkerijen en de outsourcing van de bezorging van huis-aan-huisbladen. We zullen daar in 2008 verder mee gaan.'

Mensen motiveren

TMG gaat in 2008 verder met de invulling van ketenmanagement en regie per bedrijfsonderdeel. 'We moeten in alle onderdelen beter en goedkoper worden. Efficiënter in de productie en distributie om kosten te besparen. Effectiever in de verkoop om een hogere omzet te halen. We zullen de huidige portefeuille goed tegen het licht houden en mogelijk acquisities doen om een evenwichtiger verdeling te krijgen tussen autonome groei en groei door overnames. In ketenmanagement zullen we niet alleen kijken naar printproducten en digitale media, maar naar alle mediatypen over de volle breedte van de organisatie en ook naar mogelijkheden voor crossmedia benadering. Daarbij is de aansturing op basis van cijfermatige analyse één kant van het beleid. Het gaat uiteindelijk echter niet alleen om de cijfers.

Het is minstens zo belangrijk de mensen te motiveren. TMG heeft altijd voorop gelopen door de geestdrift, betrokkenheid en kwaliteit van de mensen. Die betrokkenheid en competentie van medewerkers is de kracht van de onderneming,' besluit Patrick Morley.



Interview Patrick Morley | COO



29 juni 2007

**Sanoma Uitgevers verkoopt
puzzelbladen aan Keesing**

Sanoma Uitgevers, onderdeel van Sanoma Magazines, en Keesing Media Group (Keesing), onderdeel van Telegraaf Media Groep maken vandaag bekend dat Sanoma Uitgevers haar puzzelbladen heeft verkocht aan Keesing.

De overname betreft alle activiteiten van het cluster Puzzels en 23 medewerkers. Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio bestaat uit merknamen als Puzzel-sport, Bingo! en 10 voor Taal.

Geconsolideerde gegevens

GROEPSZAKEN

Human Resource Management

Het jaar 2007 heeft voor de HRM-organisatie vooral in het teken gestaan van het project Focus en de –als gevolg daarvan- totstandkoming van de Telegraaf Media Nederland-organisatie. In het voorjaar heeft de benoeming plaatsgevonden van de nieuwe directie van Telegraaf Media Nederland, die vanaf 1 september officieel is gestart met de inrichting van de organisatie.

Werkgelegenheid

De werkgelegenheid in het concern is in 2007 toegenomen door de acquisitie van Puzzelsport door Keesing Media Group, Pilarczyk en WebRegio (digitaal), en Carp (personeelsmarkt). Daartegenover stond een vermindering van de werkgelegenheid vanwege reorganisaties en het afstoten van de distributie van huis-aan-huisbladen (DistriQ) en van Les Editions de Saxe (EDS) en Sky Radio Hessen. Per saldo daalde het aantal fte concernbreed van 3782 ultimo 2006 tot 3594 ultimo 2007.

Arbeidsvoorwaarden

In 2007 liepen alle CAO's af en werd onderhandeld over nieuwe afspraken. Gemiddeld zullen de lonen in de jaren 2007 (vanaf juli) tot en met 2009 met circa 2,75% per jaar stijgen.

In juli 2007 is een definitief akkoord bereikt over een enigszins versoerd nieuw Sociaal Plan 2006-2007 voor TMG, dat van toepassing is op alle 100%-werkmaatschappijen van TMG. Gelet op de looptijd van het Sociaal Plan zijn in het najaar 2007 de eerste gesprekken over een Sociaal Plan 2008 gestart. Eind 2007 was er nog geen akkoord tussen partijen.

Cultuur

TMG maakt in een hoog tempo een ontwikkeling door van een uitgeverij naar een multimedia bedrijf. In dit kader worden van management en medewerkers andere competenties en een andere houding gevraagd. In 2007 is een start gemaakt met een cultuuromslag van een 'informele familie-cultuur' naar een 'zakelijke, innovatieve' cultuur. In 2007

zijn vier kernwaarden benoemd, namelijk veranderingsgericht, integer, zakelijk en betrokken. Deze kernwaarden zijn doorvertaald naar de management competentieprofielen, performance management cyclus en het management developmentprogramma.

In 2008 zal het verandertraject verder worden ingezet.

Management Development

Mede door de inrichting van Telegraaf Media Nederland is de mobiliteit van sleutelfunctionarissen toegenomen. In 2007 is er sprake geweest van duidelijke interne doorstroom: 31 sleutelfuncties zijn ingevuld door interne, en 6 functies door externe kandidaten.

Verder is er een nieuw high potentialprogramma gestart en een basisopleiding voor TMG-managers. Beide opleidingen zijn in nauwe samenwerking met interne- en externe deskundigen ontwikkeld en uitgevoerd.

Gezondheidsbeleid

In het verzuim- en reïntegratiebeleid is eind 2007 een optimaliseringstraject ingezet. Doel hiervan is om met ondersteuning van een case manager en verzuimconsulenten de leidinggevenden beter in staat te stellen hun verantwoordelijkheid op het gebied van de gezondheid en inzetbaarheid van hun medewerkers op te pakken.

Als ondersteuning voor de leidinggevenden is tevens in een aantal werkmaatschappijen een pilot bedrijfsfysiotherapie opgezet. De pilot duurt een jaar. Het idee is dat als klachten eerder opgepakt worden, de werknemer beter in staat is gemotiveerd een bijdrage aan TMG te leveren.

Milieu

In Alkmaar en Amsterdam zijn nieuwe Energie Besparingsprogramma's opgesteld. In de loop van 2008 zal gestart worden met de uitvoering van deze programma's. Centraal zijn energie-inkoopcontracten afgesloten waarbij, naast het realiseren van gunstige prijzen voor alle bedrijfs-onderdelen voor de bijkantoren van TMG 'groene' stroom gebruikt zal worden.

Bij de reguliere controles door de milieudienst is vastgesteld dat aan alle wetgeving wordt voldaan.

Geconsolideerde gegevens

Concern Inkoop

Concern Inkoop heeft als doel een bijdrage te leveren aan het resultaat van TMG door het reduceren van kosten, benutting van synergie tussen de verschillende werkmaatschappijen en het vergroten van de betrokkenheid van leveranciers.

Concern Inkoop heeft een professionaliseringsslag doorgevoerd waarmee decentraal georganiseerde inkoop onder centrale regie is komen te staan. Het inkoopbeleid is erop gericht met een selectief aantal voorkeursleveranciers intensiever samen te werken, zodat proactief kan worden meegedacht in termen van kwaliteit, flexibiliteit en kostenbeheersing.

Het jaar 2008 zal het jaar zijn waarin de effecten van de resultaten inzichtelijk worden.

Medezeggenschap

De 15 leden van de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben zich als doel gesteld om niet uitsluitend als belangenbehartigers van werknemersbelangen te fungeren, maar ook als gekozen vertegenwoordigers die de opdracht van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) serieus nemen; een belangrijk uitgangspunt gezien het veranderingsproces binnen TMG. De inzet en professionaliteit van de COR draagt bij aan de kwaliteit van de besluitvorming en aan de betrokkenheid en het vertrouwen van de werknemers. De Raad van Bestuur hecht waarde aan het oordeel van de COR en het onderlinge overleg verloopt dan ook in een constructieve sfeer.

Voor de COR is in 2007 de oprichting van Telegraaf Media Nederland een belangrijk onderwerp geweest. Daarnaast zijn onder meer adviezen uitgebracht op het gebied van acquisities, organisatiewijzigingen bij DistriQ, vernieuwing van het Sociaal Plan, een voorstel voor een nieuwe concernwinstdelingsregeling en de aanstelling van de nieuwe COO. Door het versterkt aanbevelingsrecht heeft de COR ook de keuze van de heer drs. J.G. Drechsel als nieuw lid van de Raad van Commissarissen mede bepaald.



Interview Rob Eijkelenkamp

‘Werken cultuur



In een markt met lichte groei een flinke stijging van omzet en rendement realiseren. Dat is de uitdaging voor Telegraaf Media Nederland, de in 2007 gevormde clustering van Nederlandse activiteiten. Standaardisering van werkwijze, centraliseren van operationele activiteiten en het maken van keuzes op basis van de bestaande portfolio zijn de kernpunten van het beleid voor de komende jaren.

‘De doelstellingen zijn helder, iedereen is doordrongen van de noodzaak, nu zullen we het samen moeten realiseren’, aldus Rob Eijkelenkamp, algemeen directeur Telegraaf Media Nederland.

Als directeur van het dagblad Sp!ts en als Chief Synergy Officer is Rob Eijkelenkamp, zowel operationeel als meer strategisch, actief betrokken geweest bij belangrijke ontwikkelingen binnen Telegraaf Media Groep. Ervaring die hem de noodzakelijke basis verschafte voor de uitdaging die hem nu wacht. De Nederlandse print- en digitale activiteiten zullen hun bijdrage moeten leveren aan de financiële doelstellingen van Telegraaf Media Groep voor 2009. Over de volle breedte van de organisatie en in alle mediumtypen die de Nederlandse organisatie bevat. De kwaliteit van onze merken, producten en mensen geeft ons een goede uitgangspositie voor winstverbetering maar wel in een tijd waarin de Nederlandse economische

groeiverwachtingen worden getemperd en de resultaten behaald moeten worden in een zeer competitieve markt.

Standaardisering en aansturing

‘De markt voor personeelsadvertenties vlakkt af, de opkomst van nieuwe gratis dagbladen zet druk op de tarieven, in online media bieden de marktleiders weinig ruimte voor prijsverbetering en adverteerders in de online markt van rubrieksadvertenties zijn steeds minder bereid voor advertenties te betalen.’ Het zijn maar een paar voorbeelden van de uitdagende marktontwikkelingen waar Telegraaf Media Nederland mee te maken heeft.

‘De markt van mediabestedingen stijgt jaarlijks maar beperkt. De meeste ruimte voor verbetering zit dus in het uitbreiden van de portefeuille met nieuwe producten en in verbeteringen aan de kostenkant. Beter ketenmanagement en strakkere aansturing door standaardisering en optimalisering. Standaardisering zorgt voor uniformiteit in processen. Dat maakt het makkelijker activiteiten samen te voegen en er nieuwe activiteiten aan te koppelen’, aldus Rob Eijkelenkamp.

Een ander deel van het proces is het optimaliseren van de portfolio, door alle uitgaven systematisch kritisch onder de loep te nemen en te beoordelen aan de hand van prestaties en strategisch belang. Dat kan leiden tot het

Interview Rob Eijkelenkamp

aan een van eenwording'

afstoten van titels die structureel niet voldoende renderen. Maar ook tot het versterken van regionale marktposities door het invullen van witte vlekken, door het centraal aansturen van digitale uitgaven van regionale titels of door een meer centrale redactionele invulling van digitale titels. Een belangrijke stap is ook het bundelen van kennis op het gebied van technologie en marketing van digitale media en het nadrukkelijker naar de markt kenbaar maken van het marktleiderschap op dit gebied.

'Doel is iedere uiting in welke verschijningsvorm dan ook winstgevend te laten worden. Sturing en centralisatie is daarbij een belangrijk instrument maar wel met behoud van flexibiliteit en ondernemerschap. In toenemende mate willen we naar een centrale aansturing van ondersteunende en operationele processen als IT, administratie, distributie en HR-beleid. Objectivering is het uitgangspunt van het strakke kostenbeleid. De financiële doelstelling op TMG-groepsniveau, van 15%

rendement op een omzet van € 800 miljoen in 2009, is een stok achter de deur en geeft daarmee veel duidelijkheid.'

Samen werken aan oplossingen

De noodzaak tot verbetering die de concrete financiële doelstelling zichtbaar heeft gemaakt, heeft een proces van bewustwording in gang gezet. 'De organisatie begrijpt waar we heen willen. De volgende stap is daar op projectbasis verder invulling aan te geven. We zijn in Nederland nu één uitgeverij geworden met heel veel uiteenlopende uitingen. Nu moeten we de organisatie bijeenbrengen en werken aan een proces van eenwording. We weten dat we het samen beter moeten gaan doen. We weten ook dat het merendeel van de kosten in eigen huis worden

vaststellen wie de beslissing moet nemen en je daar aan houden. We gaan ook naar een situatie van sturing op performance. Mensen helderheid bieden in doelstellingen en afrekenen op het realiseren daarvan.'

Keuzes maken

Voor 2008 staat het verder invullen van de in 2007 opgezette structuur centraal. Daarbij zullen keuzes gemaakt gaan worden in de productportfolio. Vanuit de huidige producten en media zal worden gekeken naar mogelijkheden tot verbetering en autonome groei.

Daarnaast zal ook worden gekeken naar mogelijkheden voor groei door het doen van overnames, want de ervaring heeft geleerd dat dit –vooral bij digitale

'Samen werken
aan oplossingen'

gemaakt. Het oplossen van het probleem is daarmee ook een gezamenlijk probleem. Door daar samen over te praten kom je al snel tot de conclusie dat de knelpunten overal vergelijkbaar zijn en je dus ook samen aan oplossingen kunt werken. Op basis van een veranderingsgerichte houding is het dan een kwestie van, heel zakelijk, samen keuzes maken,

mediaproducten- veelal sneller gaat dan zelf ontwikkelen. "Het uiteindelijke doel is het realiseren van de financiële doelstellingen voor 2009 op basis van leidende marktposities. Want marktleiderschap geeft zicht op het beste rendement", aldus Rob Eijkelenkamp

Nederland

Advertentiemarkt

De totale Nederlandse netto-advertentiebestedingen stegen in 2006 met 4% tot € 4,5 miljard (2005 € 4,3 miljard). Voor het jaar 2007 wordt een verdere stijging verwacht van ruim 2% naar € 4,6 miljard.

Telegraaf Media Nederland

Begin 2007 is onder de projectnaam Focus een organisatorisch veranderingsprogramma ingezet voor een belangrijk gedeelte van de Nederlandse uitgeefactiviteiten.

Doelstelling is om door middel van het bereiken van meer synergie en efficiency en een betere interne omzet-afstemming zowel bij print- als bij digitale producten een hoger rendement te realiseren.

Bij printproducten is in dit kader naast product vernieuwing ook veelal sprake van terugdringing van kosten, terwijl bij de digitale producten primair wordt gestreefd naar omzetverhoging. Dit laatste wordt gerealiseerd enerzijds door acquisities en anderzijds door een betere benutting van de huidige marktpositie.

De afronding van de projectfase vond plaats in de tweede helft van 2007 en resulteerde op 1 september jl. in een nieuwe organisatie met de naam Telegraaf Media Nederland.

In de nieuwe organisatie worden, met behoud van de bestaande consumentenmerken, de activiteiten gebundeld van Uitgeversmaatschappij De Telegraaf, BasisMedia, HDC Media, Holland Combinatie, Telegraaf Tijdschriften Groep en All Connected Media. Het gaat daarbij om zo'n honderd printtitels, honderd internetsites, videoproductiehuizen en 'out-of-home tv' netwerken.

Print Media

Telegraaf Media Nederland wil in de Nederlandse markt van gedrukte media vitaal marktleiderschap realiseren met landelijke, regionale en lokale merken. In de relevante markten of doelgroepen zoals personeel, auto, finance, vrouwen, reizen, wonen, entertainment, retail en telecom.

Op basis van een maximaal aandeel in de mediaconsumptie van consumenten gaat Telegraaf Media Nederland voldoen aan de gestelde doelstellingen. De businessunits anticiperen daartoe via maximale samenwerking en synergie, op de belangrijkste adverteerders- en consumententrends. De grootste business unit en marktleider De Telegraaf streeft met haar dagblad en de bijbehorende deelmerken naar stabiele oplage en bereik in een brede landelijke doelgroep.

Het gratis dagblad Spits streeft naar maximaal bereik in de landelijke niche 'studenten en young professionals' door een focus op nieuws en entertainment. HDC Media richt zich op sterke en renderende regionale titels. Holland Combinatie stuurt aan op lokaal marktleiderschap in het gebied 'Groot Randstad'. Telegraaf Tijdschriften Groep moet ten dienste van Telegraaf Media Nederland markten en producten versterken.

Intern zal de focus liggen op een competitief kostenniveau door middel van maximale samenwerking en synergie op de verschillende deelgebieden. Samen met de productiebedrijven wordt verder gewerkt aan de marktconformiteit in prijs en kwaliteit van die productiebedrijven en een verdere verfijning van de tariefstructuur.

Digitale Media

De digitale activiteiten zijn ondergebracht in Telegraaf Digitale Media Nederland. Bestaande activiteiten zijn ontvlochten uit de uitgeverijen en verdeeld over vijf businessunits: Online Marketing & Sales, Mediatechnologie, Database Publishing, Beeld & Geluid, Web & Mobile Publishing. Het inrichten en vormgeven van deze nieuwe organisatie was eind 2007 nog niet geheel afgerond.

Digitale Media moet bijdragen aan het realiseren van een maximaal aandeel in de mediaconsumptie. De groei bij digitale media moet komen uit zelfstandige ontwikkeling en uit acquisities. In 2007 werd een omzet gerealiseerd van € 38,5 miljoen (2006: € 34,3 miljoen)

De scope is een totale adresseerbare digitale markt, die naar verwachting in 2009 € 3,1 miljard groot zal zijn en die onder meer bestaat uit:

- Internet (modellen: advertising en user paid)
- Leadgeneration, database marketing en het faciliteren van E-commerce
- Digitale-tv en web-tv
- TV-productie en digitale content
- Narrowcasting en Broadcasting

In digitale media heeft TMG in Nederland een sterke positie, via de meer dan 100 internetsites wordt maandelijks de helft van de Nederlandse bevolking van 13 jaar en ouder bereikt.



Nederland

2 juli 2007

Joint venture TE2 beëindigd

Expomedia Group Plc (Expomedia) en Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) hebben besloten de in 2004 opgerichte joint venture Telegraaf Expomedia Events (TE2) te beëindigen. De combinatie van activiteiten van de joint venture bleek financieel niet haalbaar. De beëindiging in Nederland past ook binnen het door Expomedia eerder aangekondigde beleid om te focussen op haar kernmarkten Rusland, India, Polen, United Kingdom en Duitsland.

TMG gaat via haar dochtermaatschappij Telegraaf Events B.V. in Nederland verder met de ontwikkeling van het succesvolle en winstgevende gedeelte van de portfolio van beurzen en evenementen op het gebied van automotive (402EVENTS.COM B.V., 100%), mode (Modefabriek B.V., 50%) en huis en decoratie (Ludique Events B.V., 50%).

Nederland

Highlights per businessunit:

Online Marketing & Sales

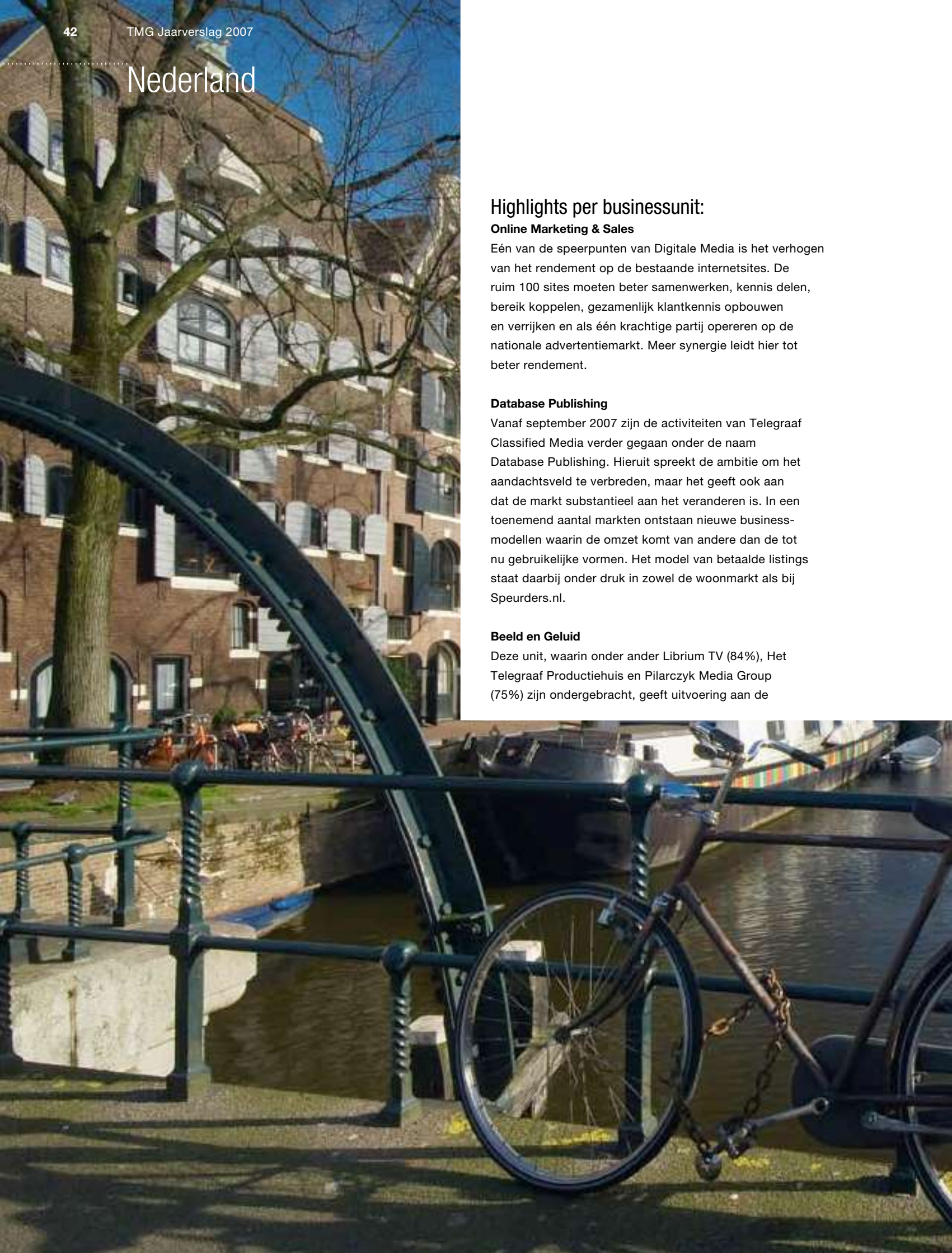
Eén van de speerpunten van Digitale Media is het verhogen van het rendement op de bestaande internetsites. De ruim 100 sites moeten beter samenwerken, kennis delen, bereik koppelen, gezamenlijk klantkennis opbouwen en verrijken en als één krachtige partij opereren op de nationale advertentiemarkt. Meer synergie leidt hier tot beter rendement.

Database Publishing

Vanaf september 2007 zijn de activiteiten van Telegraaf Classified Media verder gegaan onder de naam Database Publishing. Hieruit spreekt de ambitie om het aandachtsveld te verbreden, maar het geeft ook aan dat de markt substantieel aan het veranderen is. In een toenemend aantal markten ontstaan nieuwe businessmodellen waarin de omzet komt van andere dan de tot nu gebruikelijke vormen. Het model van betaalde listings staat daarbij onder druk in zowel de woonmarkt als bij Speurders.nl.

Beeld en Geluid

Deze unit, waarin onder ander Librium TV (84%), Het Telegraaf Productiehuis en Pilarczyk Media Group (75%) zijn ondergebracht, geeft uitvoering aan de



Nederland

convergentiestrategie waarbij de stap van 'tekst en stilstaand beeld' naar 'bewegend beeld en geluid' centraal staat. De unit is actief in exploitatie van kanalen (out-of-home tv en web tv) en in het creëren, inkopen, bewerken en exploiteren van 'moving content'.

Web & Mobile Publishing

In deze unit zijn de internetactiviteiten rondom nieuws, entertainment en communities ondergebracht. Daaronder vallen onder meer: Sugababes / Superdudes, WUZ (Wat U Zegt) gekoppeld aan de bekende pagina in De Telegraaf, GS Media B.V. (40%) met daarin labels zoals GeenStijl en Dumpert.

Mediatechnologie

De unit Mediatechnologie draagt de technische eindverantwoordelijkheid voor alle digitale publicatieplatformen, geeft richting aan het interne mediatechnologiebeleid en is regisseur van de technische uitvoering.

Deze unit moet een belangrijke bijdrage leveren aan de synergie-doelen van Telegraaf Media Nederland. Het benutten van schaalgrootevoordelen en het bundelen van kennis moet leiden tot kostenbesparingen voor de 100 internetsites van Digitale Media. De unit was eind 2007 nog in opbouw.

6 juli 2007

TMG trekt belang in Sky Radio op tot 85%

Met de overname van het belang van de niet-strategische, financiële aandeelhouders in Sky Radio Group heeft Telegraaf Media Groep (TMG) het belang in de meest succesvolle groep van commerciële radiostations in Nederland uitgebreid van circa 28% tot 85%. De resterende 15% van de aandelen is in bezit van Veronica Holding en het management.

Print

KRANTEN

In de consumentenmarkt zijn de Nederlandse dagbladen vertegenwoordigd met producten die verschillen in aard, omvang en verschijningsfrequentie én zijn in te delen naar regio en naar gratis of betaald. De totale dagbladmarkt besloeg, na de introductie van twee nieuwe gratis dagbladen in de eerste helft van 2007, in het derde kwartaal van 2007 5,4 miljoen exemplaren (2006: 4,7 miljoen).

Beoordeling van de prestatie van de Nederlandse dagbladen in de consumentenmarkt geschiedt tegenwoordig niet alleen meer door beoordeling van de oplagebewegingen van de papieren



producten, ook de ontwikkelingen bij de digitale verschijningsvormen worden daar bij betrokken.

Recent is bekend geworden dat de gezamenlijke Nederlandse dagbladsites 14 maal per maand worden bezocht en in dezelfde periode 35% van alle Nederlanders van 13 jaar en ouder bereiken. Het gecumuleerde bereik van de dagbladsites loopt op van 35% in januari 2007 tot 64% voor het gehele jaar. Binnen de totale Nederlandse netto-advertentiemarkt bedroeg het

gedeelte dat betrekking heeft op dagbladen in 2006 € 859 miljoen (2005 € 844 miljoen). Voor het jaar 2007 wordt een stijging verwacht van 3,5% naar € 889 miljoen.

zijn de zondagedities buiten beschouwing gelaten.

Alleen de categorie personeelsadvertenties steeg met 23%, in de overige categorieën daalden



BETAALDE DAGBLADEN

De totale verspreide oplage van de betaalde Nederlandse dagbladen over 2007 (1 oktober 2006 tot en met 30 september 2007) daalde met 2,9% naar 3,7 miljoen exemplaren per dag (2006: respectievelijk 2,1% en 3,8 miljoen exemplaren).

Het buitenlandse deel van de oplage daalde met 2,2% naar bijna 39.000 exemplaren per dag. Vorig jaar daalde het 1,9% naar bijna 40.000 exemplaren. De samenstelling van de oplagen is als volgt: abonnementen, 90,5% (2006: 90,1%) losse verkoop 7,7% (2006: 8,1%) en overige verspreiding 1,8% (2006: 1,8%). De landelijke dagbladen daalden met 4,1% (2006: +/- 1%) en de regionale dagbladen daalden met 1,4% (2006: +/- 3,3%). Het totale advertentievolume uitgedrukt in millimeters van betaalde dagbladen daalde in 2006 met 4%. Hierin

merken en diensten met 6%, gerubriceerde advertenties met 12% en familieberichten met 2%.

De laatste maanden van het jaar lieten een verbetering zien.

De landelijke dagbladen presteerden op de advertentiemarkt slechter dan de regionale dagbladen. Daalde het volume van de landelijke dagbladen met 8%, de regionale dagbladen zagen 3% volume verloren gaan.

Uitgeversmaatschappij De Telegraaf

Het genormaliseerde resultaat van Uitgeversmaatschappij De Telegraaf daalde gering in 2007. De advertentie-omzet daalde gering terwijl de oplageopbrengsten van abonnementen met 2% steeg en de losse verkoopopbrengsten met 1% daalde. De digitale omzet steeg belangrijk.

