

This Offer expires at 17:40 hours CET on 15 June 2017, unless extended

OFFER MEMORANDUM

dated 19 April 2017

RECOMMENDED CASH OFFER

BY

GERALD BIDCO B.V.

(a private limited liability company incorporated under the laws of the Netherlands (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*))



MEDIAHUIS



VP Exploitatie

Van Puijenbroek | The Netherlands | Since 1865

FOR ALL LISTED ISSUED DEPOSITARY RECEIPTS FOR ORDINARY SHARES, NON-LISTED ISSUED ORDINARY SHARES WHICH ARE REGISTERED IN THE NAME OF STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. AND FOR WHICH NO DEPOSITARY RECEIPTS ARE ISSUED, NON-LISTED ISSUED ORDINARY SHARES WHICH ARE NOT REGISTERED IN THE NAME OF STICHTING ADMINISTRATIEKANTOOR VAN AANDELEN TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V. AND ISSUED PRIORITY SHARES

IN THE SHARE CAPITAL OF

TELEGRAAF MEDIA GROEP N.V.

(a public company incorporated under the laws of the Netherlands (*naamloze vennootschap*))



This offer memorandum (the “**Offer Memorandum**”) contains the details of, and the terms and conditions and restrictions to, the recommended public offer within the meaning of article 5:76 of the Dutch Financial Supervision Act (*Wet op het financieel toezicht*, the “**DFSA**”) made by Gerald BidCo B.V. (the “**Offeror**”) to all holders of:

- (i) issued depositary receipts with a nominal value of EUR 0.25 each and issued by Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (the “**Ordinary Share Trust**”) for ordinary shares with a nominal value of EUR 0.25 each in the capital of Telegraaf Media Groep N.V. (“**TMG**” or the “**Company**”) held by the Ordinary Share Trust (such depositary receipts, the “**Depositary Receipts**” and the ordinary shares with a nominal value of EUR 0.25 each in the capital of the Company, the “**Ordinary Shares**”);
- (ii) issued Ordinary Shares held by the Ordinary Share Trust, registered in name of the Ordinary Share Trust in the Company’s shareholders register and for which no Depositary Receipts have been issued (the “**OST Shares**”);
- (iii) issued Ordinary Shares held by parties other than the Ordinary Share Trust and registered in their name in the Company’s shareholders register (together with the OST Shares, the “**Registered Shares**”); and
- (iv) issued priority shares with a nominal value of EUR 0.25 each in the capital of the Company held by Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. (the “**Priority Share Trust**”) and registered under their name in the Company’s shareholders register (the “**Priority Shares**” and collectively with the Depositary Receipts and the Registered Shares, the “**Shares**” and each a “**Share**” and the holders of such Shares, the “**Shareholders**”),

to purchase for cash their Shares on the terms and subject to the conditions and restrictions set out in this Offer Memorandum (the “**Offer**”).

As at the date of this Offer Memorandum, 29,649,981 Depositary Receipts, 16,700,019 Registered Shares and 960 Priority Shares are issued and subject to the Offer.

This Offer Memorandum contains the information required by article 5:76 of the DFSA in conjunction with article 8, paragraph 1 of the Dutch Public Offers Decree (*Besluit openbare biedingen Wft*, as amended from time to time, the “**Decree**”) in connection with the Offer. This Offer Memorandum has been reviewed and approved by the Netherlands Authority for the Financial Markets (*Stichting Autoriteit Financiële Markten*, the “**AFM**”) as an offer memorandum under article 5:76 of the DFSA on 19 April 2017.

Capitalised terms used in this Offer Memorandum have the meaning set out in Section 3 (*Definitions*) or elsewhere in this Offer Memorandum. Capitalised terms used in the Dutch summary included in Section 12 (*Dutch language summary (Nederlandstalige samenvatting)*) have the meaning set out in Section 12.4 (*Definities*).

Shareholders tendering their Shares under the Offer will be paid on the terms and subject to the conditions and restrictions contained in this Offer Memorandum, in consideration for each Share validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) by such Shareholder and transferred (*geleverd*) to the Offeror, an amount in cash of EUR 6.00 per Share (cum dividend) (the “**Offer Price**”), without interest and subject to any required withholding of taxes.

The Offer Price includes any (interim) dividend, whether in cash, shares or otherwise declared or paid by the Company on the Shares in the period between the date of the Merger Protocol and the Settlement Date. If the Company were to declare or pay any (interim) dividend, whether in cash, shares or otherwise, on the Shares in the period between the date of the Merger Protocol and the Settlement Date, the Offer Price will be reduced by deducting any pre-tax amounts so declared or distributed on a Share from the Offer Price.

The supervisory board (*raad van commissarissen*) of the Company (the “**Supervisory Board**”), also acting in temporary capacity as executive board (*raad van bestuur*) of the Company (the “**Executive Board**” and together with the Supervisory Board, the “**Boards**”), fully supports and unanimously recommends the Offer to the Shareholders for acceptance and therefore recommends voting in favour of all resolutions relating to the Offer that will be proposed at the AGM referred to in Section 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*). Reference is made to Section 5.11 (*Recommendation*) and the Position Statement.

Mediahuis NV (“**Mediahuis**”) and VP Exploitatie N.V. (“**VP Exploitatie**”) are together making the Offer through the Offeror. At the date of this Offer Memorandum, Mediahuis holds 18.67% of the Shares and VP Exploitatie (together with its wholly owned subsidiary Tuco B.V.) holds 41.31% of the Shares. Each of Mediahuis and VP Exploitatie will contribute any Shares held by them (such Shares being referred to as the “**Mediahuis Shares**” and “**VP Exploitatie Shares**”, respectively) to the Offeror against a further issuance of shares in the capital of the Offeror after the Offer is declared unconditional and at the latest on the Settlement Date. Consequently, upon the Offer being declared unconditional, the Offeror will hold in any event at least approximately 59.98% of the Shares ultimately on the Settlement Date.

The acceptance period for the Offer (the “**Acceptance Period**”) will commence at 9:00 hours CET on 20 April 2017 and will expire at 17:40 hours CET on 15 June 2017, unless the Offeror extends the Acceptance Period in accordance with Section 4.5 (*Extension*), in which case the closing date and time shall be the date and time on which the extended Acceptance Period expires (such initial or extended date and time being referred to as the “**Acceptance Closing Date**” and the “**Acceptance Closing Time**”, respectively). Acceptance under the Offer must be made in the manner specified in this Offer Memorandum.

The Shares tendered on or prior to the Acceptance Closing Time may not be withdrawn, subject to the right of withdrawal in accordance with article 5b, paragraph 5, article 15, paragraphs 3 and 8 and article 15a, paragraph 3 of the Decree.

The Offer is subject to the fulfilment or waiver of the Offer Conditions (as defined herein), which are set out in Section 5.8 (*Offer conditions, waiver and satisfaction*). The Offeror will announce whether the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*) within three (3) Business Days following the Acceptance Closing Date, in accordance with article 16 of the Decree (the “**Unconditional Date**”). Reference is made to Section 4.4 (*Declaring the Offer unconditional (gestanddoening)*). The Offeror and the Company reserve the right to waive certain Offer Conditions, in whole or in part, if

relevant and to the extent permitted by the Applicable Rules. Reference is made to Section 5.8 (*Offer conditions, waiver and satisfaction*).

Announcements contemplated by the foregoing paragraphs will be made by press release, a copy of which will be made available on the Company's website. Reference is made to Section 4.11 (*Announcements*).

In the event that the Offeror announces that the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Shareholders who have validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) and transferred (*geleverd*) their Shares for acceptance to the Offeror pursuant to the Offer prior to or on the Acceptance Closing Time (each of these Shares, a "**Tendered Share**") will receive the Offer Price in respect of each Tendered Share, and the Offeror shall acquire each Tendered Share within three (3) Business Days following the Unconditional Date ("**Settlement**") and the day on which the Settlement occurs, the "**Settlement Date**").

Distribution of this Offer Memorandum may, in certain jurisdictions, be subject to specific regulations or restrictions. Persons in possession of this Offer Memorandum are urged to inform themselves of any such restrictions which may apply to them and to observe them. Any failure to comply with these restrictions may constitute a violation of the securities laws of that jurisdiction. The Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company disclaim all responsibility for any violation of such restrictions by any person. Reference is made to Section 1 (*Restrictions*).

The information required by article 18, paragraph 2 of the Decree in connection with the Offer is included in the position statement of the Company (the "**Position Statement**"), which does not form part of this Offer Memorandum and has not been reviewed or approved by the AFM prior to publication. The Position Statement is, however, subject to review by the AFM after publication thereof.

At 13:00 hours CET on 1 June 2017, such date being at least six (6) Business Days prior to the Acceptance Closing Date, the extraordinary general meeting of Shareholders will be held at Passenger Terminal Amsterdam, Piet Heinkade 27, 1019 BR Amsterdam, the Netherlands, at which meeting, among other matters, the Offer will be discussed in accordance with article 18, paragraph 1 of the Decree and certain resolutions will be voted on by the Shareholders. This extraordinary general meeting of Shareholders will be combined with the Company's annual general meeting of Shareholders. Reference is made to Section 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*) and the Position Statement.

THIS OFFER MEMORANDUM CONTAINS DETAILED INFORMATION CONCERNING THE OFFER FOR SHARES. THE OFFEROR, MEDIAHUIS AND VP EXPLOITATIE RECOMMEND THAT YOU READ THIS OFFER MEMORANDUM CAREFULLY.

Table of Contents

Contents	Page
1 Restrictions	8
1.1 The Netherlands	8
1.2 United States of America	8
1.3 Canada	9
2 Important information	10
2.1 Information	10
2.2 Responsibility	10
2.3 Presentation of financial information and other information	11
2.4 Governing law and jurisdiction	12
2.5 Language	12
2.6 Contact details	13
2.7 Availability of information	13
2.8 Forward-looking statements	14
2.9 Financial advisers	14
3 Definitions	16
4 Invitation to the Shareholders	23
4.1 Consideration	23
4.2 Acceptance by Shareholders	23
4.3 Acceptance Period (<i>aanmeldingstermijn</i>)	26
4.4 Declaring the Offer unconditional (<i>gestanddoening</i>)	26
4.5 Extension	27
4.6 Post-Closing Acceptance Period (<i>na-aanmeldingstermijn</i>)	27
4.7 Settlement	27
4.8 Commission	28
4.9 Distributions following the Settlement Date	28
4.10 Withholding	28
4.11 Announcements	28

4.12	Restrictions	28
4.13	Indicative timetable	29
5	Explanation and background of the Offer	30
5.1	Background	30
5.2	Request for inquiry by Talpa	30
5.3	Public announcements	31
5.4	The Offer	32
5.5	Substantiation of the Offer	32
5.6	Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group	35
5.7	Financing of the Offer	36
5.8	Offer Conditions, waiver and satisfaction	36
5.9	Decision-making	38
5.10	Suspension of the Executive Board	40
5.11	Recommendation	40
5.12	Transactions by Mediahuis	41
5.13	Shareholdings of the members of the Boards	41
5.14	Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company	41
5.15	Implications of the Offer being declared unconditional	42
5.16	Intentions following the Offer being declared unconditional	42
5.17	Liquidity	42
5.18	Delisting	42
5.19	Legal structure and corporate structure following the Offer	43
5.20	Composition of the Boards as from the Settlement Date	44
5.21	Compensation for the members of the Boards	45
5.22	Corporate governance post Settlement	45
5.23	Employee consultation	46
5.24	Consultation of Editorial Boards	46
5.25	Non-Financial Covenants	46
5.26	Certain arrangements between the Offeror and the Company	50