Oplage

Evenals in 2006 is de Nederlandse economie in 2007 met 3% gegroeid. Die aanhoudende hoogconjunctuur had uiteindelijk een positief effect op de oplage van dagblad De Telegraaf. Weliswaar is de verspreide oplage over het oplagejaar 2007 (vierde kwartaal 2006 tot en met derde kwartaal 2007) nog met 2,8% gedaald maar medio 2007 is de langdurig dalende trend gekeerd en vertoont de verspreide oplage weer een fractionele toename. Het aandeel van dagblad De Telegraaf op de markt van betaalde dagbladen steeg in het derde kwartaal van 2007 licht (bron: HOI, exclusief zondageditie).

Het aantal vaste abonneerrelaties van De Telegraaf, inclusief weekendabonnees, heeft in het laatste kwartaal van 2007 een recordhoogte bereikt van ruim 610.000 stuks.



Het aantal weekendabonnees is gestegen tot boven de 60.000. De losse verkoop heeft in 2007 te lijden gehad van de gratis dagbladen.

De binnenlandse losse verkoop van maandag tot en met zaterdag daalde met 8,1% terwijl in het buitenland nagenoeg evenveel exemplaren werden verkocht.

Per 1 april 2007 is de losse nummerprijs van de zaterdag- en zondagkrant verhoogd met 10%. De abonnementsprijs ging per 1 oktober met 4,5% omhoog.

In 2007 stond de kwaliteit van de dagbladbezorging onder druk, vooral als gevolg van een groeiend tekort aan krantenbezorgers maar ook vanwege de start van een nieuw systeem op het gebied van Customer Relation Management. Vanaf het najaar is het aantal bezorgklachten aan het dalen, maar de interne norm werd in 2007 nog niet gehaald. In 2008 worden verdere maatregelen getroffen om de bezorg-kwaliteit op het gewenste niveau te krijgen.

De Telegraaf verkoopt in toenemende mate boeken, dvd's, tickets en sinds eind 2007 ook wijn. Meer dan een kwart miljoen boeken werden in 2007 afgezet. Het Maximaboek is met 63.000 verkochte exemplaren een regelrechte bestseller geworden.

De oplageverwachtingen voor het jaar 2008 zijn hooggespannen. Het EK Voetbal en de Olympische Spelen zullen naar verwachting, ook afhankelijk van de resultaten van de Nederlandse deelnemers, een belangrijke oplageimpuls geven. Daarnaast moet de kwaliteitsverbetering van de dagbladbezorging tot minder uitstroom van abonnees leiden.

Advertenties

Om competitief te blijven op de advertentiemarkt is een ingehouden beleid gevoerd ten aanzien van de prijsontwikkeling. Bij een gelijkblijvend volume is de advertentieomzet afgenomen. Dat De Telegraaf zich in een competitieve markt bevindt, is dit jaar volop gebleken.

Dagbladen en nieuwkomers op de markt strijden allemaal om dezelfde advertentiegelden. Voornamelijk

adverteerders behorende tot de Top-50 verwachten een speciale benadering in de vorm van maatwerk-concepten of crossmediale propositities. De omzet in deze categorie is dan ook duidelijk gestegen. In de categorie personeelsadvertenties is de groei van de markt groter geweest dan die van De Telegraaf. Het aantal rubrieksadvertenties is wederom afgenomen.

16 juli 2007

TMG heeft belang in Media Librium verhoogd

TMG (Telegraaf Media Groep) heeft het bestaande belang in Media Librium, de Nederlandse marktleider op het gebied van narrowcasting, uitgebreid van 40% naar 84% door overname van de belangen van niet-strategische partijen. De overige aandelen zijn in handen van de directie van Media Librium. Deze transactie past binnen TMG's digitale strategie en de onlangs bekend gemaakte ambitieuze doelstellingen. De komende periode zal bij Media Librium in het teken staan van behoud en verdere uitbouw van het marktleiderschap en groei in omzet en resultaat.

Print

Redactie

De Telegraaf heeft de positie van marktleider in 2007 onbetwist kunnen handhaven. Begin 2007 is het magazine VROUW gelanceerd. Vanwege het feit dat dit magazine bij de zaterdagkrant wordt verspreid was het blad direct bij de introductie het grootste vrouwenweekblad van Nederland. Ook adverteerders hebben dat snel ontdekt en de advertentieomzet van de uitgave ontwikkelt zich dan ook boven verwachting. In de loop van het jaar is een internetextensie toegevoegd aan het magazine. De pagina Wat U Zegt is vernieuwd en de website www.wuz.nl is gekoppeld aan de pagina, vanwege de behoefte van de lezers om zelf nieuws te brengen of op het nieuws te reageren. De toevoeging van de pagina Carrière op zaterdag biedt lezers nieuws en informatie over werk en inkomen. De verwachting dat deze lezersgroep ook specifieke adverteerders aantrekt, blijkt te kloppen.

De redactie heeft het afgelopen jaar een aantal maal een belangrijk thema 'op de kaart' gezet. Onder de naam 'Laat Nederland Rijden' is dagen achtereenvolgende aandacht geschonken aan de problemen op de Nederlandse wegen. Dat heeft geleid tot een intensivering van het maatschappelijk debat over dit



thema. Ook intensieve aandacht voor het werk van de Nederlandse Militairen in de Afghaanse provincie Uruzgan voorafgaand aan de kerst heeft zowel bij voor- als tegenstanders van de missie waardering opgeleverd.

Internet

Het bezoekersaantal van De Telegraaf op internet blijft stijgen. De Telegraaf blijkt een vanzelfsprekend merk dat dagelijks wordt geraadpleegd. De advertentieomzet stijgt mee. De combinatie van de krant met de website blijkt qua lezers en bezoekers nog altijd in hoge mate complementair.

In 2007 had telegraaf.nl gemiddeld per dag ruim 550.000 unieke bezoekers, in januari 2008 hebben op dagbasis bijna 700.000 unieke bezoekers de site bezocht. Weekdagen zijn daarbij populairder dan het weekeinde.

Ook de hoeveelheid omzet die met crossmediale proposities wordt gegenereerd, stijgt. Dat komt door de toenemende effectiviteit van concepten die door een speciaal daarvoor opgerichte afdeling zijn ontwikkeld.

GRATIS DAGBLADEN

De totaal verspreide dagelijkse oplage van gratis dagbladen was in het derde kwartaal 2007, na introductie van twee nieuwe bladen, ruim 1,7 miljoen exemplaren (2006: vierde kwartaal 2005 tot en met derde kwartaal 2006 ruim 865.000 exemplaren).

BasisMedia

Het afgelopen jaar is de concurrentie voor Sp!ts fors toegenomen. Twee nieuwe gratis dagbladen worden gedistribueerd op het zelfde verspreidmoment als Sp!ts en gedeeltelijk via hetzelfde kanaal. Desondanks stegen

zowel de advertentieomzet als het operationele resultaat duidelijk.

Sp!ts heeft zich succesvol onderscheiden van de concurrentie zowel wat betreft redactionele formule als communicatie richting consumenten en adverteerders. Een restyling van het product, een



nieuwe en multimediale propositie: Nieuws & Entertainment én Carrière en een nieuwe campagne (Hoe Sp!ts wil je het hebben?) hebben hiertoe bijgedragen.

De oplage van Sp!ts is in 2007 licht gestegen tot gemiddeld 421.700 exemplaren per verschijningsdag. Het verhogen van de kwaliteit van de distributie was één van de belangrijkste speerpunten in 2007.

In de advertentiemarkt won Sp!ts marktaandeel in de belangrijke categorieën nationale adverteerders en personeel.

De groei in de personeelsadvertentiemarkt is ook positief geweest voor het resultaat van de deelnemingen in InfoPinnacle en SmartEvents. Het Sp!ts CareerEvent dat in november haar tweede editie beleefde was uitverkocht.

Met de overname van Carp verstevigde BasisMedia haar positie op de markt

voor 'Young Professionals'. Het magazine heeft inmiddels een restyling ondergaan.

Spl!ts heeft in 2007 de narrowcasting-activiteiten met Media Librium verder uitgebreid en is in gesprek met grote partijen over de levering van narrowcastingdiensten

REGIONALE DAGBLADEN

Ook de regionale dagbladen hebben te maken gehad met toegenomen concurrentie van het alsmaar toemende aanbod van gratis informatie, waaronder internet, (regionale) radio en televisie en huis-aan-huisbladen.

De oplagemarkt van regionale dagbladen daalde in het derde kwartaal van 2007 met 1,6% ten opzichte van het derde kwartaal in 2006 tot 1,6 miljoen exemplaren verspreide oplage per dag.

HDC Media

In vergelijking met andere regionale en landelijke dagbladen waren de ontwikkelingen bij HDC Media gunstig. Het operationele resultaat verdubbelde ten opzichte van 2006, bij een fractioneel hogere advertentie- en oplageomzet. De oplageontwikkeling van de HDC

Media-uitgaven stak gunstig af bij die van andere dagbladuitgeverijen. Effectievere werving en versterkingen in de binding met de krant hadden tot gevolg dat het aantal abonnees minder dan 1% daalde; enkele uitgaven lieten een stijging zien. Dit ondanks onvoldoende kwaliteit in de bezorging. Wel was er sprake van een lagere losse verkoop. De stijging van de omzet was te danken aan prijsverhogingen.

In de advertentiemarkt kende de omzet uit lokale en nationale advertenties een geringe achteruitgang, personeels-advertenties leverden echter duidelijk meer op dan in 2006. De vooruitzichten ten aanzien van een verdere stijging van het personeelsvolume zijn eind 2007 verslechterd.

HDC Media heeft sinds 2003 diverse reorganisaties doorgevoerd. Als gevolg hiervan is het aantal arbeidsplaatsen met ruim een derde afgenomen en zijn de personeelskosten in de afgelopen jaren belangrijk gedaald. Ook in 2007 was er nog sprake van een afname. Daarnaast heeft een besparingsprogramma geleid tot een geringe daling van de overige indirecte kosten.

Het voornemen bestaat om de personeelsformatie bij de redactie met 30 fte te verlagen. De uitkomsten van een in 2007 uitgevoerd redactioneel onderzoek zullen bijdragen aan het inhoudelijk optimaliseren van de titels. Nog betere afstemming op de regio en op lezerswensen zal het resultaat zijn.

De winstgevendheid van de uitgave Almere Vandaag is verbeterd, onder meer door het aantal verschijningsdagen met één te verlagen (dinsdag). Diverse boeken zijn succesvol uitgegeven en een aantal minder renderende bijlagen is uit de markt genomen.

De toekomst zal meer dan voorheen in het licht staan van samenwerking met andere partijen binnen Telegraaf Media Nederland. Daarbij zal aandacht besteed worden aan nieuwe ontwikkelingen en initiatieven, maar ook kritisch worden gekeken naar niet voldoende renderende titels. De deelneming in WebRegio die onlangs werd aangekondigd, zal HDC Media helpen haar regionale positie te versterken en tegemoet te komen aan de wensen en eisen van de veranderende markt.

8 augustus 2007

Eenduidige identiteit voor alle TMG-bedrijven

Het beeldmerk van TMG (Telegraaf Media Groep) zal volledig worden uitgerold over alle TMG-bedrijven. De doelstelling ervan is om TMG duidelijk en transparant als grootste mediabedrijf van Nederland op de kaart te zetten, zowel nationaal als internationaal.

Door bedrijfsbrede toepassing van het beeldmerk, in combinatie met de relevante bedrijfsnaam of activiteit, wordt voor alle TMG-bedrijven een eenduidige identiteit gecreëerd. Het merk TMG vormt een cruciale, leidende en bindende factor voor onder andere de financiële, arbeids- en internationale markt en voor de b-to-b-markt bij onderliggende merken. Consumentenmerken echter blijven ongewijzigd, maar krijgen wel een TMG-endorsement.



Print

HUIS-AAN-HUISBLADEN

De Nederlandse advertentiemarkt van huis-aan-huisbladen bedroeg in 2006 € 614 miljoen en steeg daarmee met ruim 4% ten opzichte van het jaar ervoor (2005 € 588 miljoen). Voor het jaar 2007 wordt een stijging van 4% verwacht tot € 639 miljoen.

Holland Combinatie

Het operationele resultaat van Holland Combinatie verbeterde duidelijk, bij een fractioneel gestegen advertentieomzet en besparingen in de directe kosten.

De advertentieomzetstijging is het resultaat van een stijging van het volume in de midweekse uitgaven in het eerste halfjaar en een stijging van de gemiddelde paginaprijs in de tweede helft 2007.

De weekenduitgaven hebben een moeilijk jaar achter de rug: zowel het volume als de paginaprijs lieten een daling zien. In algemene zin is er veel druk op de advertentietarieven in de lokale markt.

Op basis van lezersonderzoek zal de vormgeving en formule van de weekenduitgaven grondig worden veranderd. Als verlengstuk en versteviging van de (midweekse) uitgaven en vanwege directe, lokale concurrentie zal binnenkort een aantal internetsites met lokale informatie worden geïntroduceerd.

Voor verdere groei richt Holland Combinatie zich op acquisities of het zelf uitgeven van nieuwe titels binnen en buiten het verspreidingsgebied.

MAGAZINES

De totale verspreide oplage van publiekstijdschriften in Nederland (exclusief sponsored-, en dagblad-magazines) bedroeg in het derde kwartaal van 2007 27,1 miljoen

exemplaren. In het derde kwartaal van 2006 was dit 26,1 miljoen exemplaren. De markt is verdeeld over meerdere segmenten die vrijwel allemaal groeiden.

De Nederlandse advertentiemarkt van publieksbladen was in 2006 met een grootte van € 347 miljoen vrijwel gelijk aan 2005 (€ 349 miljoen). Voor het jaar 2007 wordt een marktgrootte gelijk aan 2006 verwacht.

Telegraaf Tijdschriften Groep

De omzet van TTG is in 2007 duidelijk toegenomen. Nieuwe projecten, organische groei, verbeterde distributiemarges en het opheffen van het



verliesgevende magazine Starstyle hebben geleid tot een fors verbeterd resultaat. Helaas is de marge nog steeds onder het niveau van een gemiddelde tijdschriftenuitgeverij.

In de oplagemarkt stabiliseerde de omzet van abonnementen, terwijl de omzet in losse verkoop een lichte groei liet zien. Het herstel van de advertentiemarkt heeft zich verder voortgezet.

Voor de uitgaven CosmoGIRL!, Residence en JAN hebben forse verbeteringen laten zien, terwijl Privé



onverkort succesvol is.

In 2007 zijn met succes twee nieuwe uitgaven gelanceerd. De belangrijkste daarvan was VROUW, een zaterdagse bijlage van De Telegraaf. VROUW toont aan dat goede samenwerking tussen krant en tijdschriftengroep leidt tot nieuwe en succesvolle uitgeefmodellen. Ook de introductie van het glossy magazine Stijl ontmoet Stijl Wonen is een voorbeeld van deze samenwerking. Dit



magazine verscheen tweemaal in 2007.

AM van Gaal Media (20%)

TMG heeft een 20%-belang in AM van Gaal Media, een uitgeverij van publieksbladen, vooral gericht op vrouwen. AM van Gaal Media geeft AM Magazine uit en sinds maart 2007 het blad Catherine.

PUZZELBLADEN

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



Keesing Puzzles & Games

Begin 2007 leek het voor de Keesing puzzelactiviteiten een moeilijk jaar te worden, als gevolg van een te groot aanbod van populaire Sudoku-uitgaven. Zoals eerder aangegeven trok dit betrekkelijk nieuwe en succesvolle segment vele niet-traditionele concurrenten aan. Niet alleen de Sudoku-uitgaven maar ook de traditionele puzzeluitgaven leden onder het grote aanbod, met name in Frankrijk. Inmiddels keert, ook in Frankrijk, de rust terug in de markt.

De strategie van Keesing concentreert zich op puzzelactiviteiten. Naast de jaarlijkse gedrukte oplage van 65 miljoen puzzelbladen verschijnen Keesing-puzzels ook in veel dag-, week- en maandbladen in Europa. Verder is Keesing de laatste jaren actief op het gebied van digitale puzzels en games voor internet of de mobiele telefoon. De

markt van digitale spellen is een groeiend segment en Keesing zal zich daar in toenemende mate op richten.

De posities in de landen waar Keesing haar producten distribueert worden verder versterkt, terwijl daarnaast met beleid wordt gekeken naar verdere internationalisatie. In juli 2007 heeft Keesing de puzzelactiviteiten van Sanoma in Nederland overgenomen. Met de komst van de titels Puzzelsport, Bingo!, Tien voor Taal en Jan Meulendijks werd de positie op de Nederlandse markt versterkt.

Eind 2007 werd Les Editions de Saxe (EDS) afgestoten. Dit bedrijf paste niet in de strategie en was niet winstgevend.



Interview Ab Trik

Met de overname van Sky Radio Group, het meest succesvolle radiobedrijf van Nederland, heeft TMG de ruimte gebruikt die de nieuwe regels voor mediaconcentraties bieden. Sky Radio 101 FM is het radiostation dat in Nederland op weekbasis de meeste luisteraars trekt. Het resultaat van heel dicht op de markt zitten en voortdurend verbeteren. 'Radio maken zit ons in het bloed,' aldus directeur Ab Trik.

Sky Radio werd in 1988 opgericht als onderdeel van Sky Television UK van Rupert Murdoch. Het station was aanvankelijk alleen op de kabel te beluisteren, maar bereikte toch een groot publiek. Sky Radio is de oprichter van Radio 538, dat later bij de zenderverdeling gedwongen werd verkocht aan de toenmalige minderheidsaandeelhouders in Radio 538.

Ook bezit Sky Radio Group het nieuwe Radio Veronica, in 2003 opgericht met Veronica Holding als medeaandeelhouder. Sky Radio Group werd in 2006 overgenomen door een consortium onder leiding van TMG en vervolgens in stappen geïntegreerd in TMG. Van de aandelen is nu 85% in handen van TMG, Veronica Holding heeft 10% en het management 5%.

Brede doelgroep

Sky Radio Group is de afgelopen jaren uitgegroeid tot het commerciële radiobedrijf met het grootste weekbereik in Nederland. Met 3,5 miljoen luisteraars voor Sky Radio, 1,8 miljoen voor Radio Veronica, 800.000 voor Classic FM en zo'n 350.000 voor TMF Radio, komt het totale weekbereik op bijna 5,5 miljoen luisteraars. 'Een ontzettende kick', vindt Ab Trik. 'Net als TMG richten we ons op een brede doelgroep. We hebben een mooie gespreide portfolio van stations. TMF Radio richt zich op de leeftijdsgroep 15-25, Sky Radio en Radio Veronica op 20-49 en Classic FM op

50+ en hoger welstandigen. We zijn daarmee de meest succesvolle radiogroep in Nederland, met een gecombineerd marktaandeel van 18,8%', aldus Ab Trik, een radioman in hart en nieren. 'Radio is altijd bereikbaar en overal gratis uit de lucht te plukken. Radio is imago, en soms gewoonte. Je moet zorgen dat mensen je als eerste aanzetten. Je moet dus een profiel hebben. In een gesegmenteerde en gratis markt is het immers heel makkelijk om naar iets anders over te schakelen. Je moet dus weten wat de smaak van mensen is en wat voor muziek ze willen horen. Daar werken we voortdurend aan.'

Dicht op het product

Ab Trik omschrijft Sky Radio Group als een bedrijf met jonge creatieve mensen met hart voor radio. 'Je kunt reclametijd van een radiostation alleen verkopen als het je in het bloed zit. We hebben een relaxte, platte en weinig formele organisatie, maar mensen moeten wel performance leveren. Iedereen zit er hier bovenop. Er is een enorme sociale controle en we wijzen elkaar op verantwoordelijkheden. We luisteren naar elkaar en naar de programmering. Iedereen bemoeit zich ermee en we zitten heel dicht op het product.

En dat werkt. We zijn door de reclamebranche gekozen tot nummer 1 in de radiowereld, met het beste

'Blijven

Interview Ab Trik



‘Radio moet je in het bloed zitten’

verkoopapparaat volgens adverteerders en mediaplanners. Het is met radio net als met voetbalclubs. Je wordt voortdurend beoordeeld op je prestaties. Er komen 12 keer per jaar luistercijfers en als die niet goed zijn dan merk je het ook. De inkomsten zijn direct gerelateerd aan de luistercijfers. Dat houdt je heel goed bij de les.’

De radiomarkt was in 2007 volop in beweging. Meerdere stations verruilden van eigenaar en TMG voerde het belang in Sky Radio Group op tot 85%. Wat bleef is de schaarste in FM-frequenties. Veel verandering zal daar door de technische beperkingen die eraan kleven ook niet in komen. Een nieuwe ontwikkeling is de invoering van Digital Audio Broadcasting (DAB). De overheid wil de frequenties daarvoor in een veilingssysteem gaan verdelen, mogelijk dit jaar al. De vraag is echter in hoeverre marktpartijen daarin zijn geïnteresseerd. Zelfs op de Britse markt, waar DAB een relatief groot succes is, zijn marktpartijen zeer kritisch.

Een van de grote belemmeringen is het ontbreken van ontvangers voor DAB. Een andere ontwikkeling in de Nederlandse radiomarkt is de bekendmaking van de manier

waarop de huidige FM-frequenties opnieuw verdeeld zullen worden. De huidige termijnen daarvoor lopen tot 2011. Volgens Ab Trik

blijft FM de komende 15 jaar nog veruit het belangrijkste distributiesysteem voor radio.

Aandacht voor digitaal

Sky Radio Group wist het marktaandeel van alle zenders in 2007 te versterken en 2008 is in dit opzicht ook weer goed begonnen. Er zijn kleine wijzigingen in de programmering doorgevoerd en er is een nieuwe slogan voor Sky Radio 101 FM doorgevoerd: ‘Music that makes you feel good’. In de samenwerking met TMG werden ook nieuwe stappen gezet. De financiële redactie van dagblad De Telegraaf verzorgt bijvoorbeeld het financiële nieuws in uitzendingen van Classic FM, een zender die met louter kabelfrequenties aanzienlijk meer luisteraars bereikt dan Radio 4, dat wel volop via FM-frequenties te beluisteren is. In digitale media draait Sky Radio Group mee op het digitale platform van TMG en ook advertentieverkopen worden gezamenlijk gedaan.

‘Digitale media is een ontwikkeling waar we heel goed naar kijken. De digital director die we net hebben benoemd gaat zich daar volledig op richten. Net als bij radio via de ether blijft ook digitaal vooral merk- en contentgestuurd. Blijven finetunen. Dat is de kern van ons vak’, aldus Ab Trik.

finetunen’

Broadcast, Radio, Televisie



RADIO

De Nederlandse radio-advertentiemarkt was in 2006 groot € 262 miljoen en is 3,5% gestegen ten opzicht van 2005 (€ 253 miljoen). Voor het jaar 2007 wordt geen groei verwacht ten opzichte van 2006.

Sky Radio Group

Vanwege de beperkingen opgelegd door de Nederlandse cross ownership regelgeving heeft TMG in 2006 een belang genomen van ruim 28% in Sky Radio Group. Na een wijziging van deze regelgeving in juni 2007 werd dit belang, door het uitoefenen van een daartoe strekkende optie, uitgebreid tot 85%.

Met de overname van Nederlands grootste radiobedrijf beschikt TMG over vier populaire radiozenders, met ieder hun eigen doelgroep: Sky Radio 101 FM, Radio Veronica, Classic FM en TMF Radio. Gezamenlijk bereiken zij bijna 5.5 miljoen Nederlanders per week.

Door de toegenomen en agressieve concurrentie vertoonde de Nederlandse radiomarkt in 2007 een beeld waarin de prijs van de 'radioreclameseconde' onder druk stond.

Het resultaat van Sky Radio Group over 2007 was desalniettemin bevredigend.

Sky Radio Group realiseerde met haar radiostations goede luistercijfers. Met een gezamenlijk marktaandeel op de totale markt van radioluisteraars van 18% tot 20% was Sky Radio Group goed voor circa 25% van de nationale radiobestedingen.

Een belangrijke uitdaging is het realiseren van maximale samenwerking tussen Sky Radio Group, met zijn eigen creatieve cultuur, en de andere onderdelen van TMG. In Duitsland werd 49% van het belang in Sky Radio Hessen verkocht.



TELEVISIE

De Nederlandse markt van televisie-bestedingen was in 2006 groot € 810 miljoen (2005 € 779 miljoen). Voor 2007 wordt verwacht dat de bestedingen met 2,0% zullen stijgen naar € 826 miljoen.

SBS Nederland

ProSiebenSat.1 is in de Nederlandse markt vertegenwoordigd met drie commerciële televisiezenders: SBS 6, Net 5 en Veronica. Op de kijkersmarkt steeg het marktaandeel van die commerciële televisiezenders van 24,5% in 2006 tot 26,3% in 2007. Het marktaandeel voor de individuele stations bedroeg: SBS 6 12,5% (2006: 12,2%), Net 5 7,2%, (2006: 6,5%), Veronica 6,6% (2006: 5,8%).

Op de advertentiemarkt haalde SBS Nederland een marktaandeel dat groter was dan het totale marktaandeel op de kijkersmarkt.

NARROWCAST

Narrowcasting is de digitale distributie-technologie voor het verzenden van data, dat zich kenmerkt door de mogelijkheid vanuit één punt (de studio) verschillende data gelijktijdig naar verschillende punten te verzenden. Dit in tegenstelling tot broadcasting. Het grote voordeel van narrowcasting is dat de programmering en de advertenties kunnen worden afgestemd op de bezoekers van een specifieke locatie op een specifiek moment. De markt is nog jong, klein van omvang maar veelbelovend. De totale advertentiemarkt van 'out-of-home' media, waaronder narrowcasting valt maar ook abri's en billboards, bedroeg in 2006 € 164 miljoen. Voor 2007 wordt een stijging van de marktgrootte verwacht van 1,7% tot € 167 miljoen.

Narrowcast | Internet

Librium TV

TMG heeft in 2007 het belang in Media Librium uitgebreid van 40% naar 84% door uitkoop van twee niet-strategische aandeelhouders.

Media Librium is in 2004 als één van de eerste professionele partijen begonnen met de ontwikkeling van digital out-of-homemedia (= narrowcasting) netwerken. Het eerste netwerk is het Librium.TV netwerk binnen de McDonald's restaurants. Dit netwerk is nog steeds een referentiecasus voor veel nieuwe initiatieven. Communicatie via digitale schermen begint een normaal



fenomeen te worden. Media Librium richt zich daarbij op netwerken met kijkers die ter plekke enige tijd hebben te spenderen. Voorbeelden zijn de netwerken bij McDonald's restaurants (170), kapperszaken (250), bussen (250), metrostations (3), winkelcentra (30), tankstations en bij Media- en Reclamebureaus.

Veel adverteerders hebben de weg naar de verschillende DOOHM (digital out-of-homemedia) netwerken gevonden. Nielsen Media registreerde in 2007 dat Librium.TV marktleider is.

Librium.TV en Telegraaf Media Nederland werken aan het benutten van alle synergiemogelijkheden en verwachten daarvan een positieve invloed op het resultaat.

INTERNET

De Nederlandse markt voor online display advertenties (exclusief search engine-, e-mail- en affiliate- marketing) bedroeg in 2006 € 137 miljoen tegenover € 97 miljoen in 2005. In 2007 groeit deze markt naar verwachting met 10% naar €151 miljoen. Door een verschuiving en toename in andere online middelen is er in 2007 sprake van een duidelijk afvlakking van de groei in online display advertenties.

Internet bij TMG

De totale internetomzet van TMG in 2007 bedroeg ruim € 30 miljoen (in 2006 ruim € 27 miljoen).

De omzet in de business-to-business-markt groeide van ruim € 18 miljoen in 2006 naar bijna € 19 miljoen in 2007, die van de business-to-consumermarkt van € 9,6 miljoen naar € 11,7 miljoen.