6	Annual General Meeting of TMG Shareholders	54
7	Information on the Company	55
7.1	Introduction to the Company's business	55
7.2	History of the Company	55
7.3	Ambition and strategy	55
7.4	Recent developments	56
7.5	Governance structure	56
7.6	Major Shareholders	59
7.7	Ordinary Share Trust	59
7.8	Protective Share Trust	60
7.9	Priority Share Trust	61
7.10	Capital and Shares	62
7.11	Incentive Plan	62
8	Information on the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie	63
8.1	Introduction	63
8.2	Information on the Offeror	63
8.3	Information on Mediahuis	63
8.4	Information on VP Exploitatie	65
8.5	No acting in concert	66
9	Further declarations pursuant to the Decree	67
9.1	Declarations	67
10	Tax aspects of the Offer	68
10.1	The Netherlands	68
10.2	United States	70
11	Press releases	73
11.1	First Announcement by the Company dated 14 December 2016	73
11.2	First Announcement by Mediahuis and VP Exploitatie dated 14 December 2016	74
11.3	Press release by Mediahuis and VP Exploitatie dated 11 January 2017	76
11.4	Press release by the Company dated 31 January 2017	78

11.5	Press release by Mediahuis dated 8 February 2017	80
11.6	Press release by Mediahuis dated 10 February 2017	81
11.7	Press release by Mediahuis and VP Exploitatie dated 19 February 2017	83
11.8	Press release by the Company dated 20 February 2017	85
11.9	Press release by Mediahuis dated 26 February 2017	87
11.10	Press release by Mediahuis and VP Exploitatie dated 1 March 2017	88
11.11	Press release by the Company dated 5 March 2017	90
11.12	Joint press release by Mediahuis, VP Exploitatie and the Company dated 5 March 2017	91
11.13	Joint press release by Mediahuis and VP Exploitatie dated 6 March 2017	98
11.14	Press release by the Company dated 6 March 2017	100
11.15	Joint press release by Mediahuis and VP Exploitatie dated 8 March 2017	101
11.16	Press release by the Company dated 14 March 2017	103
11.17	Press release by Mediahuis dated 14 March 2017	104
11.18	Press release by the Enterprise Chamber dated 21 March 2017	105
11.19	Press release by the Company dated 21 March 2017	108
12	Dutch language summary (<i>Nederlandstalige samenvatting</i>)	109
12.1	Restricties	109
12.2	Verantwoordelijkheid	109
12.3	Weergave van financiële informatie en andere informatie	111
12.4	Definities	112
12.5	Het Bod en de uitnodiging aan Aandeelhouders	115
12.6	Vergoeding	115
12.7	Rationale van het Bod	115
12.8	Financiering van het Bod	115
12.9	Voorwaarden, afstand en vervulling	116
12.10	Aanmelding	118
12.11	Aanvaarding van het Bod en aanmeldingsprocedure	120
12.12	Besluitvorming	121
12.13	Schorsing van de Raad van Bestuur	122

12.14	Aanbeveling	123
12.15	Gevolgen van het Bod met betrekking tot liquiditeit en beëindiging beursnotering	123
12.16	Juridische en corporate structuur na Overdracht	124
12.17	Aankondigingen	125
12.18	Indicatief tijdschema	126
12.19	De Vennootschap, de Bieder, Mediahuis en VP Exploitatie	126
13	Selected financial information of the Company	128
13.1	General	128
13.2	Basis of preparation	128
13.3	Selected comparative financial information for the Financial Years 2015, 2014 and 2013	129
13.4	Independent auditor's report in respect of comparative consolidated statement of income, comparative consolidated statement of comprehensive income, comparative consolidated balance sheet and comparative consolidated statement of cash flows for the Financial Years 2015, 2014 and 2013	133
13.5	Annual report 2016 including financial statements for the Financial Year 2016 including the auditor's report related to the financial statements for the Financial Year 2016	134
14	Advisers	316
14.1	Advisers to Mediahuis and VP Exploitatie	316
14.2	Advisers to the Company	316

1 Restrictions

1.1 The Netherlands

The Offer is being made in and from the Netherlands with due observance of the statements, conditions and restrictions included in this Offer Memorandum. The Offeror reserves the right to accept any tender under the Offer, which is made by or on behalf of a Shareholder, even if such a tender has not been made in the manner set out in this Offer Memorandum.

The distribution of this Offer Memorandum and/or the making of the Offer in jurisdictions other than the Netherlands or the United States may be restricted and/or prohibited by law. The Offer is not being made, and the Shares will not be accepted for purchase from or on behalf of any Shareholder, in any jurisdiction in which the making of the Offer or acceptance thereof would not be in compliance with the securities laws or other laws or regulations of such jurisdiction or would require any registration, approval or filing with any regulatory authority not expressly contemplated by the terms of this Offer Memorandum.

However, acceptances of the Offer by Shareholders not residing in the Netherlands or the United States will be accepted by the Offeror if such acceptances comply with (i) the acceptance procedure set out in this Offer Memorandum and (ii) the Applicable Rules in the jurisdiction from which such acceptances have been made. Persons obtaining this Offer Memorandum are required to take due note and observe all such restrictions and obtain any necessary authorisations, approvals or consents (to the extent applicable).

Outside of the Netherlands and the United States, no actions have been taken (nor will actions be taken) to make the Offer possible in any jurisdiction where such actions would be required. In addition, this Offer Memorandum has not been filed with, or recognised by, the authorities of any jurisdiction other than the Netherlands.

The Offeror nor the Company, nor any of their respective advisers accepts any liability for any violation by any person of any such restriction. Any person (including, without limitation, custodians, nominees and trustees) who forwards or intends to forward this Offer Memorandum or any related document to any jurisdiction outside the Netherlands or the United States should carefully read Sections 1 (*Restrictions*) and 2 (*Important information*) before taking any action.

The release, publication or distribution of this Offer Memorandum and any documentation regarding the Offer or the making of the Offer in jurisdictions other than the Netherlands may be restricted by law and therefore persons into whose possession this Offer Memorandum comes should inform themselves about and observe such restrictions. Any failure to comply with any such restriction may constitute a violation of the law of any such jurisdiction.

1.2 United States of America

The Offer is being made in the United States in reliance on, and compliance with, Section 14(e) of the Exchange Act and Regulation 14E thereunder. The Offer is being made in the United States by the Offeror and no one else, including its, Mediahuis' or VP Exploitatie's financial advisers.

The Offer is being made for the securities of a Dutch company and is subject to Dutch disclosure requirements, which are different from certain United States disclosure requirements. In addition, Shareholders whose place of residence, seat or place of habitual abode is the United States ("**U.S. Shareholders**") should be aware that this Offer Memorandum has been prepared in accordance with Dutch format and style, which differs from the United States' format and style. For example, the financial information of the Company included or referred to herein has been prepared in accordance with IFRS and Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code ("**DCC**") for use in the European Union and, accordingly, may not be comparable to financial information of companies in the United States or companies whose financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles in the United States. Furthermore, the payment and settlement procedure with respect to the Offer will comply with the relevant Dutch rules, which differ from United States payment and settlement procedures, particularly with regard to the date of payment of consideration.

This Offer Memorandum has not been submitted to or reviewed by the U.S. Securities and Exchange Commission (the “SEC”) or any state securities commission. Neither the SEC nor any such state securities commission has approved or disapproved of the Offer or passed upon the adequacy or completeness of this Offer Memorandum or any other documentation relating to the Offer. Any representation to the contrary is a criminal offence in the United States.

In accordance with standard Dutch practice and pursuant to Rule 14e-5(b) of the Exchange Act, the Offeror or its affiliates, nominees, or its brokers (acting as agents), or affiliates of Mediahuis’ or VP Exploitatie’s financial advisers, may from time to time make certain purchases of, or arrangements to purchase, directly or indirectly, Shares outside of the United States, other than pursuant to the Offer, before or during the period in which the Offer remains open for acceptance, so long as those acquisitions or arrangements comply with applicable Dutch law and practice and the provisions of the exemption provided under Rule 14e-5 of the Exchange Act. These purchases may occur either in the open market at prevailing prices or in private transactions at negotiated prices. Any information about such purchases will be announced as required by law or regulation in the Netherlands and the United States by means of a press release in accordance with article 13 of the Decree, an English language version of which will be disseminated in the United States, and will be posted on the websites of Mediahuis (www.mediahuis.be), VP Exploitatie (www.vpexploitatie.eu) and the Company (www.tmg.nl) to inform the Shareholders.

The receipt of cash pursuant to the Offer by a U.S. Shareholder will be a taxable transaction for U.S. federal income tax purposes and may be a taxable transaction under applicable state and local, as well as foreign and other tax laws. Each Shareholder is urged to consult his independent professional advisers immediately regarding the tax consequences of acceptance of the Offer.

It may be difficult for U.S. Shareholders to enforce their rights and claims arising out of the U.S. federal securities laws, since the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company are located in countries other than the United States and incorporated under the laws of the Netherlands, some or all of their officers and directors are residents of a country other than the United States, and their respective assets are located primarily outside of the United States. U.S. Shareholders may not be able to sue a company seated outside of the United States or its officers or directors in a non-U.S. court for violations of the U.S. securities laws. Further, although U.S. Shareholders are not waiving their rights under the U.S. federal securities laws by accepting the Offer, it may be difficult to compel a company seated outside the United States and its affiliates to subject themselves to a U.S. court’s judgement.

For the purposes of this Section 1.2, the term “affiliate” has the meaning given in Rule 405 under the U.S. Securities Act of 1933.

1.3 Canada

The Offer and any solicitation in respect thereof is not being made, directly or indirectly, in or into Canada, or by use of the mailing systems, or by any means or instrumentality of interstate or foreign commerce, or any facilities of a national securities exchange of Canada. This includes, but is not limited to, post, facsimile transmission, telex or any other electronic form of transmission and telephone. Accordingly, copies of this Offer Memorandum and any related press announcements, acceptance forms and other documents are not being sent and must not be mailed or otherwise distributed or sent in, into or from Canada or, in their capacities as such, to custodians, nominees or trustees holding Shares for persons residing in Canada. Persons receiving this Offer Memorandum and/or such other documents must not distribute or send them in, into or from Canada, or use such mails or any such means, instrumentality or facilities for any purpose in connection with the Offer; doing so will invalidate any purported acceptance of the Offer. The Offeror will not accept any tender by any such use, means, instrumentality or facility from within Canada.

The tendering and transferring of Shares constitute a representation and warranty that the person tendering the Shares (i) has not received or sent copies of this Offer Memorandum or any related documents in, into or from Canada and (ii) has not otherwise utilised in connection with the Offer, directly or indirectly, the mails or any means or instrumentality, including, without limitation, facsimile transmission, telex and telephone of interstate or foreign commerce, or any facility of a national securities exchange of, Canada. The Offeror reserves the right to refuse to accept any purported acceptance that does not comply with the foregoing restrictions and any such purported acceptance will be null, void and without effect.

2 Important information

2.1 Information

This Offer Memorandum contains, incorporates and refers to important information that should be read carefully before any Shareholder makes a decision to tender Shares under the Offer. Shareholders are advised to seek independent advice where appropriate to reach a balanced judgement in respect of the contents of this Offer Memorandum (and any materials or information referred to or incorporated by reference herein) and the Offer itself. In addition, Shareholders may wish to consult with their tax advisers regarding the tax consequences of tendering their Shares under the Offer.

2.2 Responsibility

2.2.1 Information provided by the Offeror

The information included in:

- Sections 1 (*Restrictions*) through 5 (*Explanation and background of the Offer*) (excluding Sections 5.1 (*Background*), 5.2 (*Request for inquiry by Talpa*), 5.3 (*Public announcements*), 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*), 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*), 5.9 (*Decision-making*), 5.10 (*Suspension of the Executive Board*), 5.11 (*Recommendation*), 5.13 (*Shareholdings of the members of the Boards*), 5.14 (*Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company*), 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*), 5.20 (*Composition of the Boards as from the Settlement Date*), 5.21 (*Compensation for the members of the Boards*), 5.22.1 (*Dutch large company regime (structuurregime)*), 5.23 (*Employee consultation*), 5.24 (*Consultation of Editorial Boards*), 5.25 (*Non-Financial Covenants*) and 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*));
- Section 8 (*Information on the Offeror*);
- Section 9.1.5;
- Section 9.1.7;
- Section 10 (*Tax aspects of the Offer*) (excluding Section 10.2.3 (*Passive foreign investment company considerations*)); and
- Section 12 (*Dutch language summary (Nederlandstalige samenvatting)*),

has been provided solely by the Offeror.