De datingsites Relatieplanet.nl en Iwannadate.nl (70%) kenden ook in 2007 een sterke ontwikkeling. Hetzelfde geldt



voor het door Bohil B.V. uitgegeven Botentekoop.nl, Nieuweboten.nl en CampersenCaravans.nl.

Habbo.nl heeft in 2007 wederom een flinke groei laten zien in zowel het aantal unieke als, vooral ook, betalende bezoekers. Habbo.nl heeft in het verslagjaar te maken gekregen met de



diefstal van virtuele meubels. De eerste arrestatie voor virtuele diefstal werd wereldnieuws.

De succesvolle controversiële site GeenStijl.nl kende ook 2007 weer een sterke groei. In 2007 werd Dumpert.nl geïntroduceerd, met een bereik van meer dan 10% in de groep 13 tot 34 jarigen een instant succes op het gebied van Nederlandse web tv.

In het verslagjaar heeft TMG het meerderheidsbelang in Sugababes.nl B.V., uitgever van de populaire Nederlandse websites voor jongeren in de leeftijd van 13-20 jaar: sugababes.nl en superdudes.nl, omgezet in volledig eigendom.

Crossmedia | Overige activiteiten

CROSSMEDIA

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

Het Telegraaf Productiehuis is opgericht om de unieke kennis, contacten en iconen van de redactie van De Telegraaf in te zetten voor de productie van televisieprogramma's.

Aansprekende voorbeelden zijn het Voetballer van het Jaar Gala en het Schaatser van het Jaar Gala: beide evenementen zijn live uitgezonden door de TROS, evenals Bureau Van den Heuvel, het programma van misdaadverslaggever John van den Heuvel. De real life soap van Wilma Nanninga werd uitgezonden via RTL. Ook werd een aantal web tvproducties gemaakt, zowel journalistiek als commercieel van aard. Hiertoe werd intern een professionele IPTV-studio ingericht.

In oktober werd een belang van 75% genomen in de Pilarczyk Media Group, producent van meerdere televisieprogramma's op autobebied en van films, dealerpresentaties, commercials en websites voor klanten uit de auto-industrie.

Deze overname past in de ambitie om een positie te verwerven in audiovisuele content en het streven om daarmee in een aantal markten, waaronder de automarkt, een sterke positie in te nemen op de advertentiemarkt.

OVERIGE ACTIVITEITEN

All Connected Media (ACM)

Bij de bundeling van de Nederlandse digitale activiteiten van TMG in Telegraaf Media Nederland zijn de meeste onderdelen van ACM, een volledige dochter van TMG, daarin opgenomen. Alleen Mobilion, marktleider in Nederland op het gebied van mobiele toegevoegde waardediensten, blijft apart bestaan om haar diensten zowel intern als voor derden te kunnen blijven aanbieden.

MediaPact

DataWire heeft in 2006 haar syndication - (bewerken, opslaan, distribueren en verkopen van bestaande inhoud van redacties en andere bronnen) en archiefactiviteiten ten behoeve van TMG-uitgevers samengevoegd in het bedrijf MediaPact. In 2007 zijn de activiteiten van MediaPact verkocht aan het Algemeen Nederlands Persbureau (ANP).

DataWire Sport B.V.

DataWire Sport B.V., een joint venture tussen DataWire B.V. (70%) en ANP (30%), is leverancier van sportuitslagen en ander sportinformatie. Op het gebied van amateursportuitslagen bezit DataWire Sport B.V. een unieke positie in Nederland. DataWire is op balansdatum verantwoord als 'activa aangehouden voor verkoop'.

INTERNE PRODUCTIE-BEDRIJVEN

ICT

Telegraaf Media ICT (TMI) heeft als doelstelling: levering van flexibele, kwalitatief hoogwaardige ICT beheer- en ontwikkeldiensten tegen een marktconform kostenniveau.

In de eerste helft van 2007 heeft TMI zich naast de reguliere dienstverlening onder meer ook bezig gehouden met begeleiding

van de outsourcing van de bestaande generieke ICT (hardware en database services) en kantoorautomatisering. De eerste fase en de overdracht is medio 2007 afgerond. De vervolgfase, inhoudende aanpassingen die leiden tot een verbetering en flexibilisering van de serviceverlening en tegelijkertijd tot verlaging van de kosten, loopt door tot eind 2008.



Drukkerijen

Het afgelopen jaar heeft Telegraaf Drukkerij Groep de gevolgen gevoeld van de eind 2006 doorgevoerde reorganisatie. Medewerkers moesten wennen aan een nieuw arbeidsrooster en aan andere, multifunctionele werkzaamheden. Er is een scholingsprogramma gestart om de betreffende medewerkers te ondersteunen in de nieuwe werkzaamheden.

Er is in 2007 veel nadruk gelegd op kostenbeheersing en op het, in overleg met opdrachtgevers, zoeken naar efficiënte productiemethodes.

Het verkopen van restcapaciteit van

Deelnemingen

de persen is vooral bij de drukkerij in Alkmaar met succes gecontinueerd.

In samenwerking met de uitgevers binnen TMG is, op basis van de wensen en gedachten betreffende het formaat van de krant, een aantal korte- en langetermijn toekomstscenario's uitgewerkt. De keuzes daarin worden over niet al te lange tijd gemaakt.

port te vervreemden.

In december zijn de medewerkers benoemd van de nieuwe dagbladbezorgorganisatie en van het nieuw opgezette bedrijfsbureau. Dit laatste betreft de invulling van een deel van de regiefunctie in het kader van ketenmanagement. De nieuwe structuur is sinds 1 januari 2008 van kracht en de dagbladdistributieactiviteiten zullen worden voortgezet onder

de diensten van Poolse uitzendkrachten en postbezorgers van TNT. Tevens zijn met het gemeentebestuur van Den Haag afspraken gemaakt over de inzet van uitkeringsgerechtigden als dagbladbezorger.

De negatieve ontwikkeling op bezorggebied heeft zich voortgezet tot oktober 2007 en is door de genomen maatregelen sindsdien aan het verbeteren. Naast bovenstaande ontwikkelingen is in 2006 een besparingsproject gestart dat in 2007 werd afgerond en de beoogde besparing van ruim € 10 miljoen per jaar heeft opgeleverd.

DEELNEMINGEN

Koninklijke Wegener N.V.

Het belang van TMG in Wegener is in de loop van het jaar 2007 geheel verkocht. Het belang bestond uit 10.594.763 certificaten van gewone aandelen van € 0,30 nominaal (een belang van 23,8%) en 2.593.030 certificaten van cumulatief financieringspreferente aandelen van € 0,30 nominaal. Inclusief deze preferente aandelen bedroeg het kapitaalbelang 25,0%.

De overnamesom van de gewone aandelen bedroeg, inclusief de bedongen premie van maximaal € 1 per certificaat en dividend over 2006, € 171,5 miljoen. De preferente aandelen zijn verkocht voor een bedrag van € 20,1 miljoen.

ANP

Het belang van 8,84% in ANP Holding B.V. is in 2007 verkocht.



Distributie

In 2007 heeft bij DistriQ B.V. een directiewisseling plaatsgevonden en tevens een herijking van het takenpakket. Als gevolg daarvan is sinds april een reorganisatie gaande. De doelstelling is een efficiëntere inrichting van het distributiebureau te bewerkstelligen, die is gericht op de kernactiviteit: kwalitatief hoogwaardige dagbladbezorging tegen een lage prijs. Voor de bestaande activiteiten is per activiteit een strategie bepaald, die er onder meer toe heeft geleid dat de activiteiten van huis-aan-huisbezorging zijn afgestoten en dat voorbereidingen zijn getroffen om het onderdeel Trans-

de naam TMG Distributie.

De aanpassingen in de kerntaken van DistriQ hebben verstrekende gevolgen gehad voor de personeelsbezetting. Waren in 2006 meer dan 550 fte werkzaam bij DistriQ, in 2007 is dat aantal door reorganisaties en outsourcing gedaald naar ruim 400 fte. Op termijn zal het dagbladdistributiebureau inclusief het bedrijfsbureau werkgelegenheid bieden aan naar schatting 135 fte. Sinds 2006 is er sprake van een negatieve ontwikkeling in het aantal bezorgklachten van abonnees. Gegeven het tekort aan bezorgers is in het afgelopen jaar in probleemgebieden (tijdelijk) gebruik gemaakt van

Interview Peter Tordoir

‘We zijn wendbaar, ondernemend en

Sinds de jaren dertig is Keesing actief in puzzelbladen. Eerst in Nederland, daarna ook in België, Frankrijk en Denemarken. Met leidende marktposities, die verder uitgebreid zullen worden. In gedrukte uitgaven, maar vooral ook in het digitale marktsegment. Met puzzels, maar ook steeds meer met spelletjes. Vanuit een grote kennis van doelgroepen en distributiekkanalen. ‘We zijn wendbaar, ondernemend en hebben een heel internationale kijk’, aldus algemeen directeur Peter Tordoir.

In 1911 begon Isaac Keesing, uitvinder en oud financieel journalist, in Amsterdam zijn eerste onderneming. Hij verhandelde beursdata. In de jaren dertig kwam hij in Duitsland in aanraking met puzzelbladen en introduceerde hij het blad Denksport in Nederland. Via Vlaanderen en Brussel betrad Keesing in de jaren vijftig de Franse markt. Later volgde Denemarken. Keesing bleef een familiebedrijf totdat NPM Capital in de jaren negentig een deel van de aandelen overnam. In 2006 werd de onderneming overgenomen door TMG. Tordoir omschrijft het bedrijf van toen als een ‘klein mediaconglomeraat met puzzelbladen als kern’. De afgelopen jaren is meer focus aangebracht. De kern bleef: een innovatieve en zeer internationale uitgever van puzzelbladen, met leidende marktposities in Nederland, België, Frankrijk en Denemarken.

Kijk op doelgroepen

De strategie van Keesing is volgens Tordoir nu gericht op versterking van marktposities, verdere internationalisering en digitalisering van activiteiten, vooral in online spelletjes. ‘De doelgroepen van Keesing willen ontspanning. Het zijn geen lezers, maar meer puzzelaars. Ze willen even ontsnappen aan de dagelijkse sleur of juist wat hersengymnastiek doen. De marktposities die we hebben met papieren uitgaven willen we consolideren. Daarnaast willen we met onze doelgroepen mee naar digitaal. Al onze

onderliggende databases zijn al digitaal. Met een extra schil kunnen we ze interactief maken.’ Met de betreding van de veel bredere markt van online spelletjes wil Keesing veel bredere doelgroepen bereiken. ‘De wereld vergrijsst, mensen hebben veel meer (media)tijd. Ook ouderen zijn geen digibeten meer. Wij gaan daar in mee’, zo stelt Peter Tordoir.

In puzzelbladen wil Keesing haar marktposities vasthouden en daar waar mogelijk versterken door acquisities. ‘Puzzelbladen is voor 95% losse verkoop. We hebben binnen Keesing heel veel kennis van distributiekkanalen en detailhandel. De markt moet consolideren omdat er op dit moment teveel titels zijn. Net als bij andere merkartikelen gaat het ook bij bladen om de plaats in het schap. Alleen al in Nederland geven we als Keesing per jaar 1.200 issues uit. Dat legt een fors beslag op de ruimte in winkels. De markt wil minder titels, dus gaat het om portfolio-beheer

‘Onze doelgroepen willen ontspanning’

Interview Peter Tordoir



internationaal'

en de plaats in het retailnetwerk. Dat hoeft niet nadelig te werken voor onze winstgevendheid.

Meer in digitaal

Vanuit kennis van de markt voor puzzels wil Keesing ook de positie in de markt voor digitale spelletjes uitbreiden. 'Wij hebben kennis van doelgroepen en gebruikersmarkten die heel veel ontwikkelaars van spelletjes niet hebben. Wij staan veel dicht bij de consument dan de makers van de spelletjes. We willen die markt voorzichtig betreden en eventueel een acquisitie doen om een positie te bereiken. Dat zal niet zonder slag of stoot gaan,' verwacht Tordoir. Vooral in de digitale producten ziet hij mogelijkheden voor synergie binnen TMG.

Door gebruik te maken van het bezoekersverkeer op de internetsites en het verkoopapparaat van TMG voor digitale advertenties. 'Op het gebied van de digitale ontwikkelingen kunnen we van TMG nog veel leren maar vooral veel samen doen'. En er is binnen TMG een enorm bereik op het internet als de sites goed worden gekoppeld.

En op internet gaat in de toekomst veel gebeuren op het gebied van spellen', is de overtuiging van Tordoir.

Verder wil Keesing een positie verwerven op markten buiten Nederland waar het bedrijf nu nog niet actief is. Er loopt inmiddels een test in Polen en samen met TMG wil Keesing de mogelijkheden in andere markten van Europa verkennen. Met puzzels, door middel van kleinschalige lokale distributie en met gebruik van de redacties in Frankrijk en Nederland. Maar ook met online spelletjes, die veel makkelijker internationaal te verkopen zijn.

Winstverbetering in 2008

Voor Keesing stond 2007 nog vooral in het teken van veranderingen in de eigen organisatie. In Frankrijk werden minder renderende activiteiten verkocht. In Nederland werd de organisatie aangepast en werd de marktpositie versterkt door aankoop van de puzzelbladen van Sanoma.

Voor 2008 staat verbetering van het resultaat centraal, mede op basis van de in 2007 genomen maatregelen. Daarnaast zullen de in 2007 gekochte bladen het hele jaar meetellen in het resultaat, en zal een voorzichtige stap worden gezet in digitale spelletjes.

Internationaal

INTERNATIONAAL

TMG heeft als doelstelling een groter aandeel in de totale Groepsomzet te realiseren in het buitenland.

Na grondige evaluatie en analyse is besloten de tot nu toe gevoerde internationale strategie verder aan te scherpen. Het huidige palet aan internationale activiteiten is breed en beperkt onderscheidend. Het richt zich op meerdere doelgroepen, heeft content in de breedte en er is sprake van exploitatie van meerdere mediumtypen.

Focus, coherentie en synergie zijn daarom minder eenvoudig te bereiken terwijl dit voorwaarden zijn voor een succesvolle internationale expansie die voldoet aan de ambities en doelstellingen van TMG.

Na een uitgebreide analyse van onder meer omgevingsontwikkelingen, concurrenten, businessmodellen en kerncompetenties zijn heldere keuzes aangegeven ten aanzien van de doelgroep, gerelateerde content en de meest geschikte mediumtypen waartoe TMG zich wil beperken om zo via een gefocuste strategie verder en sneller internationaal te groeien.

In 2008 zal hieraan verder vorm worden gegeven.

Zweden

De Zweedse economie heeft in 2007 opnieuw een duidelijke groei laten zien, hetgeen zich onder meer manifesteerde in opnieuw stijgende mediabestedingen. Internet groeide het snelst, terwijl magazines, het segment waarin TMG in Zweden opereert, achterbleven bij het marktgemiddelde.

De Zweedse TMG-titels, onder andere in de segmenten vrouw, interieur en boten, presteerden beter dan de markt. Het bestaande portfolio wist autonoom met een duidelijke groei in advertentie-inkomsten opnieuw marktaandeel te winnen. Inclusief overnames en nieuwe introducties groeiden de advertentie-inkomsten sterk.

Begin 2007 werd het nieuwe zeilmagazine Segling aan het botenportfolio toegevoegd. Medio 2007 verwierf TMG eveneens de leidende botensite Marineguiden.se waarmee de Zweedse dochteronderneming een positie als duidelijke marktleider heeft verkregen in dit marktsegment, zowel in print als online.

In het segment vrouw en lifestyle wisten de titels Cosmopolitan en Residence opnieuw een sterke groei in



Internationaal



de advertentiemarkt te realiseren. In dit segment werd het magazine Plus gelanceerd in een joint venture met Bayard/Roularta. In het eerste kwartaal 2008 is Plus uit de markt gehaald vanwege teleurstellende advertentie-inkomsten. De aanloopkosten van nieuwe activiteiten zorgden voor een licht verlies over 2007.

Oekraïne

Na een groei van 35% in 2006 heeft de advertentiemarkt in Oekraïne in 2007 een iets gematigder groei van 25% laten zien. Nu er echter duidelijkheid is gekomen aan het politieke front, in december is er een nieuw kabinet gevormd, wordt voor 2008 een groei in de orde van grootte van 2006 verwacht.

Eind 2007 kende TMG Ukraine (TMGua) drie activiteiten: tijdschriften, een gratis krant met bijbehorende nieuwssite en een Oekraïense versie van Speurders.nl: Emarket.ua

In de Oekraïense markt is in 2007 een flink aantal nieuwe tijdschriften gelanceerd. Internationale uitgevers concentreren zich op het opbouwen van marktaandeel in deze markt die nog relatief klein is maar daardoor een uitzonderlijk groeipotentieel kent. Het tijdschriften portfolio van TMGua is in 2007 uitgebreid door de lancering van

Glance, een titel in het zogenoemde 'celebrity' segment. Glance is goed ontvangen door de markt. De omzet van de in 2005 door TMG overgenomen titels groeide in 2007 sterker dan de markt.

Begin 2006 heeft TMGua de gratis krant Obzor overgenomen en na een restyling in 2007 opnieuw gelanceerd, tegelijk met een verhoging van de verschijningsfrequentie (van 3 naar 5 keer per week). Sindsdien ontwikkelt de advertentie verkoop zich exponentieel. Najaar 2007 is gestart met een bij de krant behorende internetsite. In september 2007 heeft TMGua de koop- en verkoopsite Emarket.ua gelanceerd. Binnen twee maanden wist deze website een 'nummer twee' -positie in de markt te veroveren. De site vormt een goede basis voor verdere ontwikkeling van de digitale activiteiten.

Tenslotte participeert TMGua voor 24% in Gala Media, een van de grootste radiostations van Oekraïne. Gala ontwikkelt zich in lijn met de eveneens sterk groeiende radiomarkt en de samenwerking tussen de verschillende media van TMGua en Gala is intensief en vruchtbaar, vooral op het gebied van cross promotie.

De aanloopkosten van nieuwe activiteiten zorgden voor een verlies over 2007.



Internationaal

België, Denemarken en Frankrijk

TMG-dochter Keesing Puzzles & Games is met haar activiteiten buiten Nederland actief in Frankrijk, België en Denemarken. In 2007 is ook een eerste stap gedaan op de Poolse markt.

De traditioneel stabiele puzzelmarkt is sterk beroerd door de snelle opkomst van logische puzzels als Sudoku. Keesing heeft in alle markten waar de onderneming aanwezig is een sterke positie opgebouwd in dit nieuwe segment van logische puzzels. De toevloed van vele niet-traditionele concurrenten heeft in 2006 en een deel van 2007 de winstgevendheid van het bedrijf onder druk gezet, maar de in het vorige jaarverslag uitgesproken verwachting dat het concurrentieniveau zich zal herstellen tot de situatie van voor de introductie van Sudoku heeft zich in de tweede helft van het jaar gemanifesteerd. De marges van de diverse Keesing-bedrijven vertonen een duidelijk positieve trend.

Keesing heeft in 2007 de uitgeverij van hobbybladen Editions de Saxe afgestoten. De al eerder gesignaleerde teleurstellende ontwikkelingen bij dit bedrijfs onderdeel hebben zich in de eerste helft van 2007 versterkt doorgezet. Hierop is besloten Editions de Saxe te verkopen, hetgeen in de maand november van het verslagjaar is afgerond.

Een belangrijke ontwikkeling binnen de Keesing Media Group is het operationeel worden van het zogenaamde SPS-systeem waarmee Keesing op een snelle, flexibele wijze en tegen lage kosten puzzels kan genereren voor de diverse internationale markten waarop de onderneming actief is en de komende jaren actief wil worden.

Keesing heeft zich in het verslagjaar georiënteerd op mogelijke overnamekandidaten in het segment van de online games. Deze oriëntatie zal naar verwachting in 2008 tot concrete acquisities leiden.



Internationaal

31 augustus 2007

**Alfa Groep neemt
huis-aan-huisverspreiding van
DistriQ over**

Alfa Groep en DistriQ hebben een overeenkomst gesloten waarbij Alfa Groep per 1 oktober 2007 de portefeuille van DistriQ overneemt op het gebied van huis-aan-huisverspreiding.

DistriQ is de distributieorganisatie van TMG (Telegraaf Media Groep N.V.). Tot de activiteiten behoort onder meer distributie en bezorging van ongeadresseerd drukwerk: de huis-aan-huisverspreiding van lokale en regionale weekbladen van TMG en reclamedrukwerk van externe klanten. DistriQ beschikt daartoe over een eigen bezorgorganisatie binnen het verspreidingsgebied van de lokale en regionale media van TMG.

Deelnemingen Internationaal

SBS BROADCASTING S.À.R.L (20%), EN PROSIEBENSAT.1 MEDIA AG (OPTIE OP 12% AANDELEN MET STEMRECHT)

Inleiding

In mei 1996 heeft TMG bij de introductie van SBS 6 in Nederland een belang van 30% verworven in dit commerciële televisiestation. Vanwege regelgeving op het gebied van cross-ownership was het nemen van een groter belang voor TMG niet mogelijk. Deze stap paste en past in TMG's strategie om het veranderende mediagedrag van zowel consumenten als adverteerders proactief te volgen en ook om minder afhankelijk te worden van printproducten.

In 2005 hebben fondsen geadviseerd door Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) en Permira Advisers LLP (Permira), hierna KKR/Permira, SBS Broadcasting S.A., de internationale moedermaatschappij van SBS, met commerciële radio- en televisiezenders in meerdere Europese landen, overgenomen. In Nederland maakten inmiddels de televisiestations SBS6, Net 5 en Veronica (zender en tijdschrift) onderdeel uit van SBS. De Nederlandse activiteiten waren op dat moment in eigendom van SBS Broadcasting S.A. (63%), TMG (27%) en Veronica Holding B.V. (10%).

Eind 2005 heeft TMG het 27% belang in SBS Nederland vermeerderd met een éénmalige cash investering van circa € 18 miljoen ingeruild voor een 20% belang in de internationale moedermaatschappij SBS Broadcasting S.à.r.l. (SBS). De overige 80% van de aandelen waren in handen van KKR/Permira. TMG gaf daarbij aan dat de transactie paste binnen de internationale ambities en dat TMG hiermee ook een aandeel verwierf in de internationale groei van SBS en bovendien toegang kreeg tot een breder internationaal mediaplatform.

Gebeurtenissen in 2007

KKR/Permira hebben eind 2006 een meerderheidsbelang verworven in de leidende Duitse mediagroep ProSiebenSat.1 Media AG (ProSiebenSat.1). Deze groep heeft vervolgens in het voorjaar van 2007 een bod gedaan op alle aandelen van SBS. Na onderzoek van diverse opties heeft TMG besloten het 20%-belang in SBS te verkopen aan ProSiebenSat.1. Met deze transactie was een bedrag gemoeid van € 433 miljoen.

Tegelijkertijd met de verkoop van het belang in SBS verwierf TMG een optie met het recht op koop van 12% (13.127.832 aandelen) van de aandelen met stemrecht in ProSiebenSat.1 van KKR/Permira.

De optieprijs bedraagt € 34,71 per aandeel verminderd met betaalbaar gesteld dividend in de periode 6 maart 2007 tot de datum waarop de optie wordt uitgeoefend. Over het fiscale jaar 2006 werd in 2007 € 0,87 aan dividend per aandeel uitbetaald, over 2007 wordt € 1,25 per aandeel voorgesteld. Deze optie kan in de periode vanaf 1 tot en met 15 juni 2008 worden uitgeoefend.

Direct gekoppeld aan deze optie is het recht van Lavena Holding 4 GmbH – de vennootschap via welke de door KKR en Permira geadviseerde fondsen de meerderheid in ProSiebenSat.1 controleren – om, in het geval TMG zijn calloptie niet uitoefent, 12% van de aandelen met stemrecht te verkopen aan TMG tegen een putprijs van € 28,71 per aandeel minus eventuele dividenduitkeringen die het gemiddelde dividend excessief te boven gaan in de periode 6 maart 2007 tot de datum waarop de optie wordt uitgeoefend. Deze optie kan in de periode vanaf 1 tot en met 15 augustus 2008 worden uitgeoefend.

Naast de optie op 12% van de aandelen met stemrecht verwierf TMG twee zetels in de Aufsichtsrat (Raad van Commissarissen) van ProSiebenSat.1. Sinds juli 2007 nemen twee vertegenwoordigers van TMG deel aan de beraadslagingen van deze Aufsichtsrat.

Per half juni 2007, dus pas na de besluitvorming rond de bovengenoemde transactie, is de Nederlandse regelgeving op het gebied van cross ownership veranderd en verruimd met de inwerkingtreding van de Tijdelijke Wet Mediaconcentraties.

Strategische overwegingen

Het uitoefenen van het optierecht biedt TMG de mogelijkheid te participeren in een internationale mediacombinatie met een sterke marktpositie en met sterke financiële resultaten.

In dat geval neemt TMG ook deel in de verwachte internationale groei en de benutting van het synergievoordeel dat is gecreëerd door de vorming van de nieuwe televisiecombinatie ProSiebenSat.1/SBS. Een dergelijke stap past in de internationaliserings- en multimediastrategie van TMG.

Volgens de voorlopige cijfers over het jaar 2007, zoals op 4 maart jl. gepubliceerd door ProSiebenSat.1, groeide de



Deelnemingen Internationaal

omzet met 29,0% naar € 2,7 miljard (2006: € 2,1 miljard). Gef profiteerd werd van de eerste consolidatie van SBS Broadcasting, in juli door ProSiebenSat.1 gekocht, maar ook van een sterke groei in de internationale business en van organische groei in het Duitstalige gedeelte.

EBITDA na aftrek van non-recurring items (recurring EBITDA) steeg met 36.3% en bedroeg € 661,9 miljoen (2006: € 485,6 miljoen). Echter, een boete van de Duitse federale kartelautoriteit deed de positieve effecten van de SBS-consolidatie deels teniet. Na aftrek van deze eenmalige post van € 120 miljoen en andere niet terugkerende posten, steeg het EBITDA-resultaat met 8,0% naar € 521,3 miljoen (2006: € 482,9 miljoen).

Pro forma cijfers van de nieuwe combinatie over januari tot en met december geven aan dat de geconsolideerde omzet in 2007 is gestegen met 4,2% naar € 3,2 miljard (2006 pro forma: € 3,1 miljard). Recurring EBITDA steeg met 13,2% naar € 783,2 miljoen (2006 pro forma: € 691,8).

Voor het lopende jaar wordt opnieuw groei verwacht, zowel in omzet als in winstgevendheid. Dit is gebaseerd op consolidatie van SBS over het hele jaar en het benutten van het synergiepotentieel. Hoewel de economische vooruitzichten onzeker zijn, ziet ProSiebenSat.1 geen tekenen van een neergang.

Vanaf 2010 voorziet ProSiebenSat.1 synergievoordelen van de integratie van SBS met ProSiebenSat.1 ten bedrage van € 80,0 miljoen tot € 90,0 miljoen. Tweederde hiervan zal worden gerealiseerd door kostenbesparingen en eenderde door omzetvergroting. In het jaar 2008 verwacht de Groep hiervan € 40,0 miljoen te realiseren.

De koers van de beursgenoteerde preferente aandelen (zonder stemrecht) is in de afgelopen tijd fors gedaald. Zoals uit bovenstaande cijfers blijkt, is er sprake van een discrepantie tussen de bedrijfswaarde berekend aan de hand van de koers van de preferente aandelen en de werkelijk onderliggende waarde. TMG heeft een optie op aandelen met stemrecht.

Fondsen van KKR en Permira hebben per einde 2007 de waarde van de investeringen in ProSiebenSat.1 bijgesteld enerzijds vanwege de gedaalde koers van de preferente aandelen en anderzijds vanwege een aanpassing in de multiples bij de waardering van televisiebedrijven.

De goede resultaten over 2007 en de verwachte verdere resultaatverbeteringen van ProSiebenSat.1 alsook een, voor TMG, recent weer uitgevoerde waardebeoordeling door een onafhankelijke derde partij bevestigen de eerdere verwachtingen van TMG betreffende ProSiebenSat.1.

TMG beraadt zich op de verschillende mogelijkheden aangaande de verworven positie met betrekking tot ProSiebenSat.1.

Nadere besluitvorming zal in het tweede kwartaal van 2008 plaatsvinden.

EXPOMEDIA GROUP PLC (20%)

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

Expomedia is actief in ontwikkelde mediamarkten (Verenigd Koninkrijk en Duitsland) en ook in attractief groeiende mediamarkten als Polen, Rusland en India.

De onderneming heeft in 2007 opnieuw een sterke groei in omzet gerealiseerd binnen haar kernmarkten. Het in 2006 geïnitieerde beleid gericht op meer focus op grotere en meer kansrijke product/marktconcepten heeft in 2007 duidelijk resultaten opgeleverd. Na de aanloopverliezen in de afgelopen jaren heeft Expomedia in 2007 een positief resultaat laten zien.

9 oktober 2007

**Telegraaf Media Nederland
verwerft meerderheidsaandeel
in TV-producent**

Telegraaf Media Nederland heeft een intentieovereenkomst getekend ter verkrijging van een meerderheidsbelang in Pilarczyk Mediagroep B.V. (PMG) en Carmichael & Pilarczyk B.V. (C&P), resp. producent van televisieprogramma's als RTL Auto-wereld, Gek op Wielen en RTL Transportwereld én producent van films, dealerpresentaties, commercials en websites voor klanten uit de auto-industrie.

Strategische risico's

SPECIFIEKE RISICO'S VERBONDEN AAN DE ONDERNEMING

TMG houdt op Groepsniveau en bij alle werkmaatschappijen strategische risicobeheersingworkshops om op gestructureerde wijze inzicht te verwerven en te behouden in huidige en toekomstige risico's. TMG maakt daarbij onderscheid tussen strategische en operationele risico's. Op basis van de uitkomsten van de workshops worden acties uitgezet om de geïdentificeerde risico's te reduceren.

Strategische risicobeheersing

Strategische risicobeheersing is geïntegreerd in de planning en controlecyclus van TMG. Risicobeheersing is onderdeel van het jaarplan, zowel van de Groep als van de tot de Groep behorende werkmaatschappijen. De Raad van Bestuur stelt samen met de Groepsstaf een risicoregister op Groepsniveau op; de directies van werkmaatschappijen doen dit voor het eigen bedrijfsonderdeel. De hieruit voortvloeiende acties worden via periodieke rapportages gevolgd. Risicobeheersing maakt onderdeel uit van de prestatiebeoordeling van de directieleden.

Eind 2007 zijn voor de komende tijd de volgende vijf risico's als belangrijkste strategische risico's voor TMG geïdentificeerd:

1. Het onvoldoende in staat zijn om met de vereiste snelheid in te spelen op verschuivingen in de consumenten- en advertentiemarkt onder invloed van digitale media.

TMG is voor het grootste gedeelte van de omzet en het resultaat afhankelijk van de traditionele business die zich nog midden in het transitieproces naar internet/digitaal bevinden. TMG heeft een aantal acties ondernomen die moeten bijdragen aan een versnelling op dit gebied, waaronder:

- Formulering van specifieke internetomzetdoelstellingen;
- Inrichting van business developmentfuncties bij alle bedrijfsonderdelen gericht op het ontwikkelen en/of aankopen van internetconcepten/producten;
- Combineren van de advertentieverkoop van het totale TMG-bereik online via een centrale verkooporganisatie.

2. Het onvoldoende in staat zijn de beoogde synergie tussen verschillende bedrijfsonderdelen te realiseren.

TMG heeft een aantal bedrijfsonderdelen verworven vanuit de visie dat er synergie bestaat en ontstaat door doelgroepen te bedienen met verschillende vormen van

informatie en entertainment, waaronder nieuws, muziek, puzzels en games. Vanuit de optiek van ketenmanagement zijn er ook aanvullende positieve samenwerkingseffecten te bereiken tussen uitgevers, drukkers en distributeurs van kranten en is er synergie te behalen uit een gecoördineerde marktwerking in Nederland van de verschillende printonderdelen onderling en van print en de digitale onderdelen. TMG heeft specifieke project-groepen benoemd die gericht zijn op het realiseren van deze samenwerkingsmogelijkheden over de grenzen van de bedrijfsonderdelen heen. Ook is binnen Telegraaf Media Nederland de structuur zodanig ingericht dat samenwerking tussen onderdelen wordt bevorderd.

3. Het niet voldoende hebben van een 'SMART-cultuur'

TMG bevindt zich in een omslag van familiecultuur naar zakelijk innovatieve cultuur. In 2007 is voortgebouwd op de aanzet die in 2006 is gemaakt, met het benoemen van vier kernwaarden (zakelijkheid, betrokkenheid, veranderingsgerichtheid, integriteit) en het aanscherpen van een aantal instrumenten om de zakelijkheid en de veranderingsgerichtheid te bevorderen, waaronder een performance managementcyclus gekoppeld aan de beloning van resultaatverantwoordelijke managers. Het binnenhalen van senior management en stafhoofden van buiten de onderneming moet de gewenste cultuur verder beïnvloeden. Een intern communicatieprogramma heeft als doel om de cultuuromslag verder te bevorderen.

4. Het onvoldoende of te langzaam realiseren van geïdentificeerde kostenbesparingsmogelijkheden in de traditionele uitgeverijen.

De vorming van Telegraaf Media Nederland met de clustering van alle printactiviteiten en een focus op EBITA-doelstellingen aan de hand van zeer gedetailleerde margeverbeteringsprojecten, inclusief een aangescherpte 'tariefkaart', moet sterk bijdragen aan het ondervangen van dit risico en het verlagen van de vaste kosten. Bovendien wordt er met ingang van 2008 scherper en op maandelijkse basis gestuurd op EBITA-marge in de performance managementcyclus en moeten bedrijfsonderdelen waar nodig aanvullende acties formuleren om begrootte marges veilig te stellen.

5. Onvoldoende samenhang in het aansturen van de verschillende bedrijfsonderdelen door TMG Corporate.

Door de evolutie van TMG van een bedrijf sterk afhankelijk van één product naar een crossmediaal bedrijf, de recente

Strategische risico's

toevoegingen van substantiële bedrijfsonderdelen en de focus op scherpe sturing op doelstellingen is er een noodzaak om de rol van en de aansturing van bedrijfsonderdelen door TMG aan te scherpen en af te stemmen op de nieuwe identiteit en aandachtspunten van de Groep. Hiertoe is in 2007 onder meer een 'internal governance' project van start gegaan, zijn er op tal van gebieden verscherpte procedures geformuleerd en is de performance managementcyclus geïntensiveerd.

Operationele risicobeheersing

Eind 2006 is TMG op Groepsniveau gestart met het project Interne Beheersing, dat als doel heeft de operationele risico's per proces op een gestructureerde wijze zichtbaar te maken.

Er zijn risicoanalyses uitgevoerd. Per proces is er een best practice opgesteld, zowel voor de primaire- als de ondersteunende processen. In de best practices worden aan de hand van de activiteiten in het proces de belangrijkste risico's benoemd en de daarbij verwachte beheersmaatregelen.

In 2007 zijn voor het advertentie-, financieel management-, personeel & organisatie- en inkoopproces de risicoanalyses uitgevoerd waarbij de mate van beheersing van de risico's is vastgesteld. Genomen acties hebben geleid tot verdere verbetering in de beheersing en optimalisering van primaire- en ondersteunende processen. De risicoanalyses betreffende het oplage- en redactieproces worden in 2008 afgerond. Omdat TMG opereert in een dynamische omgeving en als organisatie volop in beweging is, zijn haar processen continu aan verandering onderhevig. Het optimaliseren van het interne beheersingssysteem blijft daarom een belangrijk aandachtspunt. De verdere invulling en uitvoering van het operationeel risicomanagement wordt bij de bedrijfsonderdelen belegd.

Voortgang op geïdentificeerde specifieke risico's in het jaarverslag over 2006

Flexibiliteit, time to market en kortere levensduur van producten.

De gecoördineerde aanpak in Telegraaf Media Nederland van business developmentactiviteiten moet een belangrijke bijdrage leveren aan het ondervangen van dit risico. Ook bij Sky Radio Group, Keesing Puzzles & Games en TMG Internationaal is speciale aandacht voor business development en kortere 'cycles' van nieuwe, innovatieve concepten die aansluiten bij de internet/digitale markt.

Hoge vaste kosten bij stagnerende oplage en advertentiemarkten

TMG was tot voor kort vooral gericht op groeiende volumes en voor wat betreft drukkerijen, distributie en facilitaire diensten gericht op uitvoer in eigen beheer. Tegenwoordig wordt in alle gevallen beoordeeld of de activiteiten kunnen worden uitgevoerd door middel van outsourcing, hetgeen de flexibiliteit van de kosten ten goede komt.

De vervreemding van de verspreiding van de huis-aan-huisbladen in 2007 is daar een voorbeeld van.

De juiste mensen op de juiste plek

Hiermee wordt bedoeld het behoud van de juiste mensen omdat, in deze snel veranderende mediamarkt, een goede combinatie van competenties belangrijker is dan ooit. In 2008 is voor alle sleutelfuncties de benoemingsprocedure aangescherpt. Managementbenoemingen vinden standaard plaats met input van de assessmentresultaten en de scores van het Management Drives profiel. In 2007 is er een TMG managementcompetentieprofiel vastgesteld. Dit profiel wordt gebruikt als basis voor functie-indeling, werving en selectie, professionalisering en beoordeling van managers op sleutelfuncties.

TMG-breed is onderzocht hoe de performance managementcyclus plaats vindt in de werkmaatschappijen. Op basis van dit onderzoek is er een TMG breed performance managementbeleid ontwikkeld en vastgesteld. Uitgangspunten voor dit beleid zijn onder meer eenduidige criteria en richtlijnen voor de uiteenlopende gesprekken en eenduidig proces met concrete deadlines. Dit beleid wordt in 2008 ingevoerd.

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

Corporate Governance

CORPORATE GOVERNANCE

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

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

BEST PRACTICE BEPALING II.1.1

Benoemingsperiode van maximaal vier jaar.

Het beleid van de onderneming is dat een bestuurder in dienst is van de onderneming en wordt benoemd voor onbepaalde tijd. Periodieke benoeming levert een risico voor belangenverstremming tussen de lange termijn voor de onderneming en de korte termijn vanwege herbenoeming van de bestuurder. De aandeelhouders kunnen jaarlijks in hun vergadering hun invloed doen gelden bij het verlenen van code corporate governance decharge aan de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur.

PRINCIPE II.2. BEZOLDIGING II.2.7

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

Maximale ontslagvergoeding bestuurders.

Slechts gedeeltelijk wordt dit principe gedeeld. Ieder lid van de Raad van Bestuur is als werknemer in dienst van de onderneming. Uit deze arbeidsrelatie vloeit ook de

Corporate Governance

ontslagvergoeding voort, indien opportuun, al dan niet vast te stellen door de bevoegde rechter.

BEST PRACTICE BEPALING III.2.1

Onafhankelijkheid van commissarissen met uitzondering van maximaal een persoon.

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

BEST PRACTICE BEPALING III.3.5

Maximale zittingsperiode van commissarissen.

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

BEST PRACTICE BEPALING III.5

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

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

BEST PRACTICE BEPALING III.7.2

Eventueel aandelenbezit van de commissaris in de vennootschap waarvan hij commissaris is, is ter belegging op de lange termijn.

De wet biedt voldoende waarborg om oneigenlijk gebruik van (voor)kennis te voorkomen.

BEST PRACTICE BEPALING III.7.3

Reglement en opgave van het aandelenbezit van commissarissen in effecten anders dan die uitgegeven door de 'eigen' vennootschap.

Deze bepaling wordt niet onderschreven: zij is een te grote inbreuk op de privacy van commissarissen.

BEST PRACTICE BEPALING IV.2.2

De bestuurders van het administratiekantoor worden benoemd door het bestuur van het administratiekantoor.

De huidige samenstelling van het bestuur voldoet aan deze best practicebepaling. Opgemerkt wordt dat Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. gerechtigd is om twee van de vijf bestuursleden voor te dragen als bestuurslid, na overleg met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Een dergelijke voordracht is echter niet bindend.

BEST PRACTICE BEPALING IV.2.8

Stemvolmachten.

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

BEST PRACTICE BEPALING IV.3.1

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

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

25 oktober 2007

Keesing verkoopt Franse hobbybladenuitgeverij

Keesing Media Group, onderdeel van TMG (Telegraaf Media Groep), heeft het bedrijfsonderdeel Editions de Saxe S.A.S., gevestigd te Lyon, verkocht. De transactie is effectief per 1 oktober 2007.

De verkoop van deze hobbybladenuitgeverij past binnen het beleid van Keesing om zich verder te concentreren op het uitgeven van puzzelbladen en digitale spellen in binnen- en buitenland.

Corporate Governance

OVERNAMERICHTLIJN INFORMATIE IN HET KADER VAN ARTIKEL 1 VAN HET BESLUIT TOT UITVOERING VAN ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN

Het maatschappelijk kapitaal van Telegraaf Media Groep N.V. ('TMG') bedraagt € 50.000.000,-- bestaande uit:

- 99.999.040 gewone aandelen;
- 960 prioriteitsaandelen;
- 100.000.000 preferente aandelen.

Elk aandeel heeft een nominale waarde van € 0,25. Elk aandeel geeft recht op een stem.

Het huidige geplaatste kapitaal van TMG bedraagt € 12.500.240,--, bestaande uit 50.000.000 gewone aandelen en 960 prioriteitsaandelen.

De certificaten van gewone aandelen TMG zijn genoteerd aan NYSE Euronext te Amsterdam, zijn vrij verhandelbaar en onbeperkt royeerbaar.

Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. (de 'Prioriteit') bezit 960 prioriteitsaandelen TMG. De Prioriteit heeft krachtens de statuten van TMG onder meer het recht tot het uitgeven van aandelen, tot het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht, tot het vaststellen van het aantal leden van de Raad van Bestuur, tot het geven van voorafgaande goedkeuring aan bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur, tot reservering van de winst, tot dividenduitkering in aandelen en tot het doen van een voorstel tot fusie, splitsing, statutenwijziging of ontbinding.

De Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. heeft het recht om een aantal preferente aandelen in het kapitaal van TMG te nemen als overeenkomt met 50% van de totaal geplaatste gewone aandelen voor de uitoefening van deze rechten.

Er is geen beperking door de vennootschap van de overdracht van gewone aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen. Prioriteitsaandelen en preferente aandelen (indien uitgegeven) kunnen slechts worden overgedragen met goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In navolging van de Wet op het financieel toezicht en het Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang in uitgevende instellingen is aan de AFM melding gedaan van

de volgende substantiële deelnemingen in TMG (bron: www.afm.nl per 4 januari 2008):

- Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.;
- Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V.;
- Stichting Beheer van prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.;
- N.V. Exploitatiemaatschappij van Puijenbroek;
- Tweedy Browne Company LLC;
- Navitas B.V.;
- Cyrte Investments B.V.;
- Aviva plc.

Anders dan hierboven omschreven met betrekking tot de prioriteitsaandelen zijn er geen bijzondere rechten verbonden aan aandelen.

TMG kent geen rechten toe aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochter-onderneming te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend.

Zoals hierboven omschreven zijn met medewerking van de vennootschap certificaten uitgegeven.

Voor zover aan TMG bekend is zijn de aandeelhouders van TMG geen partij bij een overeenkomst die aanleiding kan geven tot beperking van de overdracht van aandelen of met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Op TMG is het volledige structuurregime van toepassing. De Raad van Bestuur van TMG 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 niet 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 Commissarissen wordt 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 Ondernemingsraad heeft het



Corporate Governance

zogenoemde versterkte aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal commissarissen. De Ondernemingskamer kan op een desbetreffend verzoek een commissaris ontslaan wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging in de omstandigheden op grond waarvan handhaving als commissaris redelijkerwijze niet van de vennootschap kan worden verlangd. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal het vertrouwen in de gehele Raad van Commissarissen opzeggen. (zie artikelen statuten TMG op www.tmg.nl)

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders aandeelhouders kan een besluit tot statutenwijziging slechts nemen op voorstel van de Prioriteit.

Uitgifte van aandelen geschiedt ingevolge een besluit van het bestuur van de Prioriteit. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan telkens voor een periode van maximaal vijf jaar verlenging worden gevraagd voor de aanwijzing van de Prioriteit als het tot uitgifte bevoegde orgaan (zie artikel 5 statuten TMG www.tmg.nl). In de vergadering van 19 april 2006 hebben de aandeelhouders de Prioriteit aangewezen als het bevoegde orgaan tot 1 juli 2008.

TMG mag volgestorte eigen aandelen of certificaten daarvan verkrijgen met inachtneming van de door de wet gestelde vereisten. Verrijking anders dan om niet kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur daartoe heeft gemachtigd. Deze machtiging geldt voor ten hoogste achttien maanden. De algemene vergadering moet in de machtiging bepalen hoeveel aandelen of certificaten

daarvan mogen worden verkregen, hoe zij mogen worden verkregen en tussen welke grenzen de prijs moet liggen (artikel 13 statuten TMG op www.tmg.nl). In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2007 hebben de aandeelhouders aan de Raad van Bestuur van TMG machtiging gegeven tot 20 oktober 2008 tot inkoop van, al dan niet ter beurse, eigen aandelen of certificaten tot ten hoogste een tiende deel van het geplaatste kapitaal, voor een prijs niet lager 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 gedurende de vijf opeenvolgende beursdagen voorafgaande aan de dag der inkoop.

Op 13 mei 2007 is TMG een overeenkomst aangegaan met Lavena Holding 4 GmbH op grond waarvan TMG het recht heeft (de 'Calloptie') om 12% van het aandelenkapitaal met stemrecht van ProSiebenSat.1 Media AG te verkrijgen. De Calloptie kan worden uitgeoefend vanaf 1 juni 2008. De overeenkomst bevat een bepaling op grond waarvan de Calloptie komt te vervallen indien een partij (i) een openbaar bod doet op aandelen TMG, welk bod niet wordt gesteund door TMG; (ii) het openbaar bod gestand wordt gedaan; en (iii) de partij als gevolg van het openbaar bod 50% plus 1 aandeel van het geplaatste kapitaal van TMG heeft verkregen.

TMG heeft met de leden van de Raad van Bestuur of met andere werknemers geen overeenkomsten gesloten waaraan deze personen rechten op compensatie kunnen ontleen als gevolg van beëindiging van hun dienstverband na de afwikkeling van een openbaar bod op aandelen TMG.



.....

Jaarrekening 2007



telegraaf media groep

TMG 07



GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2007	2006
Voortgezette bedrijfsactiviteiten			
Opbrengsten		738.795	678.144
Overige bedrijfsopbrengsten	4	2.499	6.038
Som der bedrijfsopbrengsten		741.294	684.182
Grond- en hulpstoffen	6	61.352	61.478
Personeelskosten	7	306.779	302.403
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen	8	74.740	58.631
Overige bedrijfskosten	9	326.183	283.455
Som der bedrijfslasten		769.054	705.967
Bedrijfsresultaat		-27.760	-21.785
Resultaat geassocieerde deelnemingen	10	352.561	-11.561
Financiële baten	10	76.177	29.070
Financiële lasten	10	-8.370	-7.958
Financiële baten en lasten		420.368	9.551
Resultaat uit voorgezette bedrijfsactiviteiten vóór belastingen		392.608	-12.234
Vennootschapsbelasting	11	-6.676	-7.226
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		399.284	-5.008
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten			
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na belasting	13	–	54.189
Nettoresultaat		399.284	49.181
Toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.		400.097	49.599
Minderheidsbelang		-813	-418
Nettoresultaat		399.284	49.181
Winst per aandeel			
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen			
Telegraaf Media Groep N.V.	24	400.097	49.599
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	24	49.992.892	51.010.958
Gewone en verwaterde winst per aandeel (EUR)		8,00	0,97
Gewone en verwaterde winst beëindigde bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)		0,00	1,06

GECONSOLIDEERDE BALANS

per 31 december

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2007	2006
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële activa	14	429.603	423.095
Materiële vaste activa	15	112.155	126.937
Investerings in geassocieerde deelnemingen	16	22.626	89.078
Overige beleggingen	17	7.293	154.691
Totaal vaste activa		571.677	793.801
Vlottende activa			
Voorraden	18	16.401	11.069
Effecten		54	2.326
Belastingvorderingen	12	17.576	19.950
Handels- en overige vorderingen	19	119.486	130.786
Geldmiddelen	20	496.025	67.347
Activa aangehouden voor verkoop	21	11.992	17.294
Totaal vlottende activa		661.534	248.772
Totaal activa		1.233.211	1.042.573
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		12.500	13.125
Overige reserves		854.315	484.916
Toe te rekenen aan aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.	22	866.815	498.041
Minderheidsbelang		4.021	6.487
Totaal eigen vermogen		870.836	504.528
Verplichtingen			
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	25	38.074	208.484
Personeelsbeloningen	27	29.684	24.980
Reorganisatievoorziening	28	10.201	21.595
Latente belastingverplichtingen	29	33.892	42.831
Totaal langlopende verplichtingen		111.851	297.890
Rentedragende leningen en overige kortlopende financieringsverplichtingen	25	21.760	23.759
Handelsschulden en overige verplichtingen	30	226.630	213.110
Passiva aangehouden voor verkoop	21	2.134	3.286
Totaal kortlopende verplichtingen		250.524	240.155
Totaal verplichtingen		362.375	538.045
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		1.233.211	1.042.573

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2007	2006
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		399.284	49.181
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	15	23.923	30.761
Amortisatie immateriële activa	14	37.866	29.728
Herwaardering financiële vaste activa		–	-10.489
Bijzondere waardevermindervingsverliezen op immateriële activa	14	12.951	1.806
Netto financieringslasten	10	-10.788	-9.910
Aandeel in resultaat investeringen verwerkt volgens de 'equity' methode	10	1.981	11.396
Boekwinst op verkochte materiële vaste activa	5	-703	-4.976
Boekwinst op verkochte financiële vaste activa	10	-411.561	–
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteit, na belasting		–	-50.937
Vennootschapsbelasting	11	-6.676	-6.065
		46.277	40.495
Mutatie voorraden		-6.438	-1.369
Mutatie handels- en overige vorderingen		14.922	-4.109
Mutatie vooruitbetalingen		-3.114	2.932
Mutatie handelsschulden en overige verplichtingen		24.392	1.326
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen		-11.054	23.368
		64.985	62.643
Betaalde rente		-2.452	-2.596
Betaalde winstbelastingen		-403	148
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten		62.130	60.195
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		21.016	1.254
Ontvangen dividend		913	2.451
Investerings in immateriële activa	14	-7.159	-15.166
Investerings materiële vaste activa		-10.504	-14.290
Verwerving van bedrijfsactiviteit, na aftrek van verworven geldmiddelen		-34.106	-286.690
Verwerving van minderheidsbelang		-2.936	-4.105
Desinvestering van minderheidsbelang		413.035	–
Desinvestering van overige beleggingen		191.047	–
Verkoop van bedrijfsactiviteit, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	13	2.618	169.904
Desinvesteringen materiële vaste activa		15.400	6.735
Desinvestering van effecten		2.272	35
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		591.596	-139.872
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend		-25.000	-23.100
Inkoop eigen aandelen		-6.164	-54.415
Opname langlopende verplichtingen		383	190.332
Aflossing langlopende verplichtingen		-192.746	-7.809
Wijziging belang van derden		–	24
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-223.527	105.032
Nettomutatie geldmiddelen		430.199	25.355
Geldmiddelen per 1 januari		67.347	43.334
Koersverschillen op geldmiddelen		-83	-232
Mutatie geldmiddelen opgenomen onder activa aangehouden voor verkoop		-1.438	-1.110
Geldmiddelen per 31 december		496.025	67.347

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT EIGEN VERMOGEN

Eigen vermogen toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toe- lichting	Aandelen kapitaal	Reserve koers- verschillen	Overige wettelijke reserves	Reserve eigen aandelen	Inge- houden winst	Totaal	Minder- heids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2006		13.125	268	1.625	–	515.450	530.468	688	531.156
Nettoresultaat		–	–	–	–	49.599	49.599	-418	49.181
Correctie openingsbalans IFRS	27	–	–	–	–	-4.279	-4.279	–	-4.279
Valutakoersverschillen	22	–	-232	–	–	–	-232	–	-232
Totaal resultaat verslagperiode		–	-232	–	–	45.320	45.088	-418	44.670
Geactiveerde ontwikkelingskosten		–	–	-191	–	191	–	–	–
Dividend aan aandeelhouders	23	–	–	–	–	-23.100	-23.100	–	-23.100
Inkoop eigen aandelen	22	–	–	–	-54.415	–	-54.415	–	-54.415
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		–	–	–	–	–	–	6.217	6.217
Stand per 31 december 2006		13.125	36	1.434	-54.415	537.861	498.041	6.487	504.528
Nettoresultaat		–	–	–	–	400.097	400.097	-813	399.284
Valutakoersverschillen	22	–	-159	–	–	–	-159	–	-159
Totaal resultaat verslagperiode		–	-159	–	–	400.097	399.938	-813	399.125
Geactiveerde ontwikkelingskosten		–	–	-1.434	–	1.434	–	–	–
Dividend aan aandeelhouders	23	–	–	–	–	-25.000	-25.000	–	-25.000
Inkoop eigen aandelen	22	–	–	–	-6.164	–	-6.164	–	-6.164
Intrekken eigen aandelen	22	-625	–	–	54.415	-53.790	–	–	–
Wijzigingen door bedrijfscombinaties		–	–	–	–	–	–	-1.653	-1.653
Stand per 31 december 2007		12.500	-123	–	-6.164	860.602	866.815	4.021	870.836

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

INHOUD

pag.	Toelichting	pag.	Toelichting
78	1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling	99	19. Handels- en overige vorderingen
86	2. Gesegmenteerde informatie	100	20. Geldmiddelen
88	3. Overname van dochterondernemingen	100	21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop
90	4. Opbrengsten	101	22. Eigen vermogen
90	5. Overige bedrijfsopbrengsten	102	23. Dividend
90	6. Grond- en hulpstoffen	102	24. Winst per aandeel
90	7. Personeelskosten	103	25. Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen
90	8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen	105	26. Op aandelen gebaseerde beloning
91	9. Overige bedrijfskosten	105	27. Personeelsbeloningen
91	10. Financiële baten en lasten	107	28. Reorganisatievoorziening
92	11. Vennootschapsbelasting	108	29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen
93	12. Belastingvorderingen en -verplichtingen	109	30. Handelsschulden en overige verplichtingen
93	13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten	110	31. Financieel risicobeheer
94	14. Immateriële activa	112	32. Niet uit de balans blijvende verplichtingen
96	15. Materiële vaste activa	112	33. Investeringsverplichtingen
97	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen	112	34. Voorwaardelijke verplichtingen
99	17. Overige beleggingen	113	35. Verbonden partijen
99	18. Voorraden	114	36. Belangen in joint ventures

1. GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE, BALANSWAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

Telegraaf Media Groep N.V. (de 'Vennootschap') is gevestigd in Amsterdam, Nederland en houdt zich voornamelijk bezig met het uitgeven van gedrukte media en exploitatie van en deelname in digitale media, radio en televisie. De aandelen van de vennootschap zijn genoteerd aan NYSE EuroNext Amsterdam. De geconsolideerde jaarrekening van de Vennootschap over het boekjaar 2007 omvat de Vennootschap, haar dochterondernemingen (samen TMG), entiteiten waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend en het belang van TMG in geassocieerde deelnemingen.

Deze jaarrekening is opgesteld door de Raad van Bestuur en gezamenlijk met de Raad van Commissarissen ondertekend op 13 maart 2008.

Overeenstemmingsverklaring

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

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

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

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening van TMG is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast voor de gepresenteerde perioden 2007 en 2006 in deze geconsolideerde jaarrekening met uitzondering voor de hiernagenoemde veranderingen in de presentatie en stelselwijzigingen.