2.2.2 Information provided by the Company

The information included in:

- Section 5.9 (*Decision-making*);
- Section 5.10 (*Suspension of the Executive Board*);
- Section 5.11 (*Recommendation*);
- Section 5.13 (*Shareholdings of the members of the Boards*);
- Section 5.21 (*Compensation for the members of the Boards*);
- Section 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*);
- Section 7 (*Information on the Company*);
- Section 9.1.6; and
- Section 13 (*Selected financial information of the Company*),

has been provided solely by the Company.

2.2.3 Information provided by the Offeror and by the Company

The information included on the front page, pages 1 and 2 and in:

- Section 5.1 (*Background*);
- Section 5.2 (*Request for inquiry by Talpa*);
- Section 5.3 (*Public announcements*);
- Section 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*);
- Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*);
- Section 5.14 (*Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company*);
- Section 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*);
- Section 5.20 (*Composition of the Boards as from the Settlement Date*);
- Section 5.22.1 (*Dutch large company regime (structuurregime)*);
- Section 5.23 (*Employee consultation*);
- Section 5.24 (*Consultation of Editorial Boards*);
- Section 5.25 (*Non-Financial Covenants*);
- Section 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*);
- Section 9 (*Further declarations pursuant to the Decree*) (excluding Sections 9.1.5, 9.1.6 and 9.1.7);
- Section 10.2.3 (*Passive foreign investment company considerations*);
- Section 11 (*Press releases*); and
- Section 14 (*Advisers*),

has been provided by the Offeror and the Company jointly.

2.2.4 The Offeror and the Company are exclusively responsible for the accuracy and completeness of the information provided in this Offer Memorandum, each with respect to the information it has provided, and jointly with respect to the information they have provided jointly.

2.2.5 Both the Offeror and the Company confirm, each with respect to the information it has provided and jointly with respect to the information they have provided jointly, that to the best of their knowledge and belief, having taken all reasonable care to ensure that such is the case, the information contained in this Offer Memorandum is in accordance with the facts and contains no omission likely to affect its import.

2.2.6 The information included in Section 13 (*Selected financial information of the Company*) has been sourced by the Company from the audited financial statements for the Financial Years 2016, 2015 and 2014 as published in the annual reports of the Company of 2016, 2015 and 2014, respectively, as further explained in Section 13 (*Selected financial information of the Company*). The auditor's reports included in Section 13 (*Selected financial information of the Company*) have been sourced by the Company from Deloitte Accountants B.V. ("**Deloitte**"), independent auditor to the Company. The Company confirms, to the best of its knowledge, that this information has been accurately reproduced and that no facts have been omitted which would render the reproduced information inaccurate or misleading. The Offeror and the Company shall not be responsible for any auditors' statements included in this Offer Memorandum.

2.3 Presentation of financial information and other information

The selected consolidated financial information of the Company is that of the Company and its consolidated subsidiaries. The selected consolidated financial information should be read in conjunction with the consolidated financial statements of the Company for the Financial Years

2016, 2015 and 2014, including the notes thereto. The selected consolidated financial information for the Financial Year 2013 has been derived from the consolidated financial statements for the Financial Year 2014 as further explained in Section 13.2 (*Basis of preparation*). The Company's financial statements for the Financial Year 2016 have not yet been adopted by the General Meeting. The adoption of the financial statements for the Financial Year 2016 has been placed on the agenda for the AGM.

The financial statements and accounts from which the selected financial information has been derived were prepared in accordance with IFRS and Part 9 of Book 2 of the DCC.

Certain numerical figures set out in this Offer Memorandum, including financial and statistical data presented in millions or thousands, have been subject to rounding adjustments and should therefore not be regarded as exact. In addition, the rounding also means that the totals of the data in this Offer Memorandum may vary slightly from the actual arithmetic totals of such information.

The information included in Section 13 (*Selected financial information of the Company*) is presented in the English language. The original consolidated financial statements of the Company for the Financial Years 2016, 2015 and 2014 were prepared in the Dutch language and are available on the Company's website at www.tmg.nl. In the event of any differences between the English text and the Dutch text, the latter shall prevail.

The information included in this Offer Memorandum reflects the situation as at the date of this Offer Memorandum unless specified otherwise. Neither the issue nor the distribution of this Offer Memorandum shall under any circumstances imply that the information contained herein is accurate and complete as of any time subsequent to the date of this Offer Memorandum or that there has been no change in the information set out in this Offer Memorandum or in the affairs of the Offeror, the Company and/or their respective Affiliates since the date of this Offer Memorandum. The foregoing does not affect the obligation of both the Offeror and the Company, each insofar as it concerns them, to make a public announcement regarding inside information pursuant to Article 17 of Regulation (EU) No 596/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 ("**MAR**") or article 4, paragraph 1 and paragraph 3, of the Decree, if applicable.

No person, other than the Offeror and the Company and without prejudice to the auditors' reports issued by Deloitte included in this Offer Memorandum and the Fairness Opinions rendered by ABN AMRO Bank N.V. ("**ABN AMRO**") and Coöperatieve Rabobank U.A. ("**Rabobank**") to the Company and by N M Rothschild & Sons Limited ("**Rothschild**") to the Supervisory Board, is authorised to provide any information or to make any statements on behalf of the Offeror or the Company in connection with the Offer or any information contained in this Offer Memorandum. If any such information or statement is provided or made by parties other than the Offeror or the Company, such information or statement should not be relied upon as having been provided by or made by or on behalf of the Offeror or the Company.

2.4 Governing law and jurisdiction

This Offer Memorandum and the Offer are, and any tender, purchase or transfer of Shares will be, governed by and construed in accordance with Dutch law. The District Court of Amsterdam (*Rechtbank Amsterdam*) and its appellate courts shall have exclusive jurisdiction to settle any disputes which might arise out of or in connection with this Offer Memorandum, the Offer and/or any tender, purchase or transfer of Shares. Accordingly, any legal action or proceedings arising out of or in connection with this Offer Memorandum, the Offer and/or any tender, purchase or transfer of Shares may be brought exclusively in such courts.

2.5 Language

This Offer Memorandum is published in the English language and a Dutch language summary is included as Section 12 (*Dutch language summary (Nederlandstalige samenvatting)*). In the event of any differences, whether or not in interpretation, between the English text of this Offer Memorandum and the Dutch language summary of this Offer Memorandum, the English text of this Offer Memorandum shall prevail.

2.6 Contact details

ING Bank N.V., acting through its Wholesale Banking Brokerage Services division, has been appointed as paying and exchange agent in the context of the Offer (the “**Exchange Agent**”).

Hill+Knowlton Strategies B.V. has been appointed as information agent in the context of the Offer (the “**Information Agent**”).

Exchange Agent

ING Bank N.V. (Attention: Sjoukje Hollander/Remko Los)
Foppingadreef 7
1102 BD Amsterdam
The Netherlands

Location code TRC.02.039
Telephone: +31 20 563 6546
Fax: +31 20 563 6959
E-mail: iss.pas@ing.nl

Information Agent

Hill+Knowlton Strategies B.V.
Weerdestein 20
1083 GA Amsterdam
The Netherlands

Telephone: +31 20 404 4707
E-mail: tmg.ams@hkstrategies.com

The Offeror

Gerald BidCo B.V.
Bergstraat 28
5051 HC Goirle
The Netherlands

Mediahuis

Mediahuis N.V.
Katwilgweg 2
2050 Antwerpen
Belgium

VP Exploitatie

VP Exploitatie N.V.
Bergstraat 28
5051 HC Goirle
The Netherlands

The Company

Telegraaf Media Groep N.V.
Basisweg 30
1043 AP Amsterdam
The Netherlands

2.7 Availability of information

Digital copies of this Offer Memorandum are available on the websites of Mediahuis (www.mediahuis.be), VP Exploitatie (www.vpexploitatie.eu) and the Company (<http://www.tmg.nl>). Copies of this Offer Memorandum are also available free of charge at the offices of the Company and the Exchange Agent at the addresses mentioned above. The websites of Mediahuis, VP Exploitatie and the Company do not constitute a part of, and are not incorporated by reference into, this Offer Memorandum.

Copies of the articles of association of the Company (as amended from time to time, the “**Articles of Association**”) and the financial statements of the Company for the Financial Years 2016, 2015, 2014 and 2013, respectively, all of which documents are incorporated by reference in this Offer Memorandum, are available on the website of the Company (<http://www.tmg.nl>) and free of charge at the abovementioned offices of the Company, the Exchange Agent and the Information Agent.

2.8 Forward-looking statements

This Offer Memorandum includes “forward-looking statements”, including statements about the expected timing and completion of the Offer. Forward-looking statements involve known or unknown risks and uncertainties because they relate to events and depend on circumstances that all occur in the future. Generally, words such as may, should, aim, will, expect, intend, estimate, anticipate, believe, plan, seek, continue or similar expressions identify forward-looking statements. Although the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company, each with respect to the statements it has provided, believe that the expectations reflected in such forward-looking statements are based on reasonable assumptions, no assurance can be given that such statements will be fulfilled or prove to be correct, and no representations are made as to the future accuracy and completeness of such statements. The forward-looking statements involve unknown risks, uncertainties and other factors, many of which are outside the control of the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company, and are difficult to predict. These forward-looking statements are not guarantees of future performance. Any such forward-looking statements must be considered together with the fact that actual events or results may vary materially from such forward-looking statements due to, among other things, political, economic or legal changes in the markets and environments in which the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie or the Company operates, to competitive developments or risks inherent to the business plans of the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie or the Company and to uncertainties, risk and volatility in financial markets and other factors affecting the Offeror and/or the Company.

The Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company undertake no obligation to publicly update or revise any forward-looking statements, whether as a result of new information, future events or otherwise, except as required by the Applicable Rules or by any appropriate regulatory authority.

2.9 Financial advisers

ING Bank N.V., acting through its corporate finance division (“**ING**”), and Alantra Corporate Finance B.V. (“**Alantra**”) are acting as financial advisers exclusively to Mediahuis and VP Exploitatie, respectively, and to no one else in connection with the Offer and will not regard any other person (whether or not a recipient of this Offer Memorandum) as a client in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum and will not be responsible to anyone other than Mediahuis and VP Exploitatie, respectively, for providing the protections afforded to the clients of ING and Alantra for providing advice in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum.

ING and Alantra, acting solely in their capacity as financial advisers in connection with the Offer, have provided advice and assistance to Mediahuis and VP Exploitatie on the financial aspects of the Offer and in preparation thereof.

ING and Alantra have given and have not withdrawn their written consent to the references to their names in the form and context in which they appear in this Offer Memorandum.

ABN AMRO and Rabobank are acting as financial advisers exclusively to the Company in connection with the Offer and to no one else in connection with the Offer and will not regard any other person (whether or not a recipient of this Offer Memorandum) as a client in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum and will not be responsible to anyone other than the Company for providing the protections afforded to the clients of ABN AMRO and Rabobank for providing advice in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum.

ABN AMRO and Rabobank have given and have not withdrawn their written consent to the references to their names in the form and context in which they appear in this Offer Memorandum.

Rothschild is acting as financial adviser exclusively to the Supervisory Board in connection with the Offer and to no one else in connection with the Offer and will not regard any other person (whether or not a recipient of this Offer Memorandum) as a client in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum and will not be responsible to anyone other than the Supervisory Board for providing the protections afforded to the clients of Rothschild for providing advice in relation to the Offer or any other matter referred to in this Offer Memorandum.

Rothschild has given and has not withdrawn its written consent to the references to its name in the form and context in which it appears in this Offer Memorandum.