Veranderingen in de presentatie

In 2007 heeft een presentatiewijziging in de winst- en verliesrekening plaatsgevonden van de beëindigde bedrijfsactiviteiten. De beëindigde bedrijfsactiviteiten in 2007 hebben een fractionele invloed op de financiële positie van TMG. Presentatie van de winst- en verliesrekening is op voortgezette activiteiten; de vergelijkende cijfers 2006 zijn aangepast.

De presentatie van en sommige begrippen gebruikt in de balans, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en bepaalde toelichtingen zijn in 2007 gewijzigd om additionele en relevantere informatie te verstrekken. Bepaalde vergelijkende cijfers zijn aangepast aan de huidige presentatie. De wijzigingen zijn niet significant.

Stelselwijzigingen

Als gevolg van verbreding van de activiteiten van TMG hebben wijzigingen plaatsgevonden in de jaarrekening, inclusief vergelijkende cijfers 2006, inzake presentatie en definiëring van de volgende financiële grondslagen:

- bartertransacties waren gelijksoortig bij ruil van advertenties voor dezelfde mediatypen. De bartertransacties zijn in de nieuwe grondslag gelijksoortig bij ruil van advertenties voor dezelfde doelgroep waardoor de overige bedrijfskosten en opbrengsten in 2006 zijn verlaagd met 11.123. In 2007 heeft de wijziging een effect van 12.557 op de overige bedrijfskosten en opbrengsten;
- de opbrengsten van Mobillion (sms- activiteiten) wordt netto verantwoord, terwijl dat in 2006 bruto werd verantwoord onder de opbrengsten en de overige bedrijfskosten. De aanpassing op de opbrengsten en overige bedrijfskosten in 2006 bedraagt 33.345. In 2007 heeft de wijziging een effect van 26.942 op de opbrengsten en de overige bedrijfskosten.

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

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

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

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

- immateriële activa (gebruiksduur en toetsing bijzondere waardeverminderingen – zie verder toelichting 14);
- materiële vaste activa (gebruiksduur – zie verder toelichting 15)
- handelsvorderingen (toetsing bijzondere waardeverminderingen – zie verder toelichting 19);
- personeelsbeloningen (disconteringsvoet en aangroei van verplichtingen – zie verder toelichting 27);
- belastingen (tarief en looptijd belastinglatenties – zie verder toelichting 11).

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

Grondslagen voor consolidatie

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

Dochterondernemingen

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

Joint ventures

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

Geassocieerde deelnemingen

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

Het verschil tussen de kostprijs van het Groepsaandeel en de netto reële waarde van de geïdentificeerde activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de geassocieerde deelneming is goodwill. De goodwill is opgenomen in de boekwaarde van de investering en is getoetst voor bijzondere waardevermindering als onderdeel van de investering. Een bijzondere waardevermindering wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening 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 de balans 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 aanpassingen gemaakt aan de cijfers van dochterondernemingen om de waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van TMG.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in euro's omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers.

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

Jaarrekening van buitenlandse activiteiten

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij consolidatie ontstane reële waarde-correcties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van deze buitenlandse activiteiten, worden in euro's omgerekend tegen de koers op transactiedatum. Koersverschillen worden direct in een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen. Valutakoerswinsten en -verliezen die voortvloeien uit een monetaire post die is te ontvangen van of te betalen aan een buitenlandse activiteit, waarvan de afhandeling in de voorzienbare toekomst niet gepland noch waarschijnlijk is, worden beschouwd als onderdeel van een netto-investering in een buitenlandse activiteit en worden rechtstreeks verwerkt in de reserve koersverschillen binnen het eigen vermogen. Reserve koersverschillen 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 joint ventures. Met betrekking tot bedrijfsovernames komt goodwill overeen met het verschil tussen de kostprijs van de overname en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en wordt niet geamortiseerd. In plaats daarvan wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 81).

Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van goodwill opgenomen in de boekwaarde van de investering in de geassocieerde deelneming. Bij afstoting van een belang in een dochter-onderneming, joint venture of geassocieerde deelneming wordt de hiermee samenhangende goodwill meegenomen in de bepaling van de boekwinst of -verlies.

Negatieve goodwill die bij een overname ontstaat, wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa betreffen licentierechten, (in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen voor eigen gebruik en tijdelijke merk- en uitgeverrechten. De overige door TMG verworven immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 81).

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 dat betrekking heeft op interne uren wordt een wettelijke reserve gevormd. De overige ontwikkelingskosten worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

De geactiveerde ontwikkelingskosten worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisatie (zie hieronder) en bijzondere waardeverminderingen.

Uitgaven na eerste opname

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

Amortisatie

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

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

• merknamen en uitgeverrechten	8 - 50 jaar
• licenties	5 jaar
• software	3 - 5 jaar

De geschatte afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

Lease

Leaseovereenkomsten waarbij TMG vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden geclassificeerd als financiële leases. Bij de eerste opname wordt het geleaste actief gewaardeerd op de laagste van de reële waarde en de contante waarde van de minimale leasebetalingen.

Na eerste opname geschiedt de verwerking in overeenstemming met de van toepassing zijnde grondslag. Overige leases betreffen operationele leaseovereenkomsten waarvan de geleaste activa niet in de balans van TMG wordt opgenomen.

Materiële vaste activa

Activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie grondslag bijzondere waardeverminderingen op pagina 81). 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. Alle overige uitgaven worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer zij worden gemaakt.

Afschrijving

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

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

De geschatte afschrijvingsmethode, geschatte gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

Overige beleggingen

Overige beleggingen bestaan uit deelnemingen, vooruitbetaalde operationele lease en langlopende vorderingen. De deelnemingen, waarin TMG geen invloed van betekenis heeft op financiële en operationele beleid, zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

Vooruitbetaalde operationele lease omvat de afgekochte erfpachtcanon van de terreinen op de campus in Amsterdam. Deze wordt overeenkomstig de looptijd van de desbetreffende erfpachtcontracten lineair afgeschreven. Langlopende vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen kostprijs verminderd met toerekenbare transactiekosten. Vervolgens worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, waarbij een verschil tussen de kostprijs en het aflossingsbedrag op basis van de effectieve rentemethode in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen over de looptijd van de 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 kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo) en omvat de uitgaven gedaan bij verwerving van de voorraden en het naar de bestaande locatie en in de bestaande toestand brengen daarvan.

Effecten

Beleggingen in schuldbewijzen en aandelen

Voor handelsdoeleinden aangehouden financiële instrumenten worden geclassificeerd als vlottende activa en gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de daaruit voortvloeiende winsten of verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Indien de bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde van beleggingen aanzienlijk is en de waarschijnlijkheid van de verschillende schattingen niet op een redelijke wijze kan worden ingeschat, wordt het financieel instrument niet tegen reële waarde opgenomen maar tegen kostprijs.

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

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

Financiële instrumenten

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

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

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen.

Geldmiddelen

Geldmiddelen bestaan uit kas- en banksaldi en kortlopende deposito's.

Bijzondere waardeverminderingen

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

Voor goodwill, activa met een onbepaalde gebruiksduur en immateriële activa die nog niet gebruiksklaar zijn, wordt per iedere balansdatum de realiseerbare waarde geschat. Er wordt een bijzonder waardevermindingsverlies 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 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 de balans is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst- en verliesrekening wordt opgenomen, is het verschil tussen verkrijgingsprijs en de huidige reële waarde, verminderd met een eventueel bijzonder waardevermindingsverlies op dat financiële actief, dat eerder in de winst- en verliesrekening is opgenomen.

Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van de beleggingen van TMG in tot einde looptijd aangehouden effecten en tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde vorderingen wordt berekend als de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rente (de effectieve rente berekend bij eerste opname van deze financiële activa). Vorderingen met een korte resterende looptijd worden niet contant gemaakt.

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

Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

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

Met betrekking tot goodwill worden geen bijzondere waardeverminderingen teruggenomen. Voor andere activa wordt een

bijzonder waardevermindingsverlies teruggenomen als de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn bepaald als geen bijzonder waardevermindingsverlies was opgenomen.

Aandelenkapitaal

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

Minderheidsbelang

Minderheidsbelang is het deel in het resultaat of activa van dochterondernemingen toerekenbaar aan het aandelenbelang van derden. Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en calloptie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economisch belang van TMG en niet geclassificeerd als minderheidsbelang.

Inkoop eigen aandelen

Bij inkoop van eigen aandelen dat als eigen vermogen in de balans is verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van rechtstreeks toerekenbare kosten en na aftrek van eventuele fiscale effecten, opgenomen ten laste van het eigen vermogen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte 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 winst. Ingetrokken aandelen worden tegen nominale waarde in mindering gebracht op het eigen vermogen en het overschot of tekort wordt overgeheveld naar/van de reserve ingehouden winst.

Opgenomen rentedragende leningen

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

Op aandelen gebaseerde beloningen

Op aandelen gebaseerde beloningen worden gewaardeerd op de contante (verwachte) waarde van de aandelen die in het bezit zijn van het management op eerste moment van uitoefening.

De reële waarde wordt bepaald per de toekenningsdatum en verdeeld over de periode tot aan het moment waarop het management onvoorwaardelijk het recht krijgt om de aandelen te verkopen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk wordt.

Indien er zowel sprake is van een geschreven put- en calloptie op aandelen, dan worden deze aandelen meegeteld in het economisch belang van TMG. Tegelijkertijd wordt een verplichting aan het management opgenomen. De waardering is de verdiscontering van de reële waarde van de aandelen op het moment van uitoefening van de opties.

Personeelsbeloningen

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

a. Toegezegd-pensioenregelingen

De nettoverplichting van TMG uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden.

Deze pensioenaanspraken worden berekend naar contante waarde. Eventuele niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd en de reële waarde van de fondsbeleggingen worden hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van ondernemingsobligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AAA waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van TMG benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode.

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

Wanneer de berekening resulteert in een positief saldo voor TMG, wordt de opname van het actief beperkt tot een bedrag dat maximaal gelijk is aan het saldo van eventuele niet-opgenomen actuariële verliezen en pensioenkosten van verstreken diensttijd en de contante waarde van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers (past servicecost) lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat

de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

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

b. Toegezegde bijdrage regelingen

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

Voorzieningen

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

Reorganisatievoorziening

Reorganisatievoorzieningen worden opgenomen wanneer TMG en de OR een gedetailleerd en geformaliseerd reorganisatieplan heeft goedgekeurd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie of deze publiekelijk bekend is gemaakt. Er wordt geen voorziening getroffen voor toekomstige bedrijfslasten.

Handelsschulden en overige te betalen posten

Handelsschulden en overige te betalen posten worden gewaardeerd tegen kostprijs.

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

Materiële vaste activa

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

Immateriële activa

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

De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van activa.

Handels- en overige vorderingen

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

Op aandelen gebaseerde beloning

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

Opbrengsten

De opbrengsten zijn exclusief omzetbelasting en na aftrek van eventuele kortingen. Opbrengsten uit 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 managementbetrokkenheid 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 de ontvangen zaken of diensten niet betrouwbaar kan worden bepaald, wordt de opbrengst bepaald op de reële waarde van de geruilde zaken of diensten vermeerderd of verminderd met eventuele betaalde of ontvangen liquide middelen of activa die op zeer korte termijn liquide te maken zijn.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden initieel in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten en worden als opbrengst verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat 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. Resultaat op verkoop van het belang van de geassocieerde deelneming wordt opgenomen op het moment dat de transactie is geëffectueerd.

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 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.

Belasting naar de winst

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

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

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

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

Gesegmenteerde informatie

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

Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

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

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van 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 bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten. In de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten wordt de winst voor belastingen gecorrigeerd voor de posten in de winst- en verliesrekening en mutaties in balansposten, die geen effect hebben op de kasstroom in het verslagjaar.

Nog niet toegepaste IFRS standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2007 nog niet van kracht en zijn derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening:

- IAS 1 revised – Presentation of Financial Statements
- IAS 23 revised – Borrowing Costs
- IFRS 3 revised – Business Combinations
- IFRS 8 – Operating segments
- IFRIC 11 – Group and Treasury share transactions
- IFRIC 12 – Service Concession Arrangements
- IFRIC 13 – Customer Loyalty Programmes
- IFRIC 14 – The limit on a Defined Benefit Asset, Minimum Funding Requirements and Their Interaction
- IFRIC D 12 – Real estate Sales
- IFRIC D 22 – Hedges of a Net Investment in a Foreign Operation

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

2. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Bedrijfssegmenten

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

- **Uitgeven:** Het uitgeven van landelijke, regionale dagbladen, tijdschriften, puzzelbladen en huis-aan-huisbladen.
- **Radio:** De exploitatie van diverse radiostations in Nederland en Duitsland (tot december 2007).
- **Overige:** Overige activiteiten omvatten onder meer het drukken en verspreiden van kranten, het leveren van kantoorruimte en bijbehorende faciliteiten, leveren van (interne) ICT-diensten, het organiseren van beurzen en het exploiteren van mobiele-telefoondiensten.

De in juni 2006 beëindigde activiteiten betreffen:

- in het segment uitgeven de activiteiten van Media Groep Limburg, De Trompetter;
- in het segment overige de activiteiten van Nieuwsdruk Limburg.

2007

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<i>Uitgeven</i>	<i>Radio</i>	<i>Overige activiteiten</i>	<i>Eliminaties</i>	<i>Totaal</i>
Opbrengsten transacties derden	621.010	52.798	64.987	–	738.795
Idem met andere segmenten	1.731	273	230.412	-232.416	–
Opbrengsten	622.741	53.071	295.399	-232.416	738.795
Resultaat van het segment vóór amortisatie	59.328	25.010	-18.645	–	65.693
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	20.675	27.348	2.663	–	50.686
Resultaat van het segment	38.653	-2.338	-21.308	–	15.007
Niet-toegerekende opbrengsten en kosten					-42.767
Bedrijfsresultaat					-27.760
Resultaat geassocieerde deelnemingen					352.561
Financiële baten en lasten					67.807
Vennootschapsbelasting					6.676
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					399.284
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten					–
Nettoresultaat					399.284
Activa van het segment	310.077	251.661	192.889	–	754.627
Investerings in geassocieerde deelnemingen					22.626
Niet-toegerekende activa					455.958
Totaal activa					1.233.211
Verplichtingen van het segment	166.851	80.867	50.557	–	298.275
Niet-toegerekende verplichtingen					64.100
Totaal verplichtingen					362.375
Investerings van het segment	48.532	907	15.005	–	64.444
Niet-toegerekende investeringen					14.588
Totaal investeringen					79.032
Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindering	24.021	27.990	22.554	–	74.565
Niet-toegerekende afschrijving en amortisatie					175
Totaal afschrijving en amortisatie					74.740
Gemiddeld aantal fte	2.478	134	965	–	3.577
Niet-toegerekende fte					88
Totaal fte					3.665

2006¹⁾

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<i>Uitgeven</i>	<i>Radio²⁾</i>	<i>Overige activiteiten</i>	<i>Eliminaties</i>	<i>Totaal</i>
Opbrengsten transacties derden	583.070	36.141	58.933	–	678.144
Idem met andere segmenten	3.241	910	251.193	-255.344	–
Opbrengsten	586.311	37.051	310.126	-255.344	678.144
Resultaat van het segment vóór amortisatie	41.116	16.677	-22.973	–	34.820
Amortisatie	9.827	18.365	2.096	–	30.288
Resultaat van het segment	31.289	-1.688	-25.069	–	4.532
Niet-toegerekend					-26.317
Bedrijfsresultaat					-21.785
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen					-11.561
Financiële baten en lasten					21.112
Vennootschapsbelasting					7.226
Nettoresultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten					-5.008
Nettoresultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten ³⁾					54.189
Nettoresultaat					49.181
Activa van het segment	294.190	275.263	190.803	–	760.256
Investerings in geassocieerde deelnemingen					89.078
Niet-toegerekende activa					193.239
Totaal activa					1.042.573
Verplichtingen van het segment	163.341	134.414	62.508	–	360.263
Niet-toegerekende verplichtingen					177.782
Totaal verplichtingen					538.045
Investerings van het segment	108.885	278.867	16.547	–	404.299
Niet-toegerekende investeringen					8.942
Totaal investeringen					413.241
Afschrijving en amortisatie	13.776	18.960	25.854	–	58.590
Niet-toegerekende afschrijving en amortisatie					41
Totaal afschrijving en amortisatie					58.631
Gemiddeld aantal fte	2.425	76	1.222	–	3.723
Niet-toegerekende fte					103
Totaal fte					3.826

¹⁾ De presentatie van de cijfers 2007 betreft voortgezette activiteiten, de cijfers 2006 zijn ten behoeve van de vergelijkbaarheid aangepast.

²⁾ In 2006 heeft de acquisitie plaatgevonden van Sky Radio Group per 12 april.

³⁾ In hoofdzaak de activiteiten in Limburg die op 13 juni 2006 zijn vervreemd.

Er wordt gesegmenteerde informatie verstrekt over de bedrijfssegmenten en de geografische segmenten van TMG. De primaire segmentatiebasis, die van bedrijfssegmenten, berust op de bestuurlijke structuur en de interne rapportagestructuur van TMG. Onderscheid wordt gemaakt tussen de bedrijfssegmenten uitgeven, radio en overige activiteiten vanwege een afwijkend rendements- en risicoprofiel. De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten en het verzorgen van ICT-projecten en -infrastructuur, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald. De intercompany financiering wordt niet toegerekend aan de segmenten.

De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit posten die op concernniveau moeten worden toegewezen. De stijging in het niet toegerekende bedrijfsresultaat ten opzichte van 2006 is ontstaan door de winstdelingsregeling voor de werknemers van TMG. De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

Geografische segmenten

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

Het segment Uitgeven is hoofdzakelijk actief in Nederland. TMG geeft tijdschriften uit in Nederland, Zweden en Oekraïne. Puzzelbladen worden uitgegeven in België, Frankrijk, Denemarken en Polen. Gezien de omvang van de buitenlandse activiteiten, inclusief de gerelateerde activa, zijn deze niet afzonderlijk als bedrijfssegment gepresenteerd.

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

2007			
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Opbrengsten	Activa	Investerings
Nederland	684.576	1.142.637	73.605
Overige landen	54.219	90.574	5.427
Totaal	738.795	1.233.211	79.032
2006			
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Opbrengsten	Activa	Investerings
Nederland	643.954	994.881	394.895
Overige landen ¹⁾	34.190	47.692	18.346
Totaal	678.144	1.042.573	413.241

¹⁾ Per 30 juni 2006 heeft de acquisitie plaatsgevonden van de Keesing Media Group.

3. OVERNAME VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Per 29 juni 2007 heeft TMG de puzzelbladen overgenomen van Sanoma Uitgevers voor een bedrag van 22.800. In 2007 hebben tevens verschillende kleinere acquisities plaatsgevonden zoals: tijdschrift Segling van Nakterhuset Forlag AB, Aromedia B.V. (Carp), Media Librium B.V., Pilarczyk Mediagroep B.V. (PMG), Carmichael & Pilarczyk B.V. (C&P), RTL FM en Onehello. Gezien de omvang van deze acquisities wordt geen afzonderlijke toelichting in de jaarrekening opgenomen. Indien de overname van de puzzelbladen en de overige acquisities per 1 januari 2007 hadden plaatsgevonden, zouden de opbrengsten en nettoresultaat respectievelijk 7.970 en 140 meer zijn geweest.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Acquisitie- datum	Aankoop- bedrag	Resultaat vanaf acquisitiedatum	Saldo activa verworven	Overige immateriële activa	Goodwill
Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio	29 juni 2007	22.800	1.043	-368	8.982	14.186
Overige acquisities		12.883	-1.648	-650	3.681	9.852
Totaal 2007		35.683	-605	-1.018	12.663	24.038
Totaal 2006		292.861	584	-81.145	206.669	167.641

In 2006 heeft de acquisitie plaatsgevonden van Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V. (1 januari 2006, aankoopbedrag 20.526), Sky Radio Group (12 april 2006, aankoopbedrag 189.100) en Keesing Media Group (30 juni 2006, aankoopbedrag 83.235). Na aftrek van aanwezige kasmiddelen bedroeg de uitgaande kasstroom over 2006 in totaal 286.690.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Puzzelportfolio</u>	<u>Overige acquisities</u>	<u>Totaal 2007</u>	<u>Totaal 2006</u>
Immateriële activa	8.982	3.681	12.663	206.669
Materiële vaste activa	–	2.942	2.942	3.763
Financiële vaste activa	–	–	–	8
Activa beschikbaar voor verkoop	–	–	–	9.072
Voorraden	10	11	21	1.809
Handels- en overige vorderingen	–	410	410	26.286
Geldmiddelen	1.272	305	1.577	6.475
Latente belastingen	–	-871	-871	-43.260
Personeelsbeloningen	–	-190	-190	-1.032
Financieringsverplichtingen	–	–	–	-59.595
Kortlopende verplichtingen	-1.650	-3.257	-4.907	-24.872
Netto-identificeerbare activa en passiva	8.614	3.031	11.645	125.524
Goodwill uit hoofde van acquisities	14.186	9.852	24.038	167.641
Betaalde vergoeding, voldaan in geldmiddelen	22.800	12.883	35.683	293.165
Verkregen geldmiddelen	-1.272	-305	-1.577	-6.475
Totaal uitgaande kasstroom	21.528	12.578	34.106	286.690

Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio

Op 29 juni 2007 heeft Keesing Media Group B.V. de activiteiten overgenomen van de puzzelbladen van Sanoma Uitgevers via een activa/passiva transactie. Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio bestaat uit Puzzelsport, Bingo! en 10 voor Taal.

Het effect van de overname van Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio op de activa en verplichtingen van TMG is als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Voor acquisitie- datum</u>	<u>Na acquisitie- datum</u>
Immateriële activa	–	8.982
Voorraden	–	10
Geldmiddelen	1.272	1.272
Handelsschulden en overige verplichtingen	-1.272	-1.650
Saldo van identificeerbare activa en verplichtingen	–	8.614
Goodwill bij overname	–	14.186
Totaal	–	22.800

De geïdentificeerde immateriële activa met een totale waarde van 8.982 betreffen voornamelijk de merknamen en uitgaverechten van de Puzzelportfolio (5.865) en abonneebestanden (2.067). De amortisatieperiode voor de merknamen en uitgaverechten is 10 jaar en de abonneebestanden worden in 5 jaar afgeschreven.

Indien de acquisitie van Sanoma Uitgevers' Puzzelportfolio al op 1 januari zou hebben plaatsgevonden, zouden de opbrengsten en nettoresultaat respectievelijk 3.340 meer en 1.360 meer zijn geweest.

De naar aanleiding van de overnames opgenomen goodwill is voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en technische kwaliteiten van de medewerkers van de overgenomen ondernemingen en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie van de ondernemingen met de bestaande activiteiten van TMG.

4. OPBRENGSTEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Advertenties	362.072	342.888
Oplage	291.666	258.822
Drukwerk voor derden	8.451	8.279
Distributie	43.708	42.710
Overige opbrengsten	32.898	25.445
Totaal	738.795	678.144

Onder de omzet van totaal 738.795 (2006: 678.144) zijn bartertransacties begrepen ter grootte van 2.412 (2006: 2.290). De acquisities van Sky Radio Group, Keesing Media Group, Relatieplanet/Iwannadate hebben in 2006 op basis van acquisitiedatum effect op de advertentie, oplage en overige omzet. De overige opbrengsten betreffen onder meer sms- en internetactiviteiten.

5. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Boekwinst materiële vaste activa	703	4.976
Subsidies	1.000	1.062
Restitutie contributie NDP	796	–
Totaal	2.499	6.038

6. GROND- EN HULPSTOFFEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Papier en inkt	57.738	57.802
Hulpstoffen	3.614	3.676
Totaal	61.352	61.478

7. PERSONEELSKOSTEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2007	2006
Lonen en salarissen		196.930	183.884
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen		28.893	25.453
Kosten samenhangend met pensioenregelingen	27	21.939	16.692
Overige personeelskosten		47.047	35.318
Reorganisatiekosten	28	11.970	41.056
Totaal		306.779	302.403

Het gemiddeld aantal personeelsleden (fte) bedraagt 3.665 (2006: 3.826).

8. AFSCHRIJVING, AMORTISATIE EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGSVERLIEZEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2007	2006
Amortisatie	14	37.866	28.882
Bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	14	12.951	1.406
Afschrijvingen	15	23.923	28.343
Totaal		74.740	58.631

9. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Transport- en distributiekosten	124.939	118.783
Uitbesteed werk en technische productiekosten	56.499	44.077
Verkoopkosten	37.831	33.706
Redactiekosten	25.890	26.168
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten, t.l.v. het resultaat verwerkt in de periode waarin gemaakt	–	981
Bijzondere waardevermindering op handelsvorderingen	1.650	1.181
Overige bedrijfskosten	79.374	58.559
Totaal	326.183	283.455

De overige bedrijfskosten van 79.374 (2006: 58.559) betreffen onder meer automatiseringskosten 21.557 (2006: 5.138), huisvestingskosten 17.055 (2006: 16.454) en overige algemene kosten 40.762 (2006: 36.967). De automatiseringskosten namen toe door outsourcing van een deel van het eigen ICT-bedrijf ultimo 2006.

10. FINANCIËLE BATEN EN LASTEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Boekwinst verkoop geassocieerde deelnemingen	354.542	–
Aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen	-1.981	-11.561
Resultaat geassocieerde deelnemingen	352.561	-11.561
Rentebaten	19.027	16.036
Dividend niet-geassocieerde deelnemingen	125	2.451
Boekwinst verkochte beleggingen (2006: herwaardering)	57.019	10.489
Overige financiële baten	6	94
Financiële baten	76.177	29.070
Financiële lasten	-8.370	-7.958

In juli 2007 heeft TMG haar belang in SBS Broadcasting S.à.r.l. verkocht. De deelneming was gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Het resultaat op de verkoop van de deelneming bedraagt 349.544 en is verantwoord onder resultaat geassocieerde deelnemingen. Zie verder toelichting 16. Daarnaast heeft TMG haar belang in ANP holding verkocht. De deelneming was gewaardeerd volgens de 'equity'-methode. Het resultaat op de verkoop van de deelneming bedraagt 2.500 en is verantwoord onder resultaat geassocieerde deelnemingen.

Op 13 april 2007 heeft TMG haar belang in Wegener N.V. verkocht. Het resultaat op verkoop van het belang (inclusief de cumulatief financieringspreferente aandelen), 57.019, is verantwoord onder de financiële baten uit boekwinst verkochte beleggingen.

11. VENNOOTSCHAPSBELASTING

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Verschuldigde vennootschapsbelasting		
Verslagjaar	-270	8.208
Correctie van voorgaande jaren	381	-
Latente belastingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-6.787	-9.624
Verlaging belastingtarief	-	-5.810
Totale vennootschapsbelasting voortgezette activiteiten	-6.676	-7.226
Belasting op voortgezette activiteiten	-6.676	-7.226
Belasting op beëindigde activiteiten	-	1.161
Vennootschapsbelasting in geconsolideerde winst- en verliesrekening	-6.676	-6.065
Belasting op boekwinst beëindigde activiteiten	-	-762
Totale vennootschapbelasting	-6.676	-6.827
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten, vóór belastingen	392.608	-12.234
Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, vóór belastingen	-	4.413
Boekwinst op beëindigde bedrijfsactiviteiten, vóór belasting	-	50.175
Resultaat voor de berekening van de vennootschapsbelasting	392.608	42.354
Belastingtarief Nederland	25,5%	29,6%
Vennootschapsbelasting op basis van het Nederlandse belastingtarief	100.115	12.536
Effect van buitenlandse belastingtarieven	-533	-732
Niet-afrekbare kosten	1.919	1.552
Opbrengsten vrijgesteld van vennootschapsbelasting	-108.456	-16.116
Overige tariefsverschillen	-252	-505
Niet gewaardeerde compensabele verliezen	2.647	2.248
Verlaging belastingtarief	-	-5.810
Fiscale faciliteiten	-2.116	-
Totaal	-6.676	-6.827

Onder opbrengsten vrijgesteld van vennootschapsbelasting zijn de boekwinsten opgenomen van SBS Broadcasting S.à.r.l. en Wegener en in 2006 de boekwinst op Media Groep Limburg.

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

Het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit de totale activiteiten in 2007 is 1,7% negatief (2006: 16,2% negatief). De relatie tussen het belastingtarief in Nederland en het effectieve belastingpercentage op het resultaat uit doorlopende activiteiten is als volgt:

<i>In procenten</i>	2007	2006
Nominale belastingtarief Nederland	25,5	29,6
Belastingeffecten van:		
- Afwijkende tarieven (2006: aanpassing tarieven)	-0,1	-15,7
- Onbelastbare opbrengsten en niet-afrekbare kosten	-27,1	-30,3
- Overige effecten	0,0	0,2
Effectieve belastingdruk	-1,7	-16,2

12. BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De belastingvordering van 17.576 (2006: 19.950) heeft betrekking op terug te vorderen vennootschapsbelasting over de verslagperiode en voorgaande perioden.

De belastingschuld van 7.247 (2006: 6.839) heeft betrekking op de nog te betalen vennootschapsbelasting over de verslagperiode en voorgaande jaren na aftrek van voorlopige betalingen.

13. BEÏNDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

TMG heeft in het verslagjaar verschillende activiteiten beëindigd dan wel verkocht waaronder: Editions de Saxe S.A.S. van Keesing Media Group, 49% van het belang in Sky Radio Hessen, de joint venture Telegraaf Expomedia Events en de distributie van Huis-aan-huisbladen. De beëindigde activiteiten hebben geringe invloed op de financiële positie van TMG, waardoor een afzonderlijke toelichting achterwege is gelaten.

In 2006 heeft TMG, Media Groep Limburg B.V. (Dagblad De Limburger en Limburgs Dagblad), Grafisch Bedrijf Media Groep Limburg B.V. (drukkerij Nieuwsdruk Limburg) en Uitgeversmaatschappij De Trompetter B.V. (uitgeverij van huis-aan-huisbladen), verkocht aan de Mecom Group plc (Mecom). De transactie is afgerond op 13 juni 2006 met een verkoopwaarde voor de drie onderdelen van € 200 miljoen. De beëindigde bedrijfsactiviteiten betreffen de segmenten uitgeven en overig (drukkerij).

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>2006</u>
Resultaten beëindigde bedrijfsactiviteiten	
Opbrengsten	61.848
Kosten	56.887
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	4.961
Financiële baten en lasten	-548
Vennootschapsbelasting	-1.161
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten, na belasting	3.252
Boekwinst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteit, na belasting	50.937
Winst verslagperiode	54.189
Gewone en verwaterde winst op beëindigde bedrijfsactiviteiten per aandeel (EUR)	1,06
Kasstromen uit beëindigde bedrijfsactiviteit	
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	4.665
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	169.753
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-149
Nettokasstroom uit beëindigde bedrijfsactiviteit	174.269

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

14. IMMATERIËLE ACTIVA

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Merk- en uitgaverechten	Licenties	Goodwill	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	15.824	–	249.700	21.743	9.577	296.844
Cumulatieve amortisatie	1.531	–	107.577	9.205	–	118.313
Bijzondere waardeverminderingen	–	–	–	–	–	–
Boekwaarde 1 januari 2006	14.293	–	142.123	12.538	9.577	178.531
Mutaties in de boekwaarde						
Investerings	2.295	–	–	5.468	7.403	15.166
Verworven via bedrijfscombinaties	77.993	123.667	173.588	4.944	–	380.192
Desinvesteringen	-637	–	–	-1	–	-638
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	-3.036	–	-114.277	–	–	-117.313
Amortisatie	-5.628	-16.464	–	-6.790	–	-28.882
Bijzondere waardevermindering	-896	–	-510	–	–	-1.406
In gebruik genomen activa in uitvoering	–	–	–	188	-188	–
Koersverschillen	-312	–	34	-3	–	-281
Immateriële activa beschikbaar voor verkoop	-374	–	-850	-1.050	–	-2.274
Totaal van de mutaties	69.405	107.203	57.985	2.756	7.215	244.564
Aanschafwaarde	90.702	123.667	278.139	32.814	16.792	542.114
Cumulatieve amortisatie	6.108	16.464	77.521	17.520	–	117.613
Bijzondere waardeverminderingen	896	–	510	–	–	1.406
Boekwaarde 1 januari 2007	83.698	107.203	200.108	15.294	16.792	423.095
Mutaties in de boekwaarde						
Investerings	–	–	–	6.299	860	7.159
Verworven via bedrijfscombinaties	11.093	464	37.165	1.106	–	49.828
Desinvesteringen	–	–	-34	–	–	-34
Amortisatie	-5.340	-22.972	–	-9.554	–	-37.866
Bijzondere waardevermindering	-3.299	–	–	-9.652	–	-12.951
In gebruik genomen activa in uitvoering	–	–	–	17.255	-17.255	–
Koersverschillen	–	–	-67	-5	–	-72
Immateriële activa beschikbaar voor verkoop	-1	–	-20	465	–	444
Totaal van de mutaties	2.453	-22.508	37.044	5.914	-16.395	6.508
Aanschafwaarde	98.002	124.131	315.139	57.099	397	594.768
Cumulatieve amortisatie	7.656	39.436	77.477	26.239	–	150.808
Bijzondere waardeverminderingen	4.195	–	510	9.652	–	14.357
Boekwaarde 31 december 2007	86.151	84.695	237.152	21.208	397	429.603

Via bedrijfscombinaties werd 49.828 verworven. Hierin zijn, naast de verwerving zoals toegelicht in toelichting 3, ook begrepen: de goodwill uit het in 2006 verworven minderheidsbelang in Media Librium B.V. (in 2007 door uitbreiding belang meegeconsolideerd) van 7.338 en de goodwill op aandelen gebaseerde beloningen (verschuldigd) van 5.789.

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

De licenties hebben betrekking op uitzendrechten van Sky Radio Group en zijn contractueel verkregen tot 2011. De amortisatieperiode bedraagt 5 jaar. Onder de licenties zijn tevens begrepende jaarlijkse bijdrage van Sky Radio Group aan het agentschap Telecom. De jaarlijkse betalingen, tot 1 september 2011, aan het agentschap Telecom zijn opgenomen voor 36.144 (2006: 46.001). De gerelateerde langlopende verplichting is verantwoord bij toelichting 25.

De goodwill is verantwoord bij acquisitie van deelnemingen, waarvan de belangrijkste onderdelen betrekking hebben op Sky Radio Group (97.427) en Keesing Media Group (53.912). Daarnaast heeft 12.000 (2006: 12.000) betrekking op synergie-effecten bij de Telegraaf Drukkerij Groep B.V. ontstaan bij acquisitie. In 2006 is goodwill afgestoten als gevolg van de verkoop van de bedrijfsactiviteiten van dagblad De Limburger (2006: 111.697). De goodwill wordt oneindig verondersteld en derhalve niet geamortiseerd.

Alle immateriële activa ultimo 2007 zijn extern verworven.

Immateriële activa in uitvoering

De post betrof (deels in eigen beheer ontwikkelde) informatiesystemen bij Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V. en de Telegraaf Tijdschriften Groep. De informatiesystemen zijn in 2007 in gebruik genomen.

Toetsing op bijzondere waardevermindering

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

De totale boekwaarde van immateriële activa toegerekend aan de kasgenererende eenheden per 31 december 2007 en 2006 is als volgt:

	2007	2006
Uitgeven	164.471	138.382
Radio	224.779	251.784
Overig	27.740	23.312
Niet-toegewezen	12.613	9.617
Totaal	429.603	423.095

De realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden zijn gebaseerd op de berekeningen van de bedrijfswaarde. Bij deze berekeningen is door het management uitgegaan van kasstroomprognoses op basis van daadwerkelijke bedrijfsresultaten, de begroting 2008 en de langetermijnplannen tot en met 2010. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kasstromen na 2010, welke worden geëxtrapoleerd naar economische levensduur zonder rekening te houden met een groeipercentage. De geprognosticeerde kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet voor belasting van 8,0% (2006: 8,0%). 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 in TMG. De realiseerbare waarde is gelijk of hoger aan de boekwaarde, inclusief goodwill, van de hierboven gerapporteerde eenheden.

In 2007 werd een bijzondere waardevermindering op een CRM-informatiesysteem van 9.652 alsmede een afwaardering op een merknaam (radio) van 3.299 ten laste van de winst- en verliesrekening verantwoord. In 2006 was voor 896 bijzondere waardevermindering verantwoord op tijdschrifttitels (segment uitgeven), Oekraïne. In de loop van 2006 is voor 734 afgeboekt op goodwill van acquisitie Datawire en Esquire (tijdschrift), in verband met beëindiging van deze activiteiten.

15. MATERIËLE VASTE ACTIVA

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	209.800	267.954	141.569	3.008	622.331
Cumulatieve afschrijvingen	127.658	210.278	117.232	–	455.168
Boekwaarde 1 januari 2006	82.142	57.676	24.337	3.008	167.163
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	474	460	9.960	3.364	14.258
Verworven via bedrijfscombinaties	1.530	25	2.069	–	3.624
Desinvesteringen	-131	-312	-1.272	-44	-1.759
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	-10.027	-11.960	-1.630	-41	-23.658
Afschrijvingen	-8.230	-8.600	-11.513	–	-28.343
In gebruik genomen activa in uitvoering	24	5.214	122	-5.360	–
Koersverschillen	-4	–	16	–	12
Materiële vaste activa beschikbaar voor verkoop	849	-1.599	-3.524	-86	-4.360
Totaal van de mutaties	-15.515	-16.772	-5.772	-2.167	-40.226
Aanschafwaarde	193.802	237.102	102.022	841	533.767
Cumulatieve afschrijvingen	127.175	196.198	83.457	–	406.830
Boekwaarde 1 januari 2007	66.627	40.904	18.565	841	126.937
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	2.066	558	7.477	453	10.554
Verworven via bedrijfscombinaties	19	–	2.923	–	2.942
Desinvesteringen	-1.051	-347	-1.556	–	-2.954
Afgestoten n.a.v. verkoop bedrijfsonderdelen	–	–	-792	–	-792
Afschrijvingen	-7.789	-8.756	-7.378	–	-23.923
In gebruik genomen activa in uitvoering	–	710	–	-710	–
Koersverschillen	-12	-1	-36	-5	-54
Materiële vaste activa beschikbaar voor verkoop	-603	-11	59	–	-555
Totaal van de mutaties	-7.370	-7.847	697	-262	-14.782
Aanschafwaarde	190.762	238.233	98.052	579	527.626
Cumulatieve afschrijvingen	131.505	205.176	78.788	–	415.469
Boekwaarde 31 december 2007	59.257	33.057	19.262	579	112.155

In de materiële vaste activa zijn verantwoord gebouwen in eigendom, machines en installaties van de drukkerij en andere vaste bedrijfsmiddelen. De WOZ waarde van de bedrijfsgebouwen bedraagt ongeveer 107.500.

Materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft machines en/of installaties bij: Telegraaf Drukkerij Groep B.V., Hollandse Dagbladcombinatie B.V., DistriQ B.V., Telegraaf Media Ukraine LLC.

16. INVESTERINGEN IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN

TMG heeft de volgende investeringen in geassocieerde deelnemingen:

	Vestigingsplaats	2007	2006
Kapitaalbelang			
SBS Broadcasting S.à.r.l.	Luxemburg	0,0%	20,4%
De Nationale Regiopers B.V.	Almere	14,0%	14,0%
Expomedia Plc	Londen	20,0%	20,0%
Media Librium B.V. ¹⁾	Amsterdam	0,0%	40,0%
AM van Gaal Media B.V.	Amsterdam	20,0%	20,0%
RKK B.V./C.V.	Vriezenveen	24,0%	24,0%
ANP Holding B.V.	Den Haag	0,0%	8,8%

¹⁾ Per 1 september 2007 100% geconsolideerd.

	2007	2006
Boekwaarde		
SBS Broadcasting S.à.r.l.	–	61.432
Expomedia plc.	18.688	18.412
Media Librium B.V.	–	6.180
Overig	3.938	3.054
Totaal	22.626	89.078

Het aandeel van TMG na overname behaalde winst of het verlies van bovengenoemde geassocieerde deelnemingen over het boekjaar 2007 bedroeg 1.982 negatief (2006: 11.561 negatief). Voor geassocieerde deelnemingen, afgewaardeerd tot nihil, is voor het aandeel in de verdere verliezen geen voorziening (2006: nihil) getroffen.

Het 14,0%-belang (2006: 14,0%) in de Nationale Regiopers is een samenwerkingsverband met andere regionale dagbladuitgevers in Nederland op het gebied van advertentiewerving. Gezien het economische belang van de participatie in De Nationale Regiopers is er sprake van invloed van betekenis. Het aandeel in ANP Holding B.V. van 8,84% is onder geassocieerde deelnemingen opgenomen, aangezien TMG samen met andere uitgevers 30% bezat in deze onderneming. Het belang was in juli 2007 verkocht.

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

Bedragen in duizenden euro's	Activa	Verplichtingen	Eigen vermogen	Opbrengsten	Winst/verlies
2007					
Expomedia Plc	80.450	52.572	27.878	34.981	804

Beurswaarde Expomedia per 31 december is 63.334 (2006: 77.715).

2006					
SBS Broadcasting S.à.r.l.	2.715.393	2.749.067	-33.674	1.002.956	-37.338
Media Librium B.V.	5.990	4.463	1.527	3.288	-2.204
Expomedia Plc	71.899	45.674	26.225	30.801	-15.068

SBS Broadcasting S.à.r.l.

Het belang van het 20,44% in SBS Broadcasting S.à.r.l., een houdstermaatschappij gevestigd in Luxemburg, heeft TMG in juli 2007 verkocht voor 433.444 (inclusief aandeelhoudersleningen en geaccumuleerde rente). Het belang in SBS Broadcasting S.à.r.l. is in december 2005 verkregen door ruil van het 27% belang dat TMG had in SBS Broadcasting B.V. (Nederland). Bij de ruiltransactie zijn aandeelhoudersleningen verkregen welke niet zijn gewaardeerd.

Het resultaat op de verkoop van het 20,44% belang in SBS Broadcasting S.à.r.l. kan als volgt worden gerecapituleerd:

Bedragen in duizenden euro's

Waarde van de deelneming in SBS Broadcasting S.à.r.l. bij de acquisitie in 2005	67.790
Aandeel in het resultaat 2005	-917
Boekwaarde 31 december 2005	66.873
Transactiekosten	1.894
Aandeel in het resultaat 2006	-7.335
Boekwaarde 31 december 2006	61.432
Aandeel in het resultaat 2007 tot verkoop	-2.040
Boekwaarde bij verkoop	59.392
Opbrengst uit de verkoop van het belang	415.898
Kosten naar aanleiding van de verkoop	-6.962
Boekwinst 2007, verantwoord onder resultaat uit geassocieerde deelnemingen	349.544

Tevens werd de gecumuleerde rente (17.546) over de aandeelhoudersleningen ontvangen. Het rentedeel dat betrekking heeft op 2007 (6.003) is onder de financiële baten verantwoord.

In 2007 is de gehele boekwinst 349.544 op de verkoop van SBS Broadcasting S.à.r.l. gerealiseerd en verantwoord. Bij de ruiltransactie van SBS Broadcasting B.V. naar SBS Broadcasting S.à.r.l. in 2005 zijn geen opbrengsten verantwoord vanwege de onzekerheid van realisatie van toekomstige economische voordelen en het ontbreken van kasstromen. Het verschil tussen de verkregen aandeelhoudersleningen en het aandeel in SBS Broadcasting S.à.r.l. tegen 'equity'-waarde en de boekwaarde voor ruil van de aandelen SBS Broadcasting B.V. bedraagt circa 124.000 positief. Indien wel een boekwinst was verantwoord had de waardering van het eigen vermogen en het belang van de geassocieerde deelneming SBS Broadcasting S.à.r.l. na de ruiltransactie 124.000 hoger hebben bedragen. Op het resultaat 2006 had een andere verwerkingswijze geen effect gehad. Indien voor deze verwerkingswijze was gekozen zou het netto resultaat in 2007 124.000 lager zijn geweest.

Bij de verkoop van SBS heeft TMG een calloptie verkregen om 12% van de gewone aandelen met stemrecht te kopen van de combinatie ProSiebenSat.1-SBS Broadcasting. TMG heeft het recht om de calloptie uit te oefenen per 1 juni 2008 tegen een prijs van € 34,71 per aandeel minus het uitbetaalde dividend in de periode tussen 6 maart 2007 en de uitoefendatum van de optie, resulterend in een geschatte aankoop prijs van circa 456.000 (voor dividend). In het geval TMG zijn calloptie niet uitoefent heeft Lavena Holding (de meerderheidsaandeelhouder in ProSiebenSat.1-SBS Broadcasting) een putoptie voor hetzelfde 12%-belang. Deze moet worden uitgeoefend in de periode 1 tot en met 15 augustus 2008 tegen een vaste prijs van € 28,71 per aandeel minus bepaalde dividenduitkeringen. Dit zou resulteren in een geschatte aankoop prijs van circa 377.000 (voor dividend).

De calloptie wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van nihil aangezien de uitoefenprijs van de optie gelijk is aan de reële waarde van de aandelen op het moment van het verkrijgen van deze optie. Ook is de calloptie niet verhandelbaar. De initiële waarde van de geschreven putoptie is nihil. De uitoefenprijs ligt onder de reële waarde van de aandelen op het moment van het schrijven van deze optie. Na de initiële waardering dienen de opties tegen reële waarde te worden gewaardeerd. De onderliggende aandelen zijn niet beursgenoteerd. De reële waarde dient met voldoende zekerheid te kunnen worden bepaald. Aangezien de bandbreedte en de waarschijnlijkheid van de verschillende waarderingen te groot is, is deze zekerheid nog niet te verkrijgen. Daarom vindt de vervolgwaaardering van deze opties plaats op basis van de initiële waardering, zijnde nihil. TMG heeft geen indicatie van een reële waardeverandering op basis van de 5-jaars resultaatprognose van de combinatie ProSiebenSat.1-SBS Broadcasting.

De aandelen ProSiebenSat.1-SBS Broadcasting met stemrecht verschillen van de aandelen ProSiebenSat.1-SBS Broadcasting zonder stemrecht welke ter beurse zijn genoteerd. Hierdoor is een vergelijking tussen de genoemde aandelen niet mogelijk.

17. OVERIGE BELEGGINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Tot de vaste activa behorende beleggingen		
Belang Wegener:		
-(Certificaten van) gewone aandelen	–	116.437
-Preferente aandelen	–	18.151
Vooruitbetaalde operationele lease	4.650	4.887
Langlopende vorderingen	2.643	15.216
Totaal	7.293	154.691

Naast de onder toelichting 16 genoemde investeringen in geassocieerde deelnemingen had TMG een belang (2006: 23,8%) in Wegener N.V. Het belang is op 13 april 2007 verkocht voor 171.530 inclusief dividend 2006 en de maximum premie van € 1,00 per certificaat (reële waarde 2006: 116.437). Daarnaast had TMG cumulatief financieringspreferente aandelen, welke in 2007 voor 20.100 (2006: 18.151) zijn verkocht.

Het belang in Wegener werd niet aangemerkt als geassocieerde deelneming, omdat slechts sprake is van een aandelenbelang en invloed van betekenis op het beleid van de onderneming ontbreekt. Het aandelenbelang is gewaardeerd op reële waarde waarbij de waardemutaties rechtstreeks via het resultaat worden verwerkt. De reële waarde werd gebaseerd op de genoteerde marktprijs per balansdatum zonder aftrek van transactiekosten.

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

In 2006 is onder de langlopende vordering 11.260 geaccumuleerde rente aandeelhoudersleningen SBS Broadcasting S.á.r.l. begrepen. De rente is vervallen bij de verkoop van de aandelen SBS Broadcasting S.á.r.l. in juli 2007.

18. VOORRADEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Grondstoffen	14.376	7.982
Hulpstoffen	2.025	3.087
Totaal	16.401	11.069

19. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Handelsdebiteuren	86.710	88.629
Overige vorderingen	12.946	24.096
Overlopende activa	19.830	18.061
Totaal	119.486	130.786

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 5.410, in verband met dubieuze debiteuren (2006: 9.396). Zie tevens toelichting 31, financieel risicobeheer.

Reële waarde

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

20. GELDMIDDELEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Bank	44.855	67.329
Deposito's	451.170	18
Totaal	496.025	67.347

Van bovengenoemde liquide middelen is een bedrag van 451.170 ondergebracht in deposito's niet vrij beschikbaar. Indien noodzakelijk zijn de deposito's direct opvraagbaar onder voorwaarde van een boeteclausule. De gewogen gemiddelde resterende looptijd van de deposito's bedraagt 2 maanden. 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>	2007	2006
Activa		
Materiële vaste activa	809	6.605
Activa deelnemingen aangehouden voor verkoop	11.183	10.689
Totaal	11.992	17.294

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Passiva		
Passiva deelnemingen aangehouden voor verkoop	2.134	3.286
Totaal	2.134	3.286

De materiële vaste activa betreffen bedrijfspannen en hardware.

De deelnemingen beschikbaar voor verkoop zijn: Datawire B.V., Keesing Reference Systems B.V. (2006: Datawire B.V. en Keesing Reference Systems B.V.). De verwachting is dat de verkooptransacties in 2008 worden gerealiseerd. De verwachte reële waarde van de activa ligt boven de boekwaarde dan wel op boekwaarde.

22. EIGEN VERMOGEN

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2007 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 200.000.000 gewone, preferente en prioriteitsaandelen (2006: 200.000.000), welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

Aantal aandelen	2007		2006	
	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen	Gewone aandelen	Prioriteits-aandelen
Geplaatst per 1 januari	52.499.200	960	52.499.200	960
Ingetrokken aandelen	2.499.200			
Geplaatst per 31 december - volgestort	50.000.000	960	52.499.200	960
Aantal ingekochte aandelen per 31 december	259.800		2.499.200	
Aantal uitstaande aandelen per 31 december	49.740.200	960	50.000.000	960

Alle aandelen zijn volgestort en hebben een nominale waarde van € 0,25. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven. In het verslagjaar zijn gewone aandelen ingekocht voor 6.164 (2006: 54.415). Deze aandelen worden opgenomen in de reserve eigen aandelen.

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

De houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen zijn gerechtigd tot het uitbrengen van één stem per aandeel tijdens de vergadering. Iedere aandeelhouder van TMG heeft toegang tot de aandeelhoudersvergadering en het recht om zijn/haar stem uit te oefenen. Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechten verbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen is opgenomen onder de overige gegevens vanaf bladzijde 125.

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend aan Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep N.V. De verleende calloptie op preferente aandelen wordt door Stichting Preferente aandelen Telegraaf Media Groep beheerd. Er zijn momenteel geen preferente aandelen uitgegeven. De statutaire bepalingen voor vergoeding op de preferente aandelen is marktconform. De optie om preferente aandelen uit te geven is op nihil gewaardeerd.

Reserve koersverschillen

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

Overige wettelijke reserve

De reserve geactiveerde software betreft interne ontwikkelingskosten. Op de betreffende software is in 2007 een bijzondere waardevermindering toegepast waardoor deze wettelijke reserve is komen te vervallen.

Reserve eigen aandelen

Op balansdatum had TMG de beschikking over 259.800 (2006: 2.499.200) ingekochte gewone aandelen (nominaal € 0,25, 0,5% (2006: 4,8%) van het aandelenkapitaal). De verkrijgingsprijs van de ingekochte gewone aandelen was 6.164 (2006: 54.415). De in 2006 ingekochte aandelen zijn in 2007 ingetrokken.

23. DIVIDEND

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

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
€ 0,50 per (certificaat van) gewoon aandeel (2006: € 0,44)	25.000	23.100

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

Na 31 december 2007 is door de Raad van Bestuur het volgende dividendvoorstel over 2007 gedaan:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007
€ 1,00 per (certificaat van) gewoon aandeel (2006: € 0,50)	50.000

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

24. WINST PER AANDEEL

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van aan houders van gewone aandelen toe te rekenen winst van 400.097 (2006: 49.599) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2007 heeft uitgestaan van 49.992.892 (2006: 51.010.958), als volgt berekend:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Winst per aandeel		
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	400.097	49.599
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	49.992.892	51.010.958
Gewone winst per aandeel	8,00	0,97

Verwaterde winst per aandeel

Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel per 31 december 2007 is uitgegaan van de houders van gewone aandelen toe te rekenen winst van 400.097 (2006: 49.599) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat, gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, gedurende 2007 heeft uitstaan van 49.992.892 (2006: 51.010.958). Er heeft in 2007 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

25. RENTEDRAGENDE LENINGEN EN OVERIGE FINANCIERINGSVERPLICHTINGEN

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

2007

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Totaal</u>	<u>Kortlopend deel</u>	<u>Langlopend deel</u>
Langlopende leningen	12.689	1.743	10.946
Nog te betalen overnamebedragen	15.189	8.814	6.375
Overige financiering	31.956	11.203	20.753
Totaal	59.834	21.760	38.074

2006

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Totaal</u>	<u>Kortlopend deel</u>	<u>Langlopend deel</u>
Langlopende leningen	150.705	12.556	138.149
Nog te betalen overnamebedragen	3.482	–	3.482
Overige financiering	78.056	11.203	66.853
Totaal	232.243	23.759	208.484

De langlopende verplichtingen, allen verstrekt in euro's, zijn aangetrokken ten behoeve van de acquisitie van Keesing Media Group en Sky Radio Group, door een consortium onder leiding van TMG. Als gevolg van de Tijdelijke Wet Mediaconcentraties van 13 juni 2007 heeft TMG de banklening van Sienna Holding B.V. ten behoeve van de acquisitie van Sky Radio Group afgelost in juli 2007.

Het kortlopend deel van de financieringsverplichting (2007: 21.760; 2006: 23.759) is opgenomen onder kortlopende verplichtingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<u>Valuta</u>	<u>Nominale rente</u>	<u>Nominale waarde</u>	<u>Aflossing</u>	<u>Boekwaarde 2007</u>	<u>Boekwaarde 2006</u>
Langlopende leningen						
Gesyndiceerde banklening aflopend	EUR	Euribor	92.981	–	–	92.981
Gesyndiceerde banklening Sienna Holding B.V.	EUR	Euribor	50.000	–	–	43.386
Aandeelhouderslening Veronica Holding B.V. aan Sienna Holding B.V.	EUR	5,50%	8.400	2010	9.227	8.740
Banklening Keesing aflopend	EUR	3-mnd Euribor	10.000	2008 - 2012	2.543	4.829
Overige leningen	EUR	Euribor	–	–	919	769
Totaal					12.689	150.705
Nog te betalen overnamebedragen						
Aandelen Sienna Holding B.V.	EUR	–	–	2010 - 2011	4.662	1.352
Aandelen Keesing Media Group B.V.	EUR	–	–	2010	1.713	2.130
Aandelen Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V.	EUR	–	–	2008	7.800	¹⁾
Pilarczyk Media Groep B.V.	EUR	–	–	2008	1.014	–
Totaal					15.189	3.482
Overige financiering						
Langlopende verplichtingen licenties						
Sky Radio Group	EUR	Euribor	–	2008 - 2011	31.390	40.873
Aandelen Sienna Holding B.V. (Banken)	EUR	Euribor	–	–	–	37.037
Overige langlopende verplichtingen	EUR	Euribor	–	–	566	146
Totaal					31.956	78.056

¹⁾ Ultimo 2006 is het nog te betalen overnamebedrag van Relatieplanet en IWD (7.464) opgenomen onder de handelsschulden en overige verplichtingen.