3 Definitions

Any reference in this Offer Memorandum to defined terms in plural form will constitute a reference to such defined terms in singular or plural form, and vice versa. All grammatical and other changes required by the use of a definition in singular form will be deemed to have been made herein and the provisions hereof will be applied as if such changes have been made.

Defined terms used in this Offer Memorandum will have the following meaning:

“ABN AMRO” has the meaning given to it in Section 2.3 (*Presentation of financial information and other information*);

“Acceptance Closing Date” means the date on which the Acceptance Period expires;

“Acceptance Closing Time” means 17:40 hours CET on the Acceptance Closing Date;

“Acceptance Level” has the meaning given to it in Section 5.8.1 (*Offer Conditions*);

“Acceptance Period” means the period during which Shareholders can tender their Shares to the Offeror, which commences at 9:00 hours CET on 20 April 2017 and ends, subject to extension in accordance with article 15 of the Decree and certain applicable provisions of the Exchange Act or after receiving dispensation from the AFM for a further extension in accordance with article 5:81, paragraph 3 of the DFSA, at 17:40 hours CET on 15 June 2017;

“Affiliate” means, in relation to the Offeror or the Company (as applicable), any person belonging to the same group as the Offeror or the Company as defined in article 2:24b of the DCC, from time to time, provided that at no time will (i) the Company be considered an Affiliate of the Offeror (or vice versa) and (ii) VP Exploitatie be considered an Affiliate of the Offeror (or vice versa);

“AGM” means the annual general meeting of the Company scheduled for 13:00 hours CET on 1 June 2017, at Passenger Terminal Amsterdam, Piet Heinkade 27, 1019 BR Amsterdam, the Netherlands, in which meeting, among other matters, the Offer will be discussed pursuant to article 18, paragraph 1 of the Decree and the Resolutions will be voted on;

“Alantra” has the meaning given to it in Section 2.9 (*Financial advisers*);

“AFM” means the Netherlands Authority for the Financial Markets (*Stichting Autoriteit Financiële Markten*);

“Alternative Proposal” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Antitrust Authorities” means the Dutch Authority for Consumers and Markets (*Autoriteit Consument en Markt*) or any other competent antitrust authority of any jurisdiction whose Antitrust Laws prohibit the parties from completing the consummation of the Offer before clearance is obtained from such antitrust authority;

“Antitrust Laws” means the EU Merger Regulation, the Dutch Competition Act (*Mededingingswet*) and any other law, regulation or decree (whether national, international, federal, state or local) designed to allow Antitrust Authorities to review certain mergers and prohibit, restrict or regulate such mergers that significantly restrict or affect effective competition;

“Applicable Rules” means all applicable laws and regulations, including, without limitation, the applicable provisions of the DFSA, the Decree, the rules and regulations promulgated pursuant to the DFSA and the Decree, the policy guidelines and instructions of the AFM, the Dutch Works Council Act (*Wet op de ondernemingsraden*), the *SER Fusiegedragsregels 2015* (the Dutch code in respect of informing and consulting of trade unions), the rules and regulations of Euronext Amsterdam, the DCC, certain applicable provisions of the Exchange Act, the relevant securities and employee consultation rules and regulations in other applicable jurisdictions, and the relevant Antitrust Laws applicable to the Offer;

“Articles of Association” means the articles of association of the Company, as most recently amended on 14 December 2010, as amended from time to time after the date of this Offer Memorandum;

“Boards” means the Executive Board and the Supervisory Board together;

“Business Day” means a day (other than a Saturday or a Sunday) on which banks and Euronext Amsterdam are generally open in the Netherlands for normal business;

“Business Strategy” has the meaning given to it in Section 5.6.2;

“Buy-Out” has the meaning given to it in Section 5.19.2 (*Buy-Out*);

“Call Option” means the right of the Protective Share Trust to acquire Protective Shares as described in Section 7.8 (*Protective Share Trust*);

“CET” means Central European Time or Central European Summer Time, as the case may be;

“Combined Group” means the group constituted by the Offeror and the Company and their respective Affiliates after the Settlement Date;

“Commencement Date” means the date on which the Offer is made;

“Company” or **“TMG”** means Telegraaf Media Groep N.V., a public company incorporated under the laws of the Netherlands (*naamloze vennootschap*), having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands, and its office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands. The Company is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 33121350;

“Competing Offer” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Consortium” has the meaning given to it in Section 5.9 (*Decision-making*);

“DCC” means the Dutch Civil Code (*Burgerlijk Wetboek*);

“Deal Certainty” means a level of certainty that an offer can be made and completed, such that upon completion at least 50% of the Shares will be owned by the offeror;

“Decree” means the Dutch Public Offers Decree (*Besluit openbare biedingen Wft*), as amended from time to time;

“Deloitte” means Deloitte Accountants B.V.;

“Depositary Receipts” has the meaning given to it on page 1 of this Offer Memorandum;

“DFSA” means the Dutch Financial Supervision Act (*Wet op het financieel toezicht*);

“Due Diligence” means the due diligence investigation performed by the Offeror and its financial and legal advisers into certain commercial, financial, IT, legal, human resources, pensions and tax aspects of the TMG Group and its businesses;

“Dutch Corporate Governance Code” means the Dutch corporate governance code, as amended from time to time;

“Dutch Enterprise Chamber” has the meaning given to it in Section 4.2.6 (*Withdrawal Rights*);

“Dutch law” or **“the laws of the Netherlands”** means the laws of the European part of the Netherlands;

“EBITDA” has the meaning given to it in Section 5.5.1(ii)(a);

“Editorial Boards” means the *redactieraden* of De Telegraaf, HMC Media and Metro;

“Editorial Statutes” means the *redactiestatuten* of De Telegraaf, HMC Media and Metro;

“Employee Rights” has the meaning given to it in Section 7.11.1 (*Existing Incentive Plan*);

“EU Merger Regulation” means Council Regulation (EC) No. 139/2004;

“EUR” means the euro, being the basic unit of currency among participating European Union countries;

“Euroclear Netherlands” means Nederlands Centraal Instituut voor Giraal Effectenverkeer B.V., the Dutch depositary and settlement institute as referred to in the Securities Giro Act (*Wet giraal effectenverkeer*);

“Euronext Amsterdam” means Euronext in Amsterdam, a regulated market of Euronext Amsterdam N.V.;

“Exchange Act” means the U.S. Securities Exchange Act of 1934, as amended, and the rules and regulations promulgated thereunder;

“Exchange Agent” has the meaning given to it in Section 2.6 (*Contact details*);

“Exclusivity Period” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Executive Board” means the executive board (*raad van bestuur*) of the Company;

“Fairly Disclosed” means that the relevant facts and circumstances were disclosed in such a manner and with such detail that any prudent person who is knowledgeable in the relevant field should, based on a prima facie review of the relevant information, have reasonably been able to assess the matter, facts or circumstances being disclosed;

“Fairness Opinions” means the fairness opinions dated 5 March 2017 rendered by ABN AMRO and by Rabobank to the Company and by Rothschild to the Supervisory Board;

“Financial Year 2013” means the financial year of the Company ending on 31 December 2013;

“Financial Year 2014” means the financial year of the Company ending on 31 December 2014;

“Financial Year 2015” means the financial year of the Company ending on 31 December 2015;

“Financial Year 2016” means the financial year of the Company ending on 31 December 2016;

“First Announcements” means the joint announcement made by Mediahuis and VP Exploitatie on 14 December 2016 and the announcement by the Company on 14 December 2016, as referred to in Section 5.3 (*Public announcements*) and included in Section 11 (*Press releases*);

“FTE” means full-time equivalent, one FTE being equivalent to one employee working full-time;

“General Meeting” means the general meeting (*algemene vergadering*) of the Company;

“Governmental Order” means order, stay, judgement or decree having been issued by any court, arbitral tribunal, government, governmental authority or other regulatory or administrative authority that remains in force and effect;

“IFRS” means the International Financial Reporting Standards issued by the International Accounting Standards Board, as adopted by the European Union;

“Incentive Plan” means the incentive plan as set out in Section 7.11 (*Incentive Plan*);

“Independent SB Member” has the meaning given to it in Section 5.20.2(ii);

“Information Agent” has the meaning given to it in Section 2.6 (*Contact details*);

“ING” has the meaning given to it in Section 2.9 (*Financial advisers*);

“Intermediary” means an intermediary (*intermediair*) within the meaning of article 1 of the Securities Giro Act (*Wet giraal effectenverkeer*);

“Keesing” has the meaning given to it in Section 5.6.3(vii);

“Long Stop Date” has the meaning given to it in Section 5.26.11 (*Termination of the Merger Protocol*);

“MAR” means Regulation (EU) No 596/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014;

“Matching Revised Offer” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Matching Right” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Material Adverse Effect” means:

- (a) any change, event, circumstance or effect (any such items an **“Effect”**) that, individually or together with other Effects, has or is reasonably likely to have a sustainable materially adverse effect on the business, the assets, the liabilities, the financial condition,

operations or business, or position or capitalisation of the TMG Group taken as a whole, such that the Offeror cannot reasonably be expected to declare the Offer unconditional, provided, however, that for the purpose of determining whether there has been, or will be, a Material Adverse Effect, the following Effects will not be taken into account:

- (i) changes or conditions generally affecting the industries in which the TMG Group operates;
- (ii) any natural disaster, pandemic, the outbreak or escalation of war, act of terrorism, sabotage, armed hostility, military action, or act of God, or any escalation or worsening thereof;
- (iii) changes in economic, political, or market conditions, including any adverse development regarding the European Union, its member states (including member states leaving such union) and the Eurozone (including one or more member states leaving or forced to leave such zone);
- (iv) any failure, in and of itself, by the TMG Group to meet any internal or published projections, forecasts or revenue or earnings predictions (provided, however, that, in the case of this paragraph (iv) the underlying cause for such failure may be considered in determining whether there may be a Material Adverse Effect);
- (v) the credit, financial strength or other ratings (provided, however, that, in the case of this paragraph (v), the underlying cause for such change, event, circumstance or effect relating to credit, financial strength or other ratings may be considered in determining whether there may be a Material Adverse Effect) of the TMG Group;
- (vi) any Effect resulting from any act or omission of the Offeror, whether before or after the date of the Merger Protocol, including any action taken by the Company or any member of the TMG Group with the Offeror's written consent or at the Offeror's direction (or not taken where such consent has been withheld) or compliance by the Company with the terms of, or the taking of any action required by, the Merger Protocol, except for any Effect resulting from any act or omission of Offeror that is a response to a breach of the Merger Protocol by the Company;
- (vii) any Effect resulting from (A) the entry into, execution or performance (including the taking of any action required hereby or the failure to take any action prohibited hereby) of the Merger Protocol, or (B) the announcement, making or implementation of the Offer;
- (viii) a breach of the Merger Protocol or Applicable Rules by Offeror;
- (ix) any matter (including litigation) to the extent such matter and its effect is Fairly Disclosed to the Offeror in the Due Diligence or in press releases, (interim) financial statements or annual reports; or
- (x) any change or prospective change of Applicable Rules, or the interpretation or enforcement thereof, including any change to generally accepted accounting principles,

except, in the cases of paragraphs (i), (ii), (iii) and (x) above, to the extent that the TMG Group, taken as a whole, is disproportionately affected thereby as compared with other participants in the industries in which the TMG Group operates (in which case the incremental disproportionate impact or impacts may be taken into account in determining whether there has been, or is reasonably expected to be, a Material Adverse Effect);

"Mediahuis" means Mediahuis NV, a company incorporated under the laws of Belgium and having its principal place of business at Katwilgweg 2, 2050 Antwerpen, Belgium and registered with the Belgian trade register (*Kruispuntbank van Ondernemingen*) under number 0439849666;

"Merger Protocol" means the merger protocol between the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company dated 5 March 2017;

“Non-Financial Covenants” has the meaning given to it in Section 5.25 (*Non-Financial Covenants*);

“Offer” means the offer described in this Offer Memorandum;

“Offer Conditions” means the conditions to the Offer set out in Section 5.8.1 (*Offer Conditions*);