Voorwaarden en aflossingsschema

Voor de voorwaarden en aflossingsschema van de langlopende leningen inzake de overname van Sky Radio Group (Sienna Holding) wordt verwezen naar de jaarrekening 2006 van TMG. De leningen zijn in juni en juli 2007 afgelost.

De banklening Keesing Media Group ad 800 kent een lineaire aflossingsverplichting en dient uiterlijk in 2012 afgelost te worden. Het rentepercentage is gekoppeld aan de 3-maands Euribor. Het kortlopende gedeelte bedraagt 2.286 en is gepresenteerd onder de kortlopende verplichtingen. Het rentepercentage is per balansdatum gefixeerd. TMG heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor Keesing Media Group.

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

Nog te betalen overnamebedragen

Het management heeft het recht om de aandelen vanaf de vervaldatum aan TMG aan te bieden. TMG heeft de plicht om de aandelen vanaf dat moment te kopen. Voor een toelichting op de waardering van de managementaandelen Sky Radio Group wordt verwezen naar toelichting 26. De managementaandelen van Keesing Media Groep betreffen geen op aandelen gebaseerde beloning aangezien de aankoopprijs gelijk is aan de uitoefenprijs. In 2007 zijn de aandelen van een manager van Keesing Media Group gekocht door TMG onder bad leaver voorwaarden.

Telegraaf Classified Media B.V. heeft een optie tot aankoop van het resterende 30%-belang in Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V. De optie moet worden uitgeoefend voor september 2008 en de aandelen zijn in het bezit van het management. De uitoefenprijs van de optie is gefixeerd. De verplichting van de koop van de resterende 30% is opgenomen onder de overige verplichtingen. Rekening houdend met de koopoptie op aandelen van het management draagt TMG het volledige economische risico en zeggenschap in Relatieplanet Nederland B.V. en IWD Nederland B.V. van 100%. De onderneming is als groepsmaatschappij opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van TMG.

Overige financiering

De langlopende verplichtingen inzake de licenties van Sky Radio Group hebben betrekking op jaarlijkse betalingen, tot 1 september 2011, aan het agentschap Telecom. Naast de betaling van een eenmalige vergoeding voor het verkrijgen van de licentierechten heeft Sky Radio Group tevens een verplichting tot een jaarlijkse bijdrage aan het agentschap Telecom. De jaarlijkse bijdrage aan het agentschap Telecom zijn geclasificeerd onder immateriële activa voor 36.144 (2006: 46.001). De immateriële activa worden geamortiseerd over de contractuele periode. De interest gerelateerd aan de financiële verplichting is verantwoord als financiële last, waarbij de jaarlijkse betaling in mindering wordt gebracht op de langlopende verplichting.

De aandelen van de banken in Sienna Holding zijn door TMG gekocht voor 37.037. Hiermee heeft de TMG 85% van de aandelen van Sky Radio Group verkregen. De resterende 15% zijn in het bezit van het management van Sky Radio Group en Veronica Holding.

26. OP AANDELEN GEBASEERDE BELONING

Het management van Sky Radio Group heeft aandelen in het bezit met een beloningscomponent:

<i>Bedragen in euro's.</i>	Aantal	Verkrijgingsprijs per aandeel	Reële waarde per aandeel op balansdatum	Vervaldatum
Sienna Holding B.V.	211	490	2.475	1-3-2010
Sienna Holding B.V.	1.474	490	2.475	1-3-2011

De (ver)koopprijs is vastgesteld volgens een vooraf gedefinieerde formule. De waarde per aandeel op balansdatum is ingeschat en is gebaseerd op toekomstige kasstromen. De last in de winst- en verliesrekening voor de managementaandelen Sienna bedraagt 329 (2006:320).

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

27. PERSONEELSBELONINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006	2005	2004	2003
Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen	9.814	23.055	18.892	36.643	37.371
Contante waarde gefinancierde verplichtingen	38.481	23.975	167.420	682.601	602.573
Contante waarde verplichtingen	48.295	47.030	186.312	719.244	639.944
Reële waarde van fondsbeleggingen	-17.337	-20.498	-148.226	-628.647	-576.413
Contante waarde van nettoverplichtingen	30.958	26.532	38.086	90.597	63.531
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen	-1.274	-1.552	-20.057	-37.495	–
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	29.684	24.980	18.029	53.102	63.531
Ervaringsaanpassingen					
Ervaringsaanpassingen ontstaan op verplichtingen van de regeling	3.600				
Ervaringsaanpassingen ontstaan op fondsbeleggingen	-3.500				
Aanname aanpassing pensioenverplichtingen	1.600				

Brutoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten

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

In 2005 is de regeling van Stichting Telegraafpensioenfonds 1959 gewijzigd van een toegezegdpensioenregeling naar een toegezegde bijdrageregeling, waardoor een vrijval is ontstaan in de personeelsbeloningen.

De voornaamste actuariële veronderstellingen zijn per balansdatum

<i>In gewogen gemiddelden</i>	2007	2006	2005
Disconteringsvoet per 31 december	5,1%	4,5%	4,0%
Verwacht rendement op fondsbeleggingen per 31 december	6,1%	6,1%	6,1%
Toekomstige salarisstijgingen	2,5%	2,5%	2,5%
Inflatiecorrectie	2,0%	2,0%	2,0%
Pensioenstijging	2,0%	2,0%	2,0%

Het geprognostiseerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement, uitgaande van de verwachte beleggingsmix van aandelen (40%) en vastrentende waarden (60%). De geprognostiseerde rendementen op deze beleggingen respectievelijk 8,5% en 4,5% zijn in overeenstemming met de uitgangspunten die hiertoe zijn voorgeschreven door De Nederlandsche Bank N.V.

Verloop van verplichting uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Per 1 januari	47.030	186.312
Overname van dochterondernemingen	–	13.462
Servicekosten	1.692	3.477
Nagekomen servicekosten	1.205	–
Interestkosten	2.198	4.839
Correctie openingsbalans IFRS (jubilea-uitkeringen)	–	6.331
Vanuit de reorganisatievoorziening	6.516	–
Werknemersbijdrage	–	359
Actuariële verliezen (winsten)	-3.914	-6.751
Vrijval voorzieningen door inperking regeling	–	-14.421
Vrijval voorzieningen door beëindiging activiteiten	–	-139.357
Uitkeringen	-6.432	-7.221
Per 31 december	48.295	47.030

Verloop van reële waarde van fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Per 1 januari	20.498	148.226
Overname van dochterondernemingen	–	11.084
Premies	6.824	1.475
Verwacht rendement	1.000	5.282
Werknemersbijdrage	–	359
Actuariële winsten (verliezen)	-4.553	12.800
Vrijval beleggingen door inperking regeling	–	-6.582
Vrijval beleggingen door beëindiging activiteiten	–	-150.097
Uitkeringen	-6.432	-2.049
Per 31 december	17.337	20.498

De vrijval voorziening (c.q. belegging) door beëindiging van activiteiten in 2006 is ontstaan door de verkoop van de Limburgse activiteiten. De inperking van de regeling heeft in 2006 betrekking op HDC Media. Onder de kosten van toegezegde bijdrageregelingen zijn ook de kosten inzake de VUT-regeling van de grafische bedrijfstak opgenomen.

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

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

Betreffende regelingen kwalificeren als toegezegde pensioenregeling, maar worden verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling. TMG kan niet aansprakelijk worden gesteld voor enige tekorten in een VUT/pensioenregeling, dan wel is verplicht gesteld een tekort aan te vullen. Ditzelfde geldt voor de bedrijfstakregeling inzake het prepensioen dagbladjournalisten.

TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor toegezegdpensioenregelingen in 2008 1.087 bedraagt (2007: 1.018), zover redelijkerwijs in te schatten.

In de winst- en verliesrekening opgenomen last:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2007	2006
Aan dienstjaar toegerekende pensioenkosten		1.692	3.477
Nagekomen servicekosten		1.205	–
Rente over de verplichting		2.198	4.839
Verwacht rendement op fondsbeleggingen		-1.000	-5.282
Afschrijving niet opgenomen winsten/(verliezen)		–	128
Totaal bijdrage aan toegezegdpensioenregelingen		4.095	3.162
Resultaat uit hoofde van inperking/beëindiging		–	-4.609
Bijdrage aan toegezegde bijdrageregelingen		17.844	18.139
Totaal	7	21.939	16.692

28. REORGANISATIEVOORZIENING

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Stand per 1 januari	21.595	15.272
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	–	3.590
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	11.970	44.370
Naar personeelsbeloningen	-6.516	–
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	-16.848	-41.637
Stand per 31 december	10.201	21.595

De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen terzake arbeidsbemiddeling, afvloeiing, verhuizing alsmede om-, her- en bijscholing bij Telegraaf Tijdschriften Groep B.V., Holland Combinatie B.V., Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V., HDC Media B.V., Telegraaf Drukkerij Groep B.V., DistriQ B.V. en op concernniveau. Het kortlopende gedeelte ad 13.205 (2006: 17.623) is gepresenteerd onder de overige te betalen posten. Naar verwachting zal het langlopende deel uiterlijk in 2014 aflopen.

29. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

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

2007			
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>			
	Activa	Verplichtingen	Saldo
Immateriële activa	–	-33.539	-33.539
Materiële vaste activa	419	–	419
Personeelsbeloning	958	–	958
Voorzieningen	–	-1.965	-1.965
Voorwaartse verliescompensatie	206	–	206
Overige posten	29	–	29
Nettobelastingvordering/verplichting (-)	1.612	-35.504	-33.892

2006			
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>			
	Activa	Verplichtingen	Saldo
Immateriële activa	–	-38.716	-38.716
Materiële vaste activa	–	-417	-417
Personeelsbeloning	1.264	–	1.264
Voorzieningen	–	-2.477	-2.477
Voorwaartse verliescompensatie	180	–	180
Uitgestelde belastingverplichting buitenland	–	-2.559	-2.559
Overige posten	–	-106	-106
Nettobelastingvordering/verplichting (-)	1.444	-44.275	-42.831

In sommige landen waar TMG actief is, bepaalt de lokale wetgeving dat de winst belast is op het moment dat deze wordt uitgekeerd. Per balansdatum bedroeg het totaal van deze winst nihil (2006: 11.516), dat resulteert in een belastingverplichting van nihil (2006: 2.559).

Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen

Er zijn inzake (aanloop-) verliezen van enkele dochterondernemingen geen latente belastingvorderingen in de balans opgenomen. De niet opgenomen latente belastingvordering bedroeg ultimo 2007 7.744 (2006: 8.140). Hiervan heeft 4.668 (2006: 5.567) betrekking op buitenlandse aanloopverliezen die onbeperkt verrekenbaar zijn. De verrekenbare verliezen in Nederland vallen binnen de periode van 9 jaar.

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>				
	Stand 1-1-2007	Opgenomen in resultaat	(De-) Consolidatie	Stand 31-12-2007
Immateriële activa	-38.716	5.702	-525	-33.539
Materiële vaste activa	-417	836	–	419
Personeelsbeloning	1.264	-306	–	958
Voorzieningen	-2.477	512	–	-1.965
Voorwaartse verliescompensatie	180	26	–	206
Uitgestelde belastingverplichting buitenland	-2.559	–	2.559	–
Overige posten	-106	17	118	29
Netto latente belastingvordering/verplichting (-)	-42.831	6.787	2.152	-33.892

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

30. HANDESSCHULDEN EN OVERIGE VERPLICHTINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Toelichting	2007	2006
Vooruitontvangen abonnementsgelden		52.717	49.373
Overige vooruitontvangen bedragen		10.211	25.443
Handelsschulden aan leveranciers		38.121	32.401
Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen en winstdelingsregeling)		44.556	31.626
Verschuldigde vennootschapsbelasting	12	7.247	6.839
Overige belastingen en sociale premies		12.627	13.365
Reorganisatievoorzieningen (korte termijn gedeelte)		13.205	17.623
Overige verplichtingen en overlopende passiva		47.946	36.440
Totaal		226.630	213.110

De overige verplichtingen en overlopende passiva betreffen (inschattingen voor) redactiekosten bezorgkosten, overige exploitatiekosten, voorzieningen, retouren en te betalen provisies.

De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde.

31. FINANCIËEL RISICOBEEHER

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en toezicht op het risicobeehekader van TMG. De Raad van Bestuur beoordeelt jaarlijks zowel op centraal als decentraal niveau de strategische risico's en beoordeelt per kwartaal de ontwikkeling en bewaking van de strategische risico's.

Het interne beheersingsbeleid is erop gericht om de risico's waarmee TMG wordt geconfronteerd in kaart te brengen en te analyseren, passende controles te bepalen en risico's te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeeher worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de marktomstandigheden en activiteiten van TMG. TMG wil met behulp van beheersnormen en procedures een gedisciplineerde cultuur ontwikkelen, waarin alle werknemers hun taken en verplichtingen begrijpen.

Door Group Internal Audit worden evaluaties van controles en procedures uitgevoerd, waarvan de bevindingen worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Marktrisico

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

TMG heeft het beleid om geen gebruik te maken van forward-, swap- en/of termijncontracten. Slechts in het geval van renterisico heeft TMG in 2006 gebruik gemaakt van interest rate swaps bij opname van langlopende leningen, er wordt geen gebruik gemaakt van hedge accounting. Ultimo 2007 zijn geen interest rate swap contracten afgesloten. TMG heeft het beleid om beperkt gebruik te maken van externe financiering, een uitzondering hierbij was de acquisitie van Sky Radio Group en Keesing Media Group waarbij tijdelijk gebruik is gemaakt van externe financiering. Belangrijkste criteria daarbij is dat TMG niet afhankelijk wil zijn van externe financieringsmaatschappijen. De financiering zal in principe niet hoger zijn dan 2,5 maal EBITDA. Zie verder de toelichting op het renterisico.

Kredietrisico's

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

Bijzondere waardervermindingsverliezen

Klanten worden gesteld binnen vooraf bepaalde limieten te betalen. Bij overschrijding van de limiet wordt de levering van diensten stopgezet. De klanten betreffen voornamelijk mediabureaus, bedrijven en abonnees. De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Nominale waarde	nog niet ervallen	tussen 30 en 60 dgn	tussen 60 en 90 dgn	tussen 90 en 180 dgn	tussen 180 en 360 dgn	meer dan 360 dgn
Stand 31 december 2007	92.120	63.216	18.043	5.885	3.932	-1.121	2.165
Stand 31 december 2006	98.025	67.963	16.344	3.712	1.543	1.376	7.087

Door TMG wordt een waardecorrectie voor oninbaarheid gevormd voor het risico van bijzondere waardeverminderingen voor geschatte verliezen uit hoofde van handelsvorderingen. De waardecorrectie voor oninbaarheid wordt bepaald op basis van achterstand van betalingen en gestelde limieten. Mutaties in de waardecorrectie voor oninbaarheid met betrekking tot handelsvorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Stand 1 januari	9.396	11.554
Dotatie	1.189	1.650
Opname	-5.175	-3.808
Stand 31 december	5.410	9.396

Valutarisico

Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate via activiteiten buiten het eurogebied, te weten Zweden, Denemarken en Oekraïne. De nettokasstroom van en naar die entiteiten en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door zijn ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta is voor TMG derhalve zeer beperkt. Ultimo 2007 stonden geen valuta forwardcontracten uit.

TMG heeft het beleid bij significante valuta-exposures, forwardcontracten af te sluiten ter dekking van de risico's binnen een periode van één jaar. Een valuta-exposure wordt voor een individuele entiteit binnen TMG als significant beschouwd indien de omvang als percentage van de omzet per kalendermaand een grenswaarde overschrijdt van 500 en de kasstroom een waarschijnlijkheid van meer dan 50% heeft.

Renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is een mismatch tussen de renteverplichtingen en de kasstromen uit de gefinancierde activa. TMG is echter per saldo een ontvanger van rente doordat de nettoschuldpositie (opgenomen leningen minus de liquide middelen) meer dan gecompenseerd wordt door rentedragende liquide middelen en direct opvraagbare deposito's.

Gezien de beperkte omvang van de schuldpositie is TMG nauwelijks gevoelig voor rentefluctuaties en heeft het geen significante invloed op de financiële positie en het resultaat van TMG. Dit is reden voor TMG om geen interesthedging toe te passen.

Overige marktprijsrisico

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

Liquiditeitsrisico

TMG heeft nauwelijks een liquiditeitsrisico gezien de geringe financiële verplichtingen en de ruime liquiditeitspositie. Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisico-beheer zijn dat, voor zover mogelijk voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden en zonder dat daarbij onaanvaardbare verliezen worden opgenomen of de reputatie van TMG in gevaar komt.

De volgende kredietfaciliteiten zijn beschikbaar op balansdatum:

- Een niet door zakelijke zekerheid gedekt rekeningcourantkrediet van 45 miljoen, onbeperkt, zonder afloopdatum.
De te betalen rente bedraagt een maands Euribor met 0,5% opslag. Op balansdatum is hiervan 1.877 gebruikt;
- Een niet door zakelijke zekerheid gedekt rekeningcourantkrediet van 5 miljoen, onbeperkt, zonder afloopdatum.
De te betalen rente bedraagt een maands Euribor met 0,5% opslag. Op balansdatum is hiervan geen gebruik van gemaakt.

De reële waarde van de financiële instrumenten wijkt niet significant af van de boekwaarde 2007.

Kapitaalbeheer

De Raad van Bestuur van TMG heeft het beleid om een sterke vermogenspositie te bewaken, waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten wordt behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is verzekerd. Een belangrijk kerncijfer daarbij is het rendement op het eigen vermogen, dat wordt gedefinieerd als het nettobedrijfsresultaat 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.

Er zijn het afgelopen jaar geen wijzigingen aangebracht in de kapitaalbenadering van TMG.

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

32. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

De verschuldigde bedragen uit hoofde van niet-opzegbare operationele leaseovereenkomsten vervallen als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
< 1 jaar	4.065	3.623
1-5 jaar	11.320	15.428
> 5 jaar	881	8.638
Totaal	16.266	27.689

De verplichtingen betreffen voornamelijk huur- en leaseverplichtingen en hebben een looptijd tot maximaal 2020. In het boekjaar 2007 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 6.944 in de winst- en verliesrekening opgenomen (2006: 5.286).

In het kader van de beëindiging van niet-kernactiviteiten heeft Telegraaf Media Groep N.V. een overeenkomst gesloten met Atos Origin betreffende de uitbesteding van de generieke ICT-diensten van Telegraaf Media ICT B.V. per 1 januari 2007. De totale waarde van het contract bedraagt naar verwachting 43.300 voor een periode van 5 jaar.

Juridische geschillen

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

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG is, als aangeklaagde, betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, geschillen en rectificaties van publicaties. TMG ziet de uitkomsten hiervan met vertrouwen tegemoet en verwacht dat deze geen materieel effect zullen hebben op de geconsolideerde financiële positie van TMG.

33. INVESTERINGSVERPLICHTINGEN

In 2007 is TMG overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software ten bedrage van 4.132 (2006: nihil). Deze investeringen hebben betrekking op de ontwikkeling van informatiesystemen bij DistriQ B.V. en Keesing Media Group.

34. VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Voor samenwerkingsverbanden aangegaan met derden in de vorm van vennootschap onder firma geldt dat de daarin deelnemende groepsmaatschappij hoofdelijk aansprakelijk is voor alle verplichtingen van de vennootschap. Voor geassocieerde deelnemingen geldt de hoofdelijke aansprakelijkheid voor de verplichtingen op basis van het aandelenbelang van de vennootschap in de deelneming.

De vennootschap heeft zich verder garant gesteld voor de continuïteit van Telegraaf Media Ukraine (Ukraine), T.T.G. Sverige A.B., Telegraaf Media Cyprus Ltd. (Cyprus) en Baragold Ltd. (Cyprus).

Ultimo 2007 zijn ter waarde van 2.149 (2006: 1.645) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van aangegane verplichtingen.

35. VERBONDEN PARTIJEN

Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie tussen verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), joint ventures (zie onderdeel 36 van de toelichting), Stichting Telegraafpensioenfonds 1959 en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Een lijst met deelnemingen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel.

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

	2007	2006
Stichting Administratiekantoor Telegraaf Media Groep N.V.	63,4%	62,7%
N.V. Exploitatiemaatschappij Van Puijenbroek	32,5%	31,0%

Transacties met managers op sleutelposities

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar de vennootschappelijke winst- en verliesrekening (toelichting 9). De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder Personeelskosten (zie onderdeel 27 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

Overige transacties met verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen (omzet 3.084; omzet 2006: 17.402) en joint ventures (omzet 834; omzet 2006: 611). De uitstaande vorderingen met verbonden partijen waren 1.772 per 31 december. Hierop is een voorziening getroffen van 1.697 waarvan nihil ten laste van het resultaat over 2007.

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. BELANGEN IN JOINT VENTURES

De volgende belangen in joint ventures worden aangehouden:

	Vestigingsplaats	Kapitaalbelang 2007	Kapitaalbelang 2006
Fitclub B.V.	Groningen	75,0%	75,0%
Telegraaf Expomedia Events vof	Amsterdam	0,0%	50,0%
TTG Hearst AB	Stockholm	50,0%	50,0%
TTG Hearst B.V.	Amsterdam	75,0%	75,0%
TTG Sulake B.V.	Amsterdam	49,0%	50,0%
TTG Volgas v.o.f.	Amsterdam	50,0%	50,0%
Plus Magazine AB	Stockholm	50,0%	0,0%
Info Pinnacle B.V.	Amsterdam	50,0%	50,0%
Ludique Events B.V.	Liempde	50,0%	25,0%
R & R Expo vof	Amsterdam	0,0%	32,5%
SmartEvents B.V.	Rotterdam	50,0%	50,0%
Adventure Holding B.V.	Zeist	33,3%	33,3%

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

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Vaste activa	282	2.122
Vlottende activa	3.704	3.049
Langlopende verplichtingen	-2.773	-5.341
Kortlopende verplichtingen	-3.370	-3.688
Saldo van activa en verplichtingen	-2.157	-3.858

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Totale baten	9.456	9.211
Totale lasten	-11.473	-10.656
Financieel resultaat	911	-78
Venootschapsbelasting	-474	-307
Nettoresultaat	-1.580	-1.830

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

Bedragen in duizenden euro's

	2007	2006
Resultaat dochterondernemingen (na belasting)	405.544	33.062
Saldo overige baten en lasten (na belasting)	-5.447	16.537
Nettoresultaat	400.097	49.599

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

per 31 december, voor resultaatbestemming

Bedragen in duizenden euro's

	Toelichting	2007	2006
ASTE ACTIVA			
Immateriële activa			
Goodwill	2	17.445	3.891
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		603.769	180.554
Vorderingen op groepsmaatschappijen		23.107	67.791
Andere deelnemingen		18.804	25.486
Vorderingen op minderheidsdeelnemingen		–	314
Overige vorderingen		140	390
Totaal financiële vaste activa	3	645.820	274.535
Totaal vaste activa		663.265	278.426
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen			
Belastingen en premies sociale verzekeringen		15.457	18.662
Groepsmaatschappijen		437.552	398.791
Overige vorderingen en overlopende activa		317	4.575
Geldmiddelen		–	–
Totaal vlottende activa	4	453.326	422.028
Totaal activa		1.116.591	700.454
EIGEN VERMOGEN			
Geplaatst kapitaal		12.500	13.125
Wettelijke reserves		-123	1.470
Overige reserves		454.341	433.847
Onverdeeld resultaat		400.097	49.599
Totaal eigen vermogen		866.815	498.041
VOORZIENINGEN			
Personeelsbeloningen		26.399	21.459
Reorganisatievoorziening		2.904	4.772
Latente belastingverplichtingen		177	118
Totaal voorzieningen	5	29.480	26.349
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende verplichtingen	6	6.375	133.500
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		192.638	23.365
Kredietinstellingen		1.483	16.705
Handelsschulden en overige verplichtingen		19.800	2.494
Totaal kortlopende verplichtingen		213.921	42.564
Totaal verplichtingen		220.296	202.413
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		1.116.591	700.454

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

INHOUD

pag.	Toelichting
118	1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving
118	2. Immateriële activa
119	3. Financiële vaste activa
119	4. Vorderingen
120	5. Voorzieningen
120	6. Langlopende verplichtingen
120	7. Niet in de balans opgenomen verplichtingen
121	8. Beloning van bestuurders en commissarissen

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

1. BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de bepalingen van Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS jaarrekening. Hierbij worden deelnemingen, waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de 'equity'-methode gewaardeerd. Deze geconsolideerde IFRS jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden. Verwezen wordt naar pagina 78 tot en met 85 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

De immateriële activa van de vennootschap ter grootte van 17.445 (2006: 3.891) bestaat uit de goodwill en acquisitiekosten die betaald zijn bij aankoop van de Gooi- en Eemlander en Media Librium.

3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Aandeel in vermogen	603.769	180.554
Vorderingen	23.107	67.791
	626.876	248.345
Andere deelnemingen		
Media Menu Holding	4	4
Media Menu CV	112	112
Expomedia Plc	18.688	18.412
Media Librium B.V.	–	6.180
ANP Holding B.V.	–	778
	18.804	25.486
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	–	314
Overige vorderingen	140	390
	140	704
Totaal financiële vaste activa	645.820	274.535

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

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Groeps- maatschappijen	Vorderingen groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op minderheids- deelnemingen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2007	180.554	67.791	25.486	314	390	274.535
Mutaties in de boekwaarde						
Investerings	33.447	–	–	799	29	34.275
Desinvesteringen lopend boekjaar	–	–	-778	–	-279	-1.057
Aandeel in resultaat deelnemingen	405.544	–	-514	–	–	405.030
Ontvangen dividend deelnemingen	-15.617	–	–	–	–	-15.617
Valutakoersverschillen	-159	–	–	–	–	-159
(De)consolidatie	–	1.885	-5.390	-1.113	–	-4.618
Verstrekke leningen	–	21.222	–	–	–	21.222
Ontvangen aflossingen	–	-67.791	–	–	–	-67.791
Boekwaarde 31 december 2007	603.769	23.107	18.804	–	140	645.820

4. VORDERINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Vennootschapsbelasting	15.457	18.662
Groepsmaatschappijen	437.552	398.791
Handelsdebiteuren	–	238
Overige vorderingen en overlopende activa	317	4.337
Totaal	453.326	422.028

5. VOORZIENINGEN

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2007	2006
Personeelsbeloningen	26.399	21.459
Reorganisatievoorziening	2.904	4.772
Latente belastingverplichtingen	177	118
Totaal	29.480	26.349

6. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

De langlopende verplichtingen hadden betrekking op de aangegane lening inzake de aankoop van Sky Radio Group en langlopende verplichtingen inzake de aankoop van de aandelen Sienna Holding (Sky Radio Group) en Keesing Media Group van banken. De leningen zijn in 2007 afgelost. De leningen van 6.375 ultimo 2007 betreffen managementaandelen Sky Radio Group en Keesing Media Group. Bij toelichting 25 op de geconsolideerde balans wordt dit nader uiteengezet.

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 verplichtingen van financiële vaste activa zoals gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt.

Voor samenwerkingsverbanden aangegaan met derden in de vorm van vennootschap onder firma geldt dat de daarin deelnemende groepsmaatschappij hoofdelijk aansprakelijk is voor alle verplichtingen van de vennootschap. Voor geassocieerde deelnemingen geldt de hoofdelijke aansprakelijkheid voor de verplichtingen op basis van het aandelenbelang van de vennootschap in de deelneming.

Fiscale eenheid

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

8. BELONING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen heeft in overleg met de Stichting Beheer van prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. besloten tot de volgende bezoldiging van de Raad van Bestuur vastgesteld bezoldigingsbeleid door de algemene vergadering van aandeelhouders op 20 april 2005. Het vaste jaarsalaris van de heren Swartjes en Arp wordt verhoogd met 2,25% per 1 januari 2007 en zij ontvangen ieder een bonus over 2006 ter grootte van 1,3 maandsalaris.