“Offer Memorandum” means this offer memorandum (*biedingsbericht*) describing the terms, conditions and restrictions of the Offer;

“Offer Price” means a cash amount of EUR 6.00 (cum dividend) for each Tendered Share;

“Offeror” means Gerald BidCo B.V., a private limited liability company (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands. The Offeror is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 68210124;

“Offeror Group” means the Offeror and its Affiliates from time to time;

“Ordinary Shares” has the meaning given on page 1 of this Offer Memorandum;

“Ordinary Share Trust” means Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V., a foundation (*stichting*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands and its office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands. The Ordinary Share Trust is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 41197055;

“PFIC” has the meaning given to it in Section 10.2.1 (*General*);

“Phantom Shares” has the meaning given to it in Section 5.13.2 (*Information on Phantom Shares and options on or right to Shares*);

“Position Statement” means the position statement of the Company including the information required by article 18, paragraph 2 of the Decree in connection with the Offer, which does not form part of this Offer Memorandum and has not been reviewed or approved by the AFM prior to publication;

“Post-Closing Acceptance Period” means a period of two (2) weeks announced by the Offeror within three (3) Business Days after the Acceptance Closing Date during which the Shareholders that have not yet tendered their Shares under the Offer shall be given the opportunity to do so in the same manner and under the same conditions as set out in this Offer Memorandum (*na-aanmeldingstermijn*);

“Post-Closing Measures” has the meaning given to it in Section 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*);

“Potential Competing Offer” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Priority Shares” means the priority shares with a nominal value of EUR 0.25 each in the capital of the Company;

“Priority Share Trust” means Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V., a foundation (*stichting*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands and its office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands. The Priority Share Trust is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 41197091;

“Protective Shares” means the protective preference shares with a nominal value of EUR 0.25 each in the capital of the Company;

“Protective Share Trust” means Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V., a foundation (*stichting*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands and its office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands. The Protective Share Trust is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 41203593;

“Rabobank” has the meaning given to it in Section 2.3 (*Presentation of financial information and other information*);

“Recommendation” has the meaning given to it in Section 5.11 (*Recommendation*);

“Registered Holders” has the meaning given to it in Section 4.2.3 (*Acceptance by holders of Shares individually recorded in the Company’s shareholders register*);

“Registered Shares” has the meaning given to it on page 1 of this Offer Memorandum;

“Reference Date” means 13 December 2016, the last trading day before the First Announcements;

“Relevant Persons” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Resolutions” has the meaning given to it in Section 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*);

“Rothschild” has the meaning given to it in Section 2.3 (*Presentation of financial information and other information*);

“SEC” means the United States Securities and Exchange Commission;

“Settlement” has the meaning given to it on page 2 of this Offer Memorandum;

“Settlement Date” has the meaning given to it on page 2 of this Offer Memorandum;

“Shareholders” means holders of one or more Shares;

“Shares” has the meaning given to it on page 1 of this Offer Memorandum;

“Statutory Buy-Out” has the meaning given to it in Section 5.19.2 (*Buy-Out*);

“Statutory Merger” has the meaning given to it in Section 5.19.3(i) (*Other Post-Closing Measures*);

“Subsequent EGM” means an extraordinary shareholders meeting of the Company convened at the Offeror’s request if the Offeror has extended the Acceptance Period, as a result of one or more of the Resolutions not being approved at the AGM because of a lack of quorum or any other reasons due to which no (valid and binding) vote could be taken on one (or more) of the Resolutions. Such Subsequent EGM shall take place on the earliest date possible and the relevant Resolution(s) will (again) be put to a vote;

“Subsequent Higher Offer” has the meaning given to it in Section 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Supervisory Board” means the supervisory board (*raad van commissarissen*) of the Company;

“Takeover Buy-Out” has the meaning given to it in Section 5.19.2 (*Buy-Out*);

“Talpa” means Talpa Holding N.V.;

“Talpa Affiliate” means any corporation, partnership, co-operative, or other business or legal entity or other person directly or indirectly, solely or jointly controlling or controlled by Talpa, including any of its subsidiaries and group companies as defined in article 2:24a and 2:24b of the DCC, respectively;

“Tendered Share” means each Share validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) and transferred (*geleverd*) (as applicable) for acceptance pursuant to the Offer prior to or on the Acceptance Closing Date;

“Terminating Party” has the meaning given to it in Section 5.26.11 (*Termination of the Merger Protocol*);

“TMG Group” means the Company and its Affiliates from time to time;

“Unconditional Date” means the date on which the Offeror will announce whether the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*);

“United States” or **“U.S.”** means the United States of America, its territories and possessions, any State of the United States of America and the District of Columbia;

“US Shareholder” means any shareholder resident in the United States;

“USD”, “U.S. dollar” or **“\$”** means the dollar, being the basic unit of currency of the United States;

“VP Exploitatie” means VP Exploitatie N.V., a public company with limited liability (*naamloze vennootschap*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Goirle, the Netherlands and its office at Bergstraat 28, 5051 HC Goirle, the Netherlands. VP Exploitatie is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 18000154;

“VP Exploitatie Shares” has the meaning given to it on page 1 of this Offer Memorandum;

“WOR” means the Dutch Works Councils Act (*Wet op de Ondernemingsraden*); and

“Works Council” means the works council of the Company, which as of the date of this Offer Memorandum serves as the central works council of the TMG Group.

4 Invitation to the Shareholders

The Offeror hereby makes a recommended public cash offer to purchase all Shares on the terms and subject to the conditions set forth in this Offer Memorandum. Shareholders are advised to review this Offer Memorandum (including all documents incorporated by reference herein) and in particular Sections 1 (*Restrictions*) and 2 (*Important information*) thoroughly and completely and to seek independent financial, legal and/or tax advice where appropriate in order to reach a balanced judgement with respect to the Offer itself and the contents of this Offer Memorandum. Shareholders who consider not tendering their Shares are advised to review Sections 5.15 (*Implications of the Offer being declared unconditional*), 5.16 (*Intentions following the Offer being declared unconditional*), 5.17 (*Liquidity*), 5.18 (*Delisting*) and 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*) in particular.

With due reference to all statements, terms, conditions and restrictions included in this Offer Memorandum, the Shareholders are hereby invited to tender their Shares under the Offer in the manner and on the terms and subject to the conditions and the restrictions set out in this Offer Memorandum.

4.1 Consideration

4.1.1 Offer Price

For each Share validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) and transferred (*geleverd*) under the Offer, and which has not been validly withdrawn, subject to the Offeror declaring the Offer unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Offeror offers a consideration of EUR 6.00 (cum dividend) in cash (the “**Offer Price**”).

4.1.2 Distributions

The Offer Price is cum dividend. This means that the Offer Price includes any (interim) dividend, whether in cash, shares or otherwise declared or paid by the Company on the Shares in the period between the date of the Merger Protocol and the Settlement Date. The Company confirms that no such dividend has been declared or paid between the date of the Merger Protocol and the date of this Offer Memorandum.

If the Company were to declare or pay any (interim) dividend, whether in cash, shares or otherwise, on the Shares in the period between the date of the Merger Protocol and the Settlement Date, the Offer Price will be reduced by deducting any pre-tax amounts so declared or distributed on a Share from the Offer Price.

Any adjustment of the Offer Price resulting from a dividend declaration or payment by the Company will be communicated by press release in accordance with Section 4.11 (*Announcements*).

4.2 Acceptance by Shareholders

4.2.1 General

The tender of any Share by a Shareholder constitutes an acceptance of the Offer by the Shareholder. Before taking any action, Shareholders should carefully verify how they hold their Shares: through an Intermediary or directly.

4.2.2 Shares held through Intermediaries

Shareholders who hold their Shares through an Intermediary are requested to make their acceptance known through their custodian, bank or stockbroker no later than 17:40 hours CET on the Acceptance Closing Date. The custodian, bank or stockbroker may set an earlier deadline for communication by Shareholders in order to permit the custodian, bank or stockbroker to communicate its acceptances to the Exchange Agent in a timely manner. Accordingly, Shareholders holding Shares through an Intermediary should comply with the dates communicated by such Intermediary as such dates may differ from the dates and times set out in this Offer Memorandum. Intermediaries may tender the Shares for acceptance only to the Exchange Agent and only in writing. In

submitting the acceptance, Intermediaries are required to declare that (i) they have the Tendered Shares in their administration, (ii) each Shareholder who accepts the Offer irrevocably represents and warrants that the Tendered Shares are being tendered in compliance with the restrictions set out in Section 1 (*Restrictions*), the information contained in Section 2 (*Important information*) and the other Applicable Rules of the jurisdiction(s) to which such Shareholder is subject, and no registration, approval or filing with any regulatory authority of such jurisdiction is required on connection with the Tendered Shares and (iii) they undertake to transfer these Tendered Shares to the Offeror prior to or ultimately on the Settlement Date, provided that the Offeror declares the Offer unconditional (*doet gestand*).

Subject to the valid withdrawal of any tender of the Shares in accordance with article 5b, paragraph 5, article 15, paragraphs 3 and 8 and article 15a, paragraph 3 of the Decree, the tendering of the Shares in acceptance of the Offer will constitute irrevocable instructions (i) to block any attempt to transfer the Shares tendered, so that on or prior to the Settlement Date no transfer of such Shares may be effected (other than to the Exchange Agent on or prior to the Settlement Date if the Offeror declares the Offer unconditional (*doet gestand*) and the Shares have been accepted for purchase, or if withdrawal rights are available because of an extension of the Acceptance Period) and (ii) to debit the securities account in which such Shares are held on the Settlement Date in respect of all of the Tendered Shares, against payment by the Exchange Agent of the Offer Price per Share.

4.2.3 Acceptance by holders of Shares individually recorded in the Company's shareholders register

The holders of Shares individually recorded in the Company's shareholders register ("**Registered Holders**") that wish to accept the Offer in respect of such Shares must deliver a completed and signed acceptance form to the Exchange Agent in accordance with the terms and conditions of the Offer, which acceptance form should be received by the Exchange Agent no later than 17:40 hours CET on the Acceptance Closing Date. The acceptance forms are available upon request from the Exchange Agent. The acceptance form will also serve as a deed of transfer (*akte van levering*) with respect to the Shares referenced therein.

4.2.4 Validity of the Tendered Shares; waiver of defects; return of Tendered Shares

The Offeror will determine questions as to the validity, form, eligibility, including time of receipt, and acceptance for purchase of any tender of Shares, in its sole reasonable discretion and the Offeror's determination will be final and binding. The Offeror reserves the right to reject any and all tenders of Shares that it in all reasonableness determines are not in proper form or the acceptance for purchase of which may be unlawful. No tender of Shares will be deemed to have been validly made until all defects and irregularities have been cured or waived. The Offeror's interpretation of the terms and conditions of the Offer, including the acceptance forms and instructions thereto, will be final and binding. There shall be no obligation on the Offeror and the Exchange Agent or any person acting on its or their behalf to give notice of any defects or irregularities in any acceptance or notice of withdrawal and no liability shall be incurred by any of them for failure to give any such notification. The Offeror reserves the right to accept any tender of Shares pursuant to the Offer, even if such tender has not been made in compliance with the procedures set forth in this Section 4.2.

If any Shares tendered in accordance with the instructions set forth in this Offer Memorandum are not accepted for purchase pursuant to the terms and conditions of this Offer, the Offeror will cause these Shares to be returned promptly following the announcement of the lapse or withdrawal of the Offer, as the case may be.

4.2.5 Undertakings, representations and warranties by tendering Shareholders

Each Shareholder tendering Shares pursuant to the Offer, by such tender on the date that such Shares are tendered, and up to and including the Settlement Date, subject to valid withdrawal of any tender:

- (i) acknowledges that the tender of any of his or her Shares constitutes an acceptance by the Shareholder of the Offer with respect to the Shares so tendered, on and subject to the terms and conditions of the Offer as set out in this Offer Memorandum;
- (ii) represents and warrants to the Offeror that the Shareholder has full power and authority to tender, sell and transfer (*leveren*) his or her Shares, and has not entered into any other agreement to tender, sell or transfer (*leveren*) such Shares stated to have been tendered to any party other than the Offeror (together with all rights attaching to such Shares) and, at the time such Shares are transferred (*geleverd*) to the Offeror, the Shareholder will have sole legal and beneficial title to such Shares and such Shares are free and clear of all third party rights and restrictions of any kind, unless such third party rights and restrictions arise solely and result directly from such Shares being held in book entry form in Euroclear Netherlands;
- (iii) represents and warrants to the Offeror that his or her Shares are tendered in compliance with the restrictions as set out in Section 1 (*Restrictions*) and Section 2 (*Important information*) and the Applicable Rules of the jurisdiction in which such Shareholder is located or of which it is a resident, and no registration, approval or filing with any regulatory authority of such jurisdiction is required in connection with the tendering of such Shares; and
- (iv) acknowledges and agrees with the Offeror and the Company, as of the date on which his or her Shares are transferred (*geleverd*) to the Offeror, to have waived any and all rights or entitlements that the Shareholder may have in its capacity as Shareholder or otherwise in connection with its shareholding vis-à-vis any member of the TMG Group and any and all past and current members of the Boards.

4.2.6 Withdrawal rights

Shares tendered on or prior to the Acceptance Closing Date may not be withdrawn, subject to the right of withdrawal of any tender:

- (i) during any extension of the initial Acceptance Period in accordance with the provisions of article 15, paragraph 3 of the Decree;
- (ii) following an announcement of a mandatory public offer in accordance with the provisions of article 5b, paragraph 5 of the Decree, provided that such Shares were already tendered prior to such announcement and withdrawn within seven (7) Business Days of such announcement;
- (iii) following the filing of a request with the Enterprise Chamber (*Ondernemingskamer*) of the Court of Appeals of Amsterdam (the “**Dutch Enterprise Chamber**”) to set a reasonable price for a mandatory public offer in accordance with the provisions of article 15, paragraph 8 of the Decree, provided that (i) such request was granted, (ii) such Shares were already tendered prior to the filing of such request, and (iii) withdrawn within seven (7) Business Days of the date on which the judgement of the Dutch Enterprise Chamber was declared provisionally enforceable or became final and conclusive; or
- (iv) following an increase of the Offer Price as a result of which the Offer Price no longer only consists of a cash component and a document is made generally available pursuant to article 15a, paragraph 3 of the Decree, provided that such Shares were already tendered before such document was made generally available and withdrawn within seven (7) Business Days of such document being made generally available.

To withdraw previously tendered Shares, holders of Shares held through Intermediaries must instruct the Intermediary they initially instructed to tender the Shares to arrange for the withdrawal of such Shares by the timely deliverance of a written or facsimile transmission notice of withdrawal to the Exchange Agent at the address set out in Section 2.6 (*Contact details*), and Registered Holders must timely deliver a written or facsimile transmission notice of withdrawal to the Exchange Agent at the address set out in Section 2.6 (*Contact details*) and in the form as attached to the acceptance form.

Any notice of withdrawal for Shares must specify the name of the person having tendered the Shares to be withdrawn, the number of Shares to be withdrawn and the name of the registered holder of the Shares to be withdrawn, if different from that of the person who tendered such Shares. The signature(s) on the notice of withdrawal of Shares must be guaranteed by an Intermediary, unless such Shares have been tendered for the account of any financial intermediary. All questions as to the form and validity (including time of receipt) of any notice of withdrawal will be determined by the Offeror, in the Offeror's sole discretion, which determination will be final and binding. No withdrawal of Tendered Shares will be deemed to have been properly made until all defects and irregularities (if any) have been cured or waived. None of the Offeror or any of its Affiliates, the Exchange Agent, the Information Agent or any other person will be under any duty to give notification of any defects or irregularities in any notice of withdrawal or incur any liability for failure to give such notification.

4.3 Acceptance Period (*aanmeldingstermijn*)

The initial Acceptance Period will commence at 9:00 hours CET on 20 April 2017 and will expire on at 17:40 hours CET on 15 June 2017, unless the initial Acceptance Period is extended in accordance with Section 4.5 (*Extension*).

If all conditions to the Offer are satisfied or, to the extent legally permitted, waived, the Offeror will accept all Shares that have been validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) and not previously properly withdrawn, in accordance with the procedures set out in Section 4.2 (*Acceptance by Shareholders*).

4.4 Declaring the Offer unconditional (*gestanddoening*)

The obligation of the Offeror to declare the Offer unconditional will be subject to the satisfaction or waiver (either in whole or in part and at any time) of the Offer Conditions as set out in Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*). The Offeror and the Company reserve the right to (either in whole or in part and at any time) waive certain Offer Conditions, to the extent permitted by law or by agreement, as set out in Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*). If the Offeror and/or the Company (either in whole or in part at any time) waive one or more Offer Conditions, the Offeror will inform the Shareholders as required by the Applicable Rules.

No later than on the third (3rd) Business Day following the Acceptance Closing Date (such date being the Unconditional Date), the Offeror will determine whether the Offer Conditions have been satisfied or waived as set out in Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*), to the extent permitted by the Applicable Rules. On that date the Offeror will announce whether:

- (i) the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*); or
- (ii) the Offer is terminated as a result of the Offer Conditions set out in Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*) not having been satisfied or waived,

all in accordance with article 16 of the Decree. In the event that the Offer is not declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Offeror will explain such decision.

In the event that the Offeror announces that the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Offeror will accept all Tendered Shares and shall continue the Offer during a Post-Closing Acceptance Period (*na-aanmeldingstermijn*) as set out in Section 4.6 (*Post-Closing Acceptance Period (na-aanmeldingstermijn)*).

4.5 Extension

If one or more of the Offer Conditions set out in Section 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*) is not satisfied or waived by the Acceptance Closing Date, the Offeror may, in accordance with article 15, paragraphs 1 and 2 of the Decree, extend the Acceptance Period for a minimum period of two (2) weeks and a maximum period of ten (10) weeks in order to have such Offer Conditions satisfied or waived. In addition, the Acceptance Period may be extended if the events referred to in article 15, paragraph 5 or 9 of the Decree, occur or as required by certain applicable provisions of the Exchange Act. Further extensions are subject to dispensation from the AFM, which will only be given in exceptional circumstances.

If the initial Acceptance Period is extended, so that the obligation pursuant to article 16 of the Decree to announce whether the Offer is declared unconditional is postponed, a public announcement to that effect will be made ultimately on the third (3rd) Business Day following the initial Acceptance Closing Date in accordance with the provisions of article 15, paragraphs 1 and 2 of the Decree. Reference is made to Section 4.11 (*Announcements*). If the Offeror extends the initial Acceptance Period, the Offer will expire at the extended Acceptance Closing Time.

During an extension of the initial Acceptance Period, any Shares previously tendered and not withdrawn in accordance with article 15, paragraph 3 of the Decree or otherwise withdrawn in accordance with the Decree will remain subject to the Offer.

The Offeror has agreed with the Company that if the Offer Condition relating to Antitrust Clearances set out in Section 5.8.1(b) is not satisfied or waived on the initial Acceptance Closing Date, the Offeror shall extend the Acceptance Period for ten (10) weeks after the initial Acceptance Closing Date (unless a shorter period is agreed between the Offeror and the Company). If the Offer Condition relating to Antitrust Clearances set out in Section 5.7.1(b) is not satisfied or waived on the postponed Acceptance Closing Date, the Offeror has agreed with the Company that it shall apply to the AFM for a dispensation to a further extension of the Acceptance Period until such time as the Offeror and the Company believe is necessary to cause such Offer Condition to be satisfied.

4.6 Post-Closing Acceptance Period (*na-aanmeldingstermijn*)

In the event that the Offeror announces that the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Offeror shall, in accordance with article 17 of the Decree, within three (3) Business Days of declaring the Offer unconditional, publicly announce a Post-Closing Acceptance Period (*na-aanmeldingstermijn*) of two (2) weeks to enable the Shareholders who did not tender their Shares during the Acceptance Period to tender their Shares under the same terms and conditions as applicable to the Offer. The Post-Closing Acceptance Period will start on the Business Day following the day of announcement thereof.

The Offeror will publicly announce the results of the Post-Closing Acceptance Period and the total amount and total percentage of Shares held by it in accordance with article 17, paragraph 4 of the Decree ultimately on the third (3rd) Business Day following the last day of the Post-Closing Acceptance Period. The Offeror shall continue to accept for payment all Shares validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) during such Post-Closing Acceptance Period and shall pay for such Shares within three (3) Business Days of the last day of the Post-Closing Acceptance Period. The Offeror cannot guarantee that Shareholders will receive the payment within such period.

During the Post-Closing Acceptance Period, Shareholders have no right to withdraw Shares from the Offer, regardless whether their Shares have been validly tendered during the Acceptance Period (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) or during the Post-Closing Acceptance Period.

4.7 Settlement

In the event that the Offeror announces that the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), Shareholders who have tendered and transferred (*geleverd*) their Shares for acceptance to the Offeror pursuant to the Offer on or prior to the Acceptance Closing Date will receive the Offer Price in respect of each Tendered Share within three (3) Business Days of the

Unconditional Date, as of which moment dissolution (*ontbinding*) or annulment (*vernietiging*) of a Shareholder's tender or transfer (*levering*) of Shares shall not be permitted. The Offeror cannot guarantee that Shareholders will receive the payment within such period. Settlement will only take place if the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*).

4.8 Commission

Intermediaries will receive from the Exchange Agent on behalf of the Offeror a commission in the amount of EUR 0.00137 in respect of each Tendered Share up to a maximum of EUR 1,000 per Shareholder account. The commission must be claimed from the Offeror through the Exchange Agent within thirty (30) days of the Settlement Date.

The Intermediaries are only entitled to the commission if they provide the Exchange Agent with the following statement: "By claiming this commission, we hereby declare that we have not included the execution of this corporate action in a service fee charged to our clients. We therefore declare that claiming this commission is needed to cover our costs under this transaction and as a result of that this corporate action will be executed on a cost free basis on behalf our clients."

No costs will be charged to Shareholders by the Offeror or by the Company for the transfer and payment of each Tendered Share if an Intermediary is involved. However, Shareholders may be charged certain fees by their banks or stockbrokers. Costs may also be charged to Shareholders by or on behalf of a foreign institution involved in the transfer and payment of the Tendered Shares. Shareholders should consult their banks and stockbrokers regarding any such fees.

4.9 Distributions following the Settlement Date

Following the Settlement Date, the current dividend policy of the Company may be discontinued. Any (interim) cash or share dividend or other distribution made in respect of Shares not tendered under the Offer after the Settlement Date will pro rata be deducted from the price per Share for the purpose of establishing such price in any Statutory Merger, Buy-Out or other measure contemplated by Section 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*).

4.10 Withholding

The Offeror is entitled to deduct and withhold from the Offer Price such amounts that the Offeror is required to deduct and withhold with respect to the making of such payment under any provision of applicable tax or social security law. To the extent that amounts are so withheld by the Offeror, such amounts shall be treated for all purposes as having been paid to the Shareholders, on behalf of which such deduction and withholding was made by the Offeror.

4.11 Announcements

Any announcement contemplated by this Offer Memorandum will be issued by press release. Any joint press release issued by the Offeror and the Company will be made available on the websites of Mediahuis (www.mediahuis.be), VP Exploitatie (www.vpexploitatie.eu) and the Company (www.tmg.nl). Subject to any applicable requirements under the Applicable Rules and without limiting the manner in which the Offeror may choose to make any public announcement, the Offeror will have no obligation to communicate any public announcement other than as described above.

4.12 Restrictions

The Offer is being made with due observance of the statements, conditions and restrictions included in this Offer Memorandum. The Offeror reserves the right to accept any tender of Shares under the Offer that is made by or on behalf of a Shareholder, even if it has not been effected in the manner as set out in Section 4.2 (*Acceptance by Shareholders*).