In de algemene vergadering van aandeelhouders op 19 april 2007 is het voorgestelde beloningsbeleid van de Raad van Bestuur vastgesteld per 1 januari 2007. De beloningsstructuur bestaat uit een vast en variabel element. Het vaste element is het salaris op jaarbasis en vakantietoeslag. Het variabele element bestaat uit a) de bestaande winstdelingsregeling voor alle medewerkers van Telegraaf Media Groep N.V. en b) een individuele bonus. De individuele bonus varieert tussen de 0 en 2 maandsalarissen en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd. Daarnaast kan de Raad van Commissarissen besluiten tot een extra bonus waarover in de algemene vergadering van aandeelhouders verantwoording zal worden afgelegd. De extra bonus betreft in casu een éénmalige beloning, verband houdende met de pensioenrechten van de leden van de Raad van Bestuur.

In deze algemene vergadering zijn de aandeelhouders akkoord gegaan met een individuele regeling ter financiële overbrugging van de periode tussen de 62 en 65-jarige leeftijd voor de zittende leden van de Raad van Bestuur zijnde 70% van het laatst verdiende salaris en handhaving van de pensioenopbouw tot 65-jarige leeftijd. In de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 september 2007 zijn de aandeelhouders akkoord gegaan met een zelfde individuele regeling voor de heer P. Morley MSc, COO met ingang van 1 december 2007.

Beloning (ex-)bestuurders

<i>Bedragen in euro's</i>	2007		2006	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
Bestuurders				
drs. A.J. Swartjes	559.755	857.993	528.794	64.000
drs. F.Th.J. Arp	533.995	461.714	498.312	59.000
P. Morley MSc. (vanaf 1 december 2007)	36.755	11.784	–	–
Ex-bestuurders				
mr. J. Olde Kalter (tot 30 april 2006)	–	–	238.121	19.000

In de periodieke beloning is een variabele beloning begrepen van Swartjes 48.928 (2006: 35.554) en Arp 44.703 (2006: 33.554).

De vergoeding aan de raad van commissarissen wordt jaarlijks geïndexeerd aan de hand van de consumentenprijsindex alle huishoudens (2000=100) met ingang van 1 januari 2007.

Beloning (ex-)commissarissen

<i>Bedragen in euro's</i>	2007		2006	
	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen	Periodieke beloningen	Uitgestelde beloningen
Commissarissen				
A.J. van Puijenbroek	30.000	–	28.103	–
prof.dr. W. van Voorden	24.945	–	23.502	–
ir. H.L. Weenen	24.945	–	23.502	–
mevr. ir. M. Tiemstra	24.945	–	23.502	–
L.G. van Aken	24.945	–	23.502	–
drs. J.G. Drechsel (vanaf 1 oktober 2007)	6.236	–	–	–

Aandelenbezit per 31 december 2007

	Aandelen	Certificaten van aandelen
Bestuurders		
drs. A.J. Swartjes	–	–
drs. F.Th.J. Arp	–	597
P. Morley MSc.	–	–
Commissarissen		
A.J. van Puijenbroek	64	–
prof.dr. W. van Voorden	–	–
ir. H.L. Weenen	–	5.200
mevr. ir. M. Tiemstra	–	–
L.G. van Aken	11	–
drs. J.G. Drechsel	–	–

Amsterdam, 13 maart 2008

De Raad van Bestuur

drs. A.J. Swartjes, voorzitter
 drs. F.Th.J. Arp RA
 P. Morley MSc.

De Raad van Commissarissen

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





Overige gegevens



telegraaf media groep

TMG 07

Overige gegevens

GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Per 16 februari 2008 is 100% van Nobiles Media BV overgenomen. Tegelijkertijd is het 50% belang in Smart Events B.V. en Info Pinnacle B.V. uitgebreid naar 100%. Met betreffende acquisities wordt de positie van TMG op de arbeidscommunicatiemarkt richting starters en young professionals versterkt.

In januari 2008 werd een belang genomen van 70% in WebRegio.

TMG heeft na balansdatum de huis-aan-huisbladen van Argo Press waaronder het Amsterdams Stadblad overgenomen.

De acquisities hebben een fractioneel effect op de financiële positie van TMG.

In de periode 1 januari 2008 tot en met 13 maart 2008 heeft TMG 1.903.753 (certificaten van) aandelen ingekocht voor een bedrag van € 45.263.000.



Overige gegevens

ACCOUNTANTSVERKLARING

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag, opgenomen jaarrekening 2007 van pagina 72 tot pagina 124 van Telegraaf Media Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2007, winst- en verliesrekening, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2007 alsmede uit een overzicht van de belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2007 en de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2007 met de toelichting.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat en de kasstromen over 2007 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. per 31 december 2007 en van het resultaat over 2007 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties

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

Amsterdam, 13 maart 2008

KPMG Accountants N.V.

L.N.J. Epskamp RA

Overige gegevens

STATUTAIRE BEPALINGEN OMTRENT DE BESTEMMING VAN DE WINST

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

- Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.
- Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt over het op de preferente aandelen gestorte bedrag een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan het gemiddeld rendement van Nederlandse staatsleningen met een middellange looptijd per de aanvang van het boekjaar waarop de uitkering betrekking heeft, verhoogd met één procent. De hoogte van dit gemiddeld rendement wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen.
- Vervolgens wordt aan de houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen een primair dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominaal bedrag hunner aandelen of - indien de winst daartoe niet voldoende is - van een zo hoog mogelijk percentage. Het percentage van vorenbedoeld dividend mag voor zover het prioriteitsaandelen betreft niet hoger zijn dan het percentage van de wettelijke rente op de laatste dag van het desbetreffende boekjaar.
- Indien over enig boekjaar de in lid 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden, omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
- De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.
- Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten

hoogste het bedrag van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.

- Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedge maakt. De algemene vergadering kan echter op voorstel van de prioriteit besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen.
- Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
- Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

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

Conform best practice bepaling IV 3.9. van de Code Corporate Governance treft u een overzicht aan van alle uitstaande en potentieel inzetbare beschermingsmaatregelen tegen een overname van zeggenschap over TMG Aangegeven wordt onder welke omstandigheden deze beschermingsmaatregelen naar verwachting kunnen worden ingezet.

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

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

Overige gegevens

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 1) het verkrijgen van preferente aandelen in de vennootschap en door het uitoefenen van de rechten die aan die aandelen zijn verbonden 2) door het uitoefenen van overige rechten die krachtens de wet, statuten of een overeenkomst aan de stichting zijn toegekend.

De stichting neemt bij het onder 1) bepaalde het doel in acht waarvoor preferente aandelen kunnen worden uitgegeven, blijkens de toelichting bij het voorstel tot statutenwijziging waartoe de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap op twintig december negentienhonderd drieëntachtig 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 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 preferente aandelen in het kapitaal van TMG te nemen als overeenkomt met 50% van de totaal geplaatste gewone aandelen voor de uitoefening 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.

Het bestuur bestaat uit één voorzitter en vier leden. Per 31 december 2007 was de samenstelling van het bestuur als volgt: dr. S.E. de Jong (voorzitter), ir. A. den Bandt, mr. A.H.M. van Roosmalen, mr. E.F.M. Kok en A.J. van Puijenbroek. Per balansdatum waren geen preferente aandelen uitgegeven.

2. Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

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

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

De prioriteitsaandelen zijn in handen van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V., waarvan het bestuur per 31 december 2007 wordt gevormd door de heren A.J. van Puijenbroek, voorzitter, L.G. van Aken, mr. E.F.M. Kok, en E.H. van Puijenbroek.



telegraaf media groep

Overige gegevens

JAARVERSLAG 2007 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.

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

Op pagina 67 van dit jaarverslag treft u de toelichting aan op de afwijking op de Code Corporate Governance onderdeel IV.2. Certificering van aandelen.

In het jaar 2007 nam het aantal door de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de stichting) uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. af met 1.265.155 certificaten en bedroeg 31.676.029 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2007, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.919.007,--. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden. Deze afname is veroorzaakt door de inkoop en vervolgens intrekking van eigen aandelen door Telegraaf Media Groep N.V.

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

Op 8 februari 2007 heeft de vergadering van certificaathouders van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. plaatsgevonden te Amsterdam. Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaathoudersvergadering van 2 februari 2006, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 19 april 2006, de activiteiten van het bestuur in het jaar en de raadpleging van de vergadering in verband met de vacature binnen het bestuur. In deze vergadering waren slechts twee certificaathouders aanwezig (0,01%). De stichting bezat op dat moment 63% van de uitstaande aandelen. Het verslag van deze vergadering is op de website van de stichting geplaatst (<http://administratiekantoor.tmg.nl>).

In de bestuursvergadering van 10 april 2007 (notulen beschikbaar op de website van de stichting <http://administratiekantoor.tmg.nl>) zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2006 van de stichting en de financiën van de stichting aan de orde geweest.

De jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. en het dividendvoorstel over 2006 zijn uitgebreid met de heer drs. F.Th.J. Arp, CFO van Telegraaf Media Groep N.V. besproken. Ook heeft het bestuur de certificaathoudersvergadering van 8 februari 2007 geevalueerd en is de heer Moleveld herbenoemd als bestuurslid A in het bestuur. Het bestuur heeft ter voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. een aantal onderwerpen besproken die het bestuur in deze vergadering aan de orde wenst te stellen.

De jaarlijkse vergadering van aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. werd op 19 april 2007 in Amsterdam gehouden (www.tmg.nl). Het bestuur van de stichting heeft stemvolmachten aan de aanwezige certificaathouders gegeven voor de duur van de vergadering. Het bestuur vertegenwoordigde 57,8% en de aanwezige certificaathouders 4,4% van de stemmen tijdens deze vergadering.

Overige gegevens



26 oktober 2007

NMa stopt onderzoek naar vermeende afspraken in advertentiemarkt

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft vandaag bekend gemaakt het onderzoek gestopt te hebben naar vermeende afspraken en/of gedragafstemming ten aanzien van het geven van kortingen en/of prijsvorming op de markt van advertenties in gedrukte media in Nederland.

Het NMa-onderzoek startte in september 2006 en werd uitgevoerd bij de Raad van Orde en Toezicht voor het Advertentiewezen (ROTA), het Nederlands Uitgeversverbond (NUV) en bij verschillende uitgeverijen waaronder Uitgeversmaatschappij De Telegraaf B.V., uitgever van het gelijknamige dagblad en onderdeel van TMG (Telegraaf Media Groep).

De voorzitter van het stichtingsbestuur heeft naar aanleiding van het jaarverslag 2006 een aantal opmerkingen geplaatst, zoals: een dankwoord voor de opname van het jaarverslag van de stichting in het financieel jaarverslag van TMG, de vormgeving van het jaarverslag en gevraagd naar de wijze van het behalen van de ambitieuze doelstellingen door de Raad van Bestuur. Tevens heeft de voorzitter het standpunt van het administratiekantoor met betrekking tot het voorgestelde beloningbeleid van de Raad van Bestuur duidelijk verwoord en toegelicht in de vergadering.

Het bestuur heeft gestemd voor de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2006, de bepaling van de bestemming van de winst en de decharge van de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid en de decharge van de Raad van Commissarissen voor het uitgeoefende toezicht in het verslagjaar. De stichting stemde voor de benoeming van mevrouw ir M. Tiemstra en de heer A.J. van Puijenbroek tot commissaris van Telegraaf Media Groep N.V. en de benoeming van KPMG als accountant van het concern. Het

voorstel van de stichting prioriteit tot intrekking van de ingekochte aandelen, de machtiging tot inkoop van eigen aandelen en de verlenging van de bevoegdheid van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen van Telegraaf Media Groep N.V. tot uitgifte van gewone aandelen en het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen en de verlenging van de bevoegdheid van deze stichting om over te gaan tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen (inclusief het verlenen van rechten tot het nemen van gewone aandelen) werden eveneens door de stichting gesteund.

Op 6 september 2007 heeft het bestuur haar reguliere najaarsvergadering gehad, waarin onder meer zijn besproken de halfjaarcijfers van Telegraaf Media Groep N.V., de financiën van de stichting, de voorbereiding van de buitengewone vergadering van aandeelhouders TMG op 26 september 2007, de concept profielschets van het bestuur en de vacatures van bestuursleden A en B in het jaar 2008.

Overige gegevens

In de Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders van 26 september 2007 heeft het bestuur gestemd voor de benoeming van de heer drs J.G. Drechsel als commissaris van Telegraaf Media Groep N.V. Voor deze vacature was het versterkte aanbevelingsrecht van de Centrale Ondernemingsraad van toepassing.

De Raad van Commissarissen heeft in deze vergadering kennis gegeven van de voorgenomen benoeming van de heer P. Morley, tot lid van de Raad van Bestuur, in de functie van COO. Het bestuur is akkoord gegaan met het voorstel dat ook voor de heer Morley de individuele regeling zal gelden ter financiële overbrugging van de periode tussen de 62- en 65-jarige leeftijd overeenkomstig de regeling met de heer drs F.Th.J. Arp, lid van de Raad van Bestuur, in de functie van CFO.

De bezoldiging van de bestuursleden van de stichting bestaat uit een vergoeding voor de voorzitter van € 8.000,-- per jaar en voor de overige bestuursleden van € 6.000,-- per jaar en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor bestaan voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten, zijnde in totaal € 21.052, kosten van de vergadering voor certificaathouders waaronder advertentiekosten, in totaal € 3.646, kosten voor onderhoud van de website van de stichting zijnde in totaal € 7.884 en administratiekosten zijnde € 4.908. De totale kosten voor de stichting bedroegen over 2007 € 69.490 (2006: € 73.833).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van

artikel 2: 113 lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

prof.dr. W.M. Lammerts van Bueren

Voorzitter: bijzonder hoogleraar Internationale Universitaire Samenwerking/Economische Wetenschappen EUR.

mevrouw J.A. Brewer-de Koster

Secretaris: voormalig commissaris van Telegraaf Media Groep N.V. en voormalig bestuurslid van Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V.

mr. J.S. Dienske

Oud-secretaris van het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen

prof. W.P. Moleveld RA

Hoogleraar accountancy Business Universiteit Nyenrode

E.H. van Puijenbroek

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

Amsterdam, maart 2008

Stichting Administratiekantoor van Aandelen
Telegraaf Media Groep N.V.

p/a Basisweg 30 1043 AP AMSTERDAM



Overige gegevens

23 november 2007

**Patrick Morley per
1 december 2007
COO van TMG**

In vervolg op de aankondiging van 29 augustus 2007, maakt TMG (Telegraaf Media Groep) bekend dat de heer Patrick Morley per 1 december a.s. zal toetreden als COO en lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur van TMG wordt vanaf die datum gevormd door drs. A.J. Swartjes (CEO), drs. F. Th. J. Arp (CFO) en dhr. P. Morley, MSc (COO).

De heer Morley zal in eerste instantie nauw betrokken zijn bij de verdere vormgeving van Telegraaf Media Nederland, waarin de Nederlandse print- en digitale activiteiten van TMG zijn ondergebracht.

Overige gegevens

PRODUCTEN EN ACTIVITEITEN VAN TELEGRAAF MEDIA GROEP

Nederland

Dagbladen

Dagblad De Telegraaf

www.telegraaf.nl

www.dft.nl

www.telesport.nl

www.overnieuws.nl

www.teleweer.nl

www.vaarkrant.nl

www.autotelegraaf.nl

www.woonkrant.nl

www.reiskrant.nl

www.wuz.nl

Splts

www.spitsnet.nl

Noordhollands Dagblad

waarin begrepen:

- Alkmaarsche Courant

- Schager Courant

- Enkhuizer Courant

- Dagblad voor West-Friesland

- Helderse Courant

- Dagblad Kennemerland

- Dagblad Zaanstreek

- Dagblad Waterland

www.nhd.nl

Haarlems Dagblad

www.haarlemsdagblad.nl

IJmuider Courant

www.ijmuidercourant.nl

Leidsch Dagblad

www.leidschdagblad.nl

De Gooi- en Eemlander

www.gooieneemlander.nl

Almere Vandaag

www.almerevandaag.nl

Huis-aan-huisbladen en nieuwsbladen

De Echo (11 edities)

www.echo.nl

Zondagochtendblad (10 edities)

www.zondagochtendblad.nl

Witte Weekblad (22 edities)

www.witteweekblad.nl

Amstelveens Nieuwsblad

www.amstelveensnieuwsblad.nl

Het weekend (2 edities)

Zondag Haarlemmermeer

www.zondaghaarlemmermeer.nl

De Gooi- en Eembode (2 edities)

www.gooieneembode.nl

Laarder Courant De Bel /

Nieuwsblad voor Huizen

www.laardercourant.nl

Vecht-Journaal

www.vechtjournaal.nl

Baarns Weekblad

www.baarnsweekblad.nl

De Almare (3 edities)

www.dealmare.nl

De Woonbode

www.woonbode.nl

Haarlems Weekblad

www.haarlemsweekblad.nl

De Digitale Wijkkrant

www.wijkkrant-haarlem-oost.nl

Heemstedse Courant

www.heemstedsecourant.nl

Nieuwsblad IJmuiden

www.nieuwsbladijmuiden.nl

Nieuwsblad Santpoort & Velserbroek

www.nieuwsbladsantpoort.nl

Zondag Haarlem

www.zondaghaarlem.nl

Zondag IJmuiden

www.zondagijmuiden.nl

Nieuwsblad De Kennemer

www.nieuwsbladdekennemer.nl

Nieuwsblad voor Castricum

Het op Zondag

www.hetopzondag.nl

Alphen.cc

www.alphen.cc

De Zaankanter

www.zaankanter.nl

De Krommenieër

Het Gezinsblad

www.gezinsblad.nl

Westfries Weekblad (2 edities)

www.westfriesweekblad.nl

Alkmaars Weekblad

www.alkmaarsweekblad.nl

De Koerier

De Duinstreek

www.deduinsteek.nl

Helders Weekblad

www.heldersweek.nl

Schager Weekblad

www.schagerweekblad.nl

Overige gegevens

CTR/De Polderbode

Wieringer Courant/
Wieringermeerbode
www.wieringercourant.nl

Magazines

Privé
www.prive.nl

CosmoGIRL!
www.cosmogirl.nl

FHM (For Him Magazine)
www.fhm.nl

Elegance
www.elegance.nl

Residence
www.residence.nl

Hitkrant
www.hitkrant.nl

Autovisie
www.autovisie.nl

JAN
www.jan-magazine.nl

MotoPlus
www.motoplus.nl

Boten
www.botentekoop.nl
www.nieuwebotentekoop.nl

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

Automaxx
www.automaxx.nl

VROUW
vrouw.telegraaf.nl



28 november 2007

TMG start aandeleninkoop

TMG (Telegraaf Media Groep N.V.) maakt bekend per direct gebruik te maken van de, door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, verleende mogelijkheid tot inkoop van eigen aandelen. Dit mede vanwege de recente ontwikkeling van de beurskoers van de aandelen TMG.

Overige gegevens



Stijl ontmoet Stijl
www.stijlontmoetstijl.nl

Carp
www.carp.nl
www.careerscope.nl

Trips en Travels

Puzzelbladen

Denksport
www.denksport.nl
Puzzelsport
www.puzzelsport.nl
Tazuku
www.tazuku.nl
10 voor Taal
www.10voortaal.com
Jan Meulendijks
Bingo!
www.bingo.nl

Digitale activiteiten (niet printgerelateerd)

Internet

www.autocircuit.nl
www.woneninholland.nl
www.fitclub.nl
www.iwannadate.nl
www.mijnvoordeelpagina.nl
www.news.nl
www.yourfuture.tv (50%)
www.scholieren.tv (50%)
www.bestetraineeships.nl (50%)
www.vakantierecreatie.nl
www.marinestore.nl
www.cruiff.com
www.mobisphere.nl
www.mobillion.nl
www.mobelle.nl
www.speurders.nl
www.vacaturekrant.nl
www.onderweg.nl
www.relatieplanet.nl
www.habbo.nl
www.sugababes.nl
www.superdudes.nl

Overige gegevens

www.geenstijl.nl (40%)
 www.geenredactie.nl (40%)
 www.dumpert.nl (40%)
 www.gamert.nl (40%)
 www.nieuwnieuws.nl (40%)
 www.dumpert.nl (40%)
 www.telegraaftickets.nl

Video Produktiehuizen

6Pack TV
 Librium Productions
 Infopinnacle
 Telegraaf Produktiehuis
 Carmichael & Pilarczyk
 Pilarczyk Media Groep

Out of Home tv

Librium TV
 Agency TV

Crossmedia Formats

Voetballer van het Jaar
 Bureau van den Heuvel
 Schaatser van het Jaar
 Wilma Nanninga Privé
 RTL Autowereld
 RTL Transportwereld
 Gek op Wielen
 Tarzan Red Carpet
 Duels & Cijfers
 GeenStijl TV op het Web
 6Pack
 Sport Report
 Het Zwarte Gat
 Rage Garage
 De Proefprofs
 Zienema
 Fashion
 Kidz in Biz
 Super Cars
 Stapel op Auto's
 Jolink goes Mexico
 RTL Wintersport

Broadcast

Sky Radio 101 FM (85%)
 www.skyradio.nl

Radio Veronica (85%)
 www.radioveronica.nl

Classic FM (60%)
 www.classicfm.nl

TMF Radio (42,5%)
 www.tmfradio.nl

Evenementen

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

Productiebedrijven

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

Internationaal

België

Denksport
 www.denksport.com
 Sport Cérébral
 Puzzelsport
 Tazuku
 www.tazuku.be
 www.habbohotel.be

Denemarken

SoPus
 Tazuku
 Tankesport

Duitsland

Sky Radio Hessen (43,4%)
 www.skyradio.de

Frankrijk

Sport Cérébral
 Tazuku
 www.sudokujeux.fr
 www.sportcerebral.fr

Polen

Tazuku
 Sport Umysłowy

Oekraïne

What's On
 www.whatson-kiev.com
 Obzor
 www.obzor-online.com
 Panorama
 Domus Design
 Maister
 Gourmet Guide
 Lubimaya
 www.kyivcity.com
 Glance
 www.Emarket.ua

Zweden

Vi Båtagare
 www.vibatagare.se
 Båtnytt
 www.batnytt.se
 Golf Digest
 www.golfdigest.se
 Residence
 Cosmopolitan
 www.cosmopolitan.se
 Allt om Kök och Bad
 Segling
 www.segling.biz
 Plus Sverige
 www.plussverige.se
 www.marinan.com
 www.maringuiden.se
 www.batvarlden.se
 Seasons

Kengetallen

KENGETALLEN ¹⁾

	2007 ²⁾	2006 ²⁾	2005 ²⁾	2004 ²⁾	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Eigen vermogen x € 1.000	866.815	498.041	530.468	480.595	428.333	454.079	464.761	500.057	471.529	430.079
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	70,3%	47,8%	68,8%	65,2%	64,5%	62,5%	60,6%	61,6%	63,2%	65,3%
Verhouding vlottende activa TMG: kortlopende verplichtingen	2,64:1	1,04:1	1,01:1	1,35:1	1,06:1	0,98:1	0,72:1	0,70:1	1,44:1	1,55:1
Verhouding eigen vermogen TMG: vreemd vermogen	2,37:1	0,91:1	2,20:1	1,87:1	1,81:1	1,67:1	1,54:1	1,60:1	1,72:1	1,88:1
Opbrengsten TMG x € 1.000	738.795	678.144	736.686	694.320	683.556	704.462	822.220	811.147	721.335	689.916
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000	62.130	60.195	46.833	66.306	62.172	33.059	74.992	141.486	102.357	119.618
Nettoresultaat x € 1.000	400.097	49.599	65.428	67.709	-25.765	-4.913	-29.510	48.452	64.794	65.877
Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten	54,2%	7,3%	8,8%	9,8%	-3,8%	-0,7%	-3,6%	6,0%	9,0%	9,5%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	-3,8%	-3,2%	7,2%	3,8%	3,5%	3,1%	1,2%	9,9%	12,3%	12,8%
Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)	201.590	177.246	170.632	159.463	153.298	150.205	151.561	156.690	153.922	151.018
Personeel ultimo (fte)	3.594	3.782	4.362	4.316	4.357	4.553	5.393	5.457	4.756	4.619
Rentabiliteit eigen vermogen	46,2%	9,9%	12,3%	14,1%	-6,0%	-1,1%	-6,4%	9,7%	13,7%	15,3%
Uitkeringspercentage	p.m.	50,0%	35,3%	23,6%	p.m.	p.m.	p.m.	41,3%	36,0%	35,4%

Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten)

Eigen vermogen	17,43	9,96	10,10	9,15	8,16	8,65	8,85	9,52	8,98	8,19
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1,24	1,18	0,89	1,26	1,18	0,63	1,43	2,70	1,95	2,28
Resultaat	8,00	0,97	1,25	1,29	-0,49	-0,09	-0,56	0,92	1,23	1,26
Dividend	1,00	0,50	0,44	0,30	0,11	0,11	0,11	0,38	0,44	0,44
Laagste koers	19,69	19,00	17,06	16,05	13,00	13,00	14,00	20,80	16,88	17,47
Hoogste koers	26,87	23,00	20,64	18,90	19,00	24,47	22,90	37,00	24,69	23,82
Slotkoers per 31 december	25,00	19,85	18,25	18,25	17,99	15,44	17,09	21,60	22,00	22,91

¹⁾Toe te rekenen aan Telegraaf Media Groep N.V.

²⁾Op IFRS-grondslag



Telegraaf Media Nederland

drs. J.H.R. Eijkelenkamp
F. Volmer
M. Zwagerman



TELEGRAAF
MEDIA
NEDERLAND

BasisMedia

M.C.A. Roos
B. Brouwers



Telegraaf Media Ukraine LLG

J. Zijlstra



Internationaal

M.M.P. van Lent

TTG Sverige AB

K.Neld



Raad van Bestuur

CEO | drs. A.J. Swartjes
CFO | drs. F.Th.J. Arp RA
COO | P. Morley MSc

Keesing Media Group

P.P. Tordoir



KEESING NEDERLAND
PUZZLES & GAMES

Sky Radio Group

A. Trik
T. Lathouwers



Groepstaf

Concern Financiën & Administratie:

W. R. de la Motte

Concern Fiscale Zaken:

mr. H. de Groot

Concern Human Resources Management:

mr. G.E.M. Hermens

Concern Inkoop

J. Forrester

Concern Juridische Zaken:

mr. H.M.A. van Meurs-Bergsma

Corporate Development &

Corporate Communication:

drs. B.J. Hilberts

Investor Relations:

J. Elekan

Group Internal Audit:

drs. P. de Bie

Productiebedrijven

DistriQ:

H. de Wit



Telegraaf Media ICT:

D. H. Pouw MBA



Telegraaf Drukkerij Groep:

H.J.M.M. Eijkenboom

J. Talsma



Holland Combinatie

R.D. Keller
G. Brouwer
E.W.C. Wilmink

Weekblad
De Echo

**Witte
Weekblad**

**Westfries
Weekblad**

De Gooi en Eembode

Video Productiehuizen



PMG TV
PILARCZYK MEDIAGROEP

Uitgeversmaatschappij De Telegraaf

drs. Th.J.C. Trimbach
M. Albert
S.A. Kroon
E. Bos
K. de Vroede
J.J.M. Paradijs



De Telegraaf

Boten
www.botentekoop.nl

VROUW

Woonkrant.nl

Telegraaf Tijdschriften Groep

C.B.M.J. d'Haans

autovisie

Stijl
Stijl

COSMO
girl!

FHM

PRIVÉ

RESIDENCE

HITkrant

ELEGANCE

JAN

HDC Media

mr. T.E. Klein
drs. M. Moos
H.G.M. ten Dam
J.G.C. Majoor

Haarlems Dagblad
Oprechte Haarlemse Courant 1616

Noordhollands Dagblad

De Gooi- en Eemlander

Digitale Activiteiten



Vacaturekrant

SPEURDERS.NL

GEENSTIJL

SUPERDUDES

GAMERT

YOUR FUTURE.TV

SUGABABES

HABBO

relatieplanet.nl