4.13 Indicative timetable

Expected date and time (all times are CET)	Event
19 April 2017	Press release announcing the availability of this Offer Memorandum and the commencement of the Offer
9:00 hours CET on 20 April 2017	Commencement of the Acceptance Period
13:00 hours CET on 1 June 2017, at least six (6) Business Days prior to the Acceptance Closing Date	AGM, at which meeting, among other matters, the Offer will be discussed and the Resolutions will be voted on
17:40 hours CET on 15 June 2017, unless extended	Acceptance Closing Date: Deadline for Shareholders wishing to tender Shares, unless the Offer is extended in accordance with Section 4.5 (<i>Extension</i>)
No later than three (3) Business Days after the Acceptance Closing Date	Unconditional Date: The date on which the Offeror will publicly announce whether the Offer is declared unconditional (<i>gestand wordt gedaan</i>) in accordance with article 16 of the Decree
No later than three (3) Business Days after the Unconditional Date	Post-Closing Acceptance Period: If the Offer is declared unconditional, the Offeror will announce a Post-Closing Acceptance Period for a period of two (2) weeks, in accordance with article 17 of the Decree
No later than three (3) Business Days after the Unconditional Date	Settlement Date: The date on which, in accordance with the terms and conditions of the Offer, the Offeror will pay the Offer Price for each Tendered Share
Promptly and in any event within three (3) Business Days of the end of any Post-Closing Acceptance Period	Settlement Date for Shares tendered during the Post-Closing Acceptance Period: The date on which the Offeror shall pay the Offer Price to the Shareholders who have validly tendered (or defectively tendered, provided that such defect has been waived by the Offeror) and transferred their Shares during any Post-Closing Acceptance Period

5 Explanation and background of the Offer

5.1 Background

5.1.1 Mediahuis and VP Exploitatie

This Section 5.1 contains a description of material contacts between representatives of the Offeror and representatives of the Company that resulted in the signing of the Merger Protocol.

On 25 August 2016, Mediahuis and VP Exploitatie sent a non-binding indicative offer to the Company, offering a price per Share of EUR 4.70 and setting out the strategic rationale for a merger between Mediahuis and the Company.

Following further correspondence and discussions, on 28 October 2016, Mediahuis and VP Exploitatie sent a non-binding indicative offer to the Company, offering a price per Share of EUR 5.25. Following further discussions, the Company allowed Mediahuis and VP Exploitatie to conduct a focused due diligence investigation.

On 14 December 2016, in response to market rumours and after trading in the Depositary Receipts was temporarily suspended, Mediahuis and VP Exploitatie made their initial announcement in respect of an intended offer for the Company.

Throughout the discussions with Mediahuis and VP Exploitatie, the Executive Board and the Supervisory Board met frequently to discuss the preparations and developments in the process, as well as the considerations underlying their key decisions in connection therewith.

On 22 February, 1 March and 3 March 2017, representatives of Mediahuis, VP Exploitatie, the Executive Board and the Supervisory Board, and their respective financial and legal advisers convened in Amsterdam to discuss the material terms of the draft merger protocol and certain other matters related to the Offer.

On 5 March 2017, the Supervisory Board resolved to suspend the members of the Executive Board, following which resolution the Supervisory Board has been charged with the executive function (*belast met de bestuurlijke taak*) of the Executive Board in accordance with the Company's articles of association. On 14 March 2017, the Supervisory Board appointed Mr. H. Bakker as interim General Manager of the Company with immediate effect. Mr. Bakker is responsible for the daily management of the Company.

On 5 March 2017, the Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, approved the Offer and the Merger Protocol.

5.1.1 Talpa

On 23 January 2017, Talpa announced its intention to make a public offer for the Company, offering a price of EUR 5.90 (cum dividend) per Share. Talpa increased its proposed offer price to EUR 6.35 (cum dividend) per Share on 1 March 2017 and to EUR 6.50 (cum dividend) per Share on 6 March 2017.

Talpa's proposal, including their last draft of the merger protocol, included an acceptance level threshold of 95%, and in certain circumstances 80%, and required Mediahuis to sell its stake to Talpa. VP Exploitatie and Mediahuis had both confirmed that they would not sell their stake to Talpa. Talpa's proposal was therefore not a realistic alternative to the proposal from Mediahuis en VP Exploitatie.

From the beginning of the process, the Company acknowledged that Talpa/Dasym Investment Strategies B.V. had an important role given their minority stake in the Company. Early on, the Company emphasised that their cooperation as major shareholder would be an important consideration, also given the (indirect) involvement with the Company's strategic activities. The Executive Board and the Supervisory Board encouraged Mediahuis and VP Exploitatie to enter into discussions with Talpa/Dasym Investment Strategies B.V. and tried to facilitate a dialogue between the parties, which did not result in an agreement.

5.2 Request for inquiry by Talpa

On 7 March 2017, Dasym Investments II B.V. and Talpa Beheer B.V. submitted a request for an inquiry (*enquête*) to the Enterprise Chamber and requested the Enterprise Chamber to appoint

one Supervisory Board member with exceptional authorities at the Company. The proceedings before the Enterprise Chamber were joined by multiple interested parties, including among others Mediahuis, VP Exploitatie, the suspended members of the Executive Board, the Supervisory Board, the Works Council, Cantor Holding B.V. and the Vereniging van Effectenbezitters. In addition to the request by Dasym Investments II B.V. and Talpa Beheer B.V. for the appointment of one Supervisory Board member, the suspended members of the Executive Board requested the Enterprise Chamber to lift their suspension, Cantor Holding B.V. requested the appointment of three independent Supervisory Board members and the Vereniging van Effectenbezitters requested the appointment of one or more Supervisory Board members, the lifting of the suspension of the Executive Board members and the suspension of Mr. A.R. van Puijenbroek as Supervisory Board member.

After a hearing took place on 16 March 2017, on 21 March 2017, the Enterprise Chamber dismissed all requests for immediate relief measures and issued its provisional judgement stating that there are no reasonable grounds to doubt the business policies and course of events at the Company. A hearing regarding the request by Dasym Investments II B.V. and Talpa Beheer B.V. for an investigation into the business policies and the course of events at the Company has been scheduled for 15 June 2017.

The Enterprise Chamber issued a press release regarding its judgement on 21 March 2017, which is included in Section 11 (*Press releases*) and can also be found on:

<https://www.rechtspraak.nl/Organisatie-en-contact/Organisatie/Gerechtshoven/Gerechtshof-Amsterdam/Nieuws/Paginas/Ondernemingskamer-wijst-verzoek-tot-treffen-van-onmiddellijke-voorzieningen-bij-TMG-af.aspx>.

5.3 Public announcements

On 14 December 2016, Mediahuis and VP Exploitatie jointly confirm that they sent a non-binding, conditional proposal for the acquisition of all Shares to the Company and, on the same date, the Company confirms the receipt of such proposal. Mediahuis and VP Exploitatie offer an indicative offer price of EUR 5.25 per Share.

On 11 January 2017, Mediahuis and VP Exploitatie jointly confirm their intention to make the Offer and that a total of 55% of the Company's issued share capital is committed to the Offer (*4-weken bericht*).

On 23 January 2017, Talpa announces its interest in the Company, offering an indicative offer price per Share of EUR 5.90. The Company confirms receipt of Talpa's proposal on the same date.

On 31 January 2017, the Company confirms that it has granted Talpa access to the same information relevant for the valuation of the Company that has been granted to Mediahuis and VP Exploitatie.

On 8 February 2017, Mediahuis announces that it has acquired the right to purchase the 11.24% interest in the Company held by Delta Lloyd Levensverzekering N.V.

On 10 February 2017, Mediahuis announces strong results for the financial year 2016.

On 19 February 2017, Mediahuis and VP Exploitatie jointly announce (i) their intention to make the Offer for a non-binding indicative price of EUR 5.90 per Share, (ii) that Mediahuis has acquired Navitas B.V.'s 6.7% interest in the Company, (iii) that almost 60% of the Shares are committed to the Offer and (iv) that the Offeror has sufficient funds available to fulfil its obligations under the Offer. On 20 February 2017, the Company confirms receipt of the increased proposal.

On 20 February 2017, Talpa confirms its intention to make an offer for an offer price of EUR 5.90 per Share (*4-weken bericht*).

On 26 February 2017, Mediahuis announces that it has definitely acquired the 11.24% interest in the Company held by Delta Lloyd Levensverzekering N.V.

On 1 March 2017, Mediahuis and VP Exploitatie jointly announce that the combination of Mediahuis and VP Exploitatie is the only offer that provides certainty of completion. The

announcement is made in response to the announcement by Talpa on the same date in which Talpa announces a higher offer of EUR 6.35 per Share.

On 5 March 2017, the Supervisory Board of the Company announces that it has suspended the members of the Company's Executive Board.

On 5 March 2017, the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie and the Company jointly announce that they have reached a conditional agreement on the terms and conditions of the Offer, as set out in this Offer Memorandum, which values the Company at EUR 6.00 per Share (cum dividend), and Mediahuis and VP Exploitatie jointly announce that the Offeror has sufficient funds available to fulfil its obligations under the Offer.

On 5 March 2017, Talpa announces that it increases its offer price to EUR 6.50 per Share.

On 6 March 2017, Mediahuis and VP Exploitatie respond to the increase by Talpa of its proposed offer price, stating that the Offer is the only offer which has a chance of success and that Mediahuis and VP Exploitatie will not tender the Shares held by them to Talpa.

On 6 March 2017, the Company confirms receipt of the increased non-binding, conditional proposal from Talpa and reconfirms its support for the Offer.

On 8 March 2017, Mediahuis and VP Exploitatie jointly announce that they have submitted a draft offer memorandum to the AFM.

On 14 March 2017, the Company announces that it has appointed Mr. H. Bakker as interim general manager.

On 14 March 2017, Mediahuis announces that it has acquired an 0.73% interest in the Company held by several members of the Kok family.

On 21 March 2017, the Enterprise Chamber announces that it had dismissed the requests for immediate relief measures and issued its provisional judgement stating that there are no reasonable grounds to doubt the business policies and course of events at the Company.

On 21 March 2017, the Company announces that in its opinion the provisional judgement of the Enterprise Chamber constitutes an important step towards clarity.

On 12 April 2017, Talpa announces that it will submit a draft offer memorandum to the AFM before 17 April 2017.

The foregoing press releases issued by the Company, Mediahuis, VP Exploitatie and the Enterprise Chamber are included in Section 11 (*Press releases*).

5.4 The Offer

The Offeror is making an offer to purchase from the Shareholders all the Shares on the terms and subject to the conditions and restrictions contained in this Offer Memorandum.

Subject to the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*), the Shareholders tendering their Shares under the Offer will receive the Offer Price in respect of each Tendered Share. Please see Section 5.5.2 (*Bid premia*) for an overview of the bid premia and the implied value of the Offer Price.

If the Company were to declare or pay any (interim) dividend, whether in cash, shares or otherwise, on the Shares in the period between the date of the Merger Protocol and the Settlement Date, the Offer Price will be reduced by deducting any pre-tax amounts so declared or distributed on a Share from the Offer Price. On the date of this Offer Memorandum, no such dividend has been declared or made since the date of the Merger Protocol.

5.5 Substantiation of the Offer

In establishing the Offer Price, the Offeror carefully considered (i) the history and prospects of the Company, (ii) analyses of historical financial information derived from the Company's financial statements and (iii) market reports and press releases regarding the Company. The Offeror also took into account historical market values of the Shares, as set forth below.

5.5.1 Analysis

Furthermore, in establishing the Offer Price, the following analyses were taken into consideration by the Offeror:

- (i) an analysis of the closing prices and volume weighted average closing prices of the Shares for the twelve (12) month period prior to and including the Reference Date. During this period, the closing price of the Shares ranged from EUR 3.36 to EUR 4.09. The volume weighted average closing prices per Share for the three (3) and twelve (12) month periods prior to and including the Reference Date were EUR 3.56 and EUR 3.72, respectively;
- (ii) a trading multiple analysis based on the expected financial performance of the Company and the closing prices of the Shares compared with shares of certain selected listed companies. Comparisons were made with European regional and national newspaper companies, including Cofina, Gruppo Espresso, Independent News & Media, Johnston Press and Trinity Mirror, whereby:
 - (a) for this group of selected companies, earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation (“**EBITDA**”) and earnings per share estimates were based on S&P Capital IQ average estimates on the Reference Date. For this group of selected companies, the average ratio of enterprise value (based on net financial debt and net pension obligation) to estimated EBITDA for the Financial Year 2016 and the estimated EBITDA for the financial year of the Company ending on 31 December 2017 were approximately 4.3x and 4.0x, respectively, on the Reference Date; and
 - (b) by comparison, the ratio of the enterprise value of the Company (based on a net cash position as per 31 December 2016 of EUR 14.5 million and a net pension obligation as per 31 December 2016 of EUR 3.5 million), as implied by the Offer Price, to underlying EBITDA (excluding restructuring) of EUR 22.0 million for the Financial Year 2016 and average expected calendar year EBITDA for the financial year of the Company ending on 31 December 2017 of EUR 32.7 million based on the average of selected analysts’ estimates available as per the Reference Date (NIBC and KBC) were approximately 12.1x and 8.2x, respectively, on the Reference Date;
- (iii) an analysis of selected precedent transactions, including enterprise value to EBITDA multiples, to the extent publicly available, of certain acquisitions of businesses comparable to the Company in terms of size, geographic presence and business activity mix;
 - (a) the median ratio of enterprise value to last reported twelve (12) months EBITDA is 5.4x for the selected, relevant industry transactions. Selected transactions comprise MegaStar Groupe/Keesing Media Group and Mecom/De Persgroep; and
 - (b) by comparison, the Offer Price translates to a multiple of enterprise value for the Company, as implied by the Offer Price and based on a net cash position as per 31 December 2016 of EUR 14.5 million and a net pension obligation as per 31 December 2016 of EUR 3.5 million, to underlying EBITDA (excluding restructuring) for the Financial Year 2016 of 12.1x; and
- (iv) an analysis of analyst target prices for the Shares issued after the Company’s announcement, ahead of its investor day, dated 23 September 2016 up to and including the Reference Date. The research analysts considered are NIBC and KBC with a median analyst target price of EUR 4.38 per Share.

In addition, financial information as derived from annual and interim accounts, analysts’ presentations, market reports and press releases in relation to the Company have been reviewed to arrive at the Offer Price.

5.5.2 Bid premia

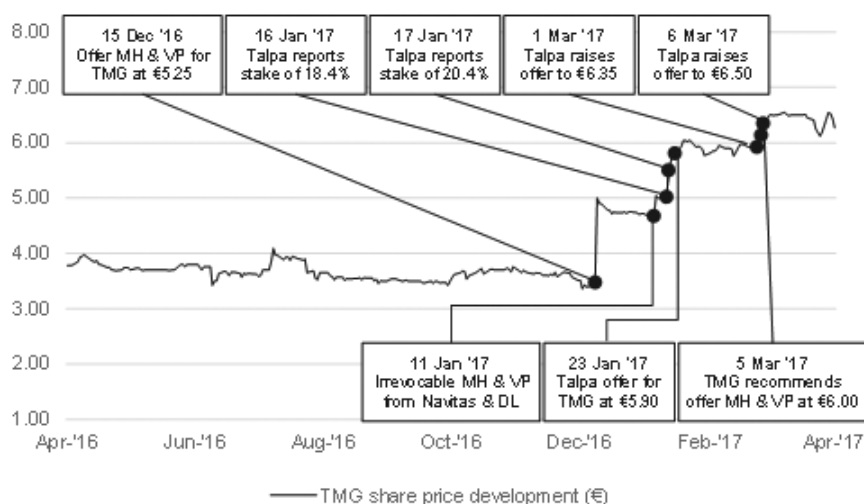
The Offer Price of EUR 6.00 (cum dividend) per Share in cash represents a premium of:

- (i) 73% (seventy-three percent) to the closing price of the Shares of EUR 3.48 on the Reference Date;
- (ii) 69% (sixty-nine percent) to the volume weighted average price of the Shares of EUR 3.56 over the three (3) month period up to and including the Reference Date; and
- (iii) 61% (sixty-one percent) to the volume weighted average price of the Shares of EUR 3.72 over the twelve (12) month period up to and including the Reference Date.

By comparison, the median premium to the unaffected share price (the closing price one day prior to the earlier of the transaction announcement or material, public speculation of a transaction, if any) is 29% (twenty-nine per cent) for public offers on 100% (hundred per cent) of the shares in the capital of Dutch companies listed on Euronext Amsterdam with enterprise values below EUR 500 million (five hundred million euros) that were announced and completed, or are pending completion, in the five (5) years prior to the Reference Date, whereas the Offer represents a premium of 73% (seventy-three per cent) to the closing price per Share on Euronext Amsterdam on the Reference Date. The selected transactions are: Reesink/Consortium led by Gilde Buy Out Partners, Batenburg/VP Exploitatie, Grontmij/Sweco, Crown van Gelder/Andlinger, HES Beheer/Hestya, Xeikon/Bencis, Simac Techniek/Simac Beheer, Octoplus/Dr. Reddy Laboratories, TMC Group/Gilde Buy Out Partners, LBi/Publicis and HITT/Saab.¹

5.5.3 Share price development

The Depositary Receipts are listed on Euronext Amsterdam under ticker “TMG” and ISIN 0000386605. The graph below sets out the closing price development of the Depositary Receipts on Euronext in Amsterdam from 6 April 2016 to 6 April 2017 and lists a number of events in relation to the Offer which had an impact on such closing price development.



¹ The Ballast Nedam/Renaissance transaction has been excluded from the analysis given the distressed nature of the target.

5.6 Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group

- 5.6.1 The combination of the businesses of the Offeror and the Company will create a leading Dutch-Belgian media company with a focus on long-term value creation.
- 5.6.2 The joint strategy of the Combined Group (the “**Business Strategy**”) is one based on strong and trusted brands
- (i) Creation of a leading Dutch-Belgian media company with a focus on long-term value creation.
 - (ii) Strong belief in the strength and importance of independent quality journalism.
 - (iii) A full 24/7 multimedia strategy aimed at news and entertainment reaching the consumer across channels and formats.
 - (iv) Focused on delivering the right content at the right moment through the right channel in the best possible user experience, based on the strength of strong and trusted media brands, leading to increased and more diversified revenues per customer. Examples of such channels include VNDG and Telegraaf 2.0.
 - (v) Continue to build a portfolio of digital only content, classified and e-commerce brands and platforms that will fuel future growth and sustainability of the Combined Group.
 - (vi) Data will be ever increasingly important to optimise current offerings as well as drive the development of new consumer and advertising offers based on a thorough knowledge of our clients’ needs and wishes.
 - (vii) Provide advertisers with efficient solutions on the back of data, user targeting and cross-media offering, including video.
 - (viii) Strategic win-win partnerships on technology, content and commercialisation will be key to the success of the Combined Group.
- 5.6.3 Key elements of the strategic rationale for, and the strength of, the Combined Group include:
- (i) Operation of the Company as a privately owned company, with the support of committed, solid and stable shareholders, offering the TMG Group significant advantages and enabling the TMG Group to accelerate the execution of its business strategy.
 - (ii) A substantially increased market position of the Combination, resulting in:
 - (a) a strengthening of the Combined Group’s position towards old and new competitors;
 - (b) the facilitation of the introduction of new consumer and content models such as ‘all you can eat’ models and offering content in the B2B market;
 - (c) the offering of a broader palette of multi-media consumer reach to advertisers that will also benefit from a larger data pool and brand coverage; and
 - (d) an increase of the attractiveness for potential partners and new talent because of a the larger set of brands, activities and international opportunities.
 - (iii) Shared knowledge and data creating better products and supporting top line growth in consumer as well as advertising markets.
 - (iv) Substantially increased economies of scale in technology, industrial activities, supporting services and purchasing power, reducing overall cost and turning the core news division into a healthy operation.
 - (v) Providing the needed breathing space to make substantial investments in content, technology and innovation to support the longer-term sustainability and growth.

- (vi) Strength and profitability of digital brands will benefit from cross-border expansion and sharing of technology and data.
- (vii) Given the positive achievements and the capabilities for further growth demonstrated by Keesing Media Group ("**Keesing**") over the past years, a sale of Keesing will grant it more opportunities and allow for further international development.

5.6.4 In connection with the impact of, among others, currently planned (and announced) restructurings at the TMG Group that will need to be further assessed by the Offeror, the Offeror is currently not able to provide a quantitative analysis of the synergies that will arise as a result of the Offer being declared unconditional.

5.7 Financing of the Offer

With reference to article 7, paragraph 4 of the Decree, the Offeror announced on 19 February 2017 (and repeated on 5 March 2017, after an increase of the Offer Price) that it has sufficient funds available to fulfil its obligations under the Offer. The Offeror will pay the aggregate Offer Price and any considerations due under the Offer using debt financing. Mediahuis has for these purposes entered into financing documentation with ING Bank N.V. and ING Belgium NV under customary conditions.

Reference is made to Section 11 (*Press releases*).

5.8 Offer Conditions, waiver and satisfaction

5.8.1 Offer Conditions

The obligation of the Offeror to declare the Offer unconditional (*het bod gestand doen*) shall be subject to the satisfaction or waiver, as the case may be, of each of the conditions set out in this Section 5.8.1 (the "**Offer Conditions**") on or before the Unconditional Date:

Acceptance Level

- (a) the number of Shares having been tendered for acceptance and not withdrawn on or prior to the Acceptance Closing Date, together with: (i) any Shares, directly or indirectly, held by the Offeror at the Closing Date; and (ii) any Shares irrevocably committed to the Offeror, or any of its Affiliates, in writing subject only to the Offer being declared unconditional, representing at least the Acceptance Level at the Closing Date, where "**Acceptance Level**" means 70% (seventy per cent) of the Company's aggregate issued and outstanding ordinary share capital (*geplaatst en uitstaand kapitaal*) on a fully diluted basis as at the Closing Date excluding Shares held by the Company or any of its Affiliates;

Antitrust Clearances

- (b) all mandatory antitrust approvals or consents from the competent antitrust authorities have been obtained and/or any applicable waiting period (and any extension thereof) in connection with the Offer has terminated or expired, in any event allowing the Offeror to acquire and vote on the Shares tendered under the Offer as per the Settlement Date ("**Antitrust Clearances**") and all Antitrust Clearances being in full force and effect;

TMG AGM

- (c) the AGM or the Subsequent EGM having adopted the Resolutions and the Resolutions being in full force and effect;

No breach

- (d) the Company not having breached the terms of the Merger Protocol to the extent that any such breach: (i) has or could reasonably be expected to have material

adverse consequences for the Company, the Offeror, Mediahuis, VP Exploitatie or the Offer; and (ii) is incapable of being remedied within ten (10) Business Days of receipt by the Company of a written notice from the Offeror (or, if earlier, before the Acceptance Closing Date) or has not been remedied by the Company within ten (10) Business Days of receipt by the Company of a written notice from the Offeror (or, if earlier, before the Acceptance Closing Date);

- (e) the Offeror not having breached the terms of the Merger Protocol to the extent that any such breach: (i) has or could reasonably be expected to have material adverse consequences for the Company or the Offer; and (ii) is incapable of being remedied within ten (10) Business Days of receipt by the Offeror of a written notice from the Company (or, if earlier, before the Acceptance Closing Date) or has not been remedied by the Offeror within ten (10) Business Days of receipt by the Offeror of a written notice from the Company (or, if earlier, before the Acceptance Closing Date);

Consultation Editorial Boards

- (f) consultation of the Editorial Boards having been completed in accordance with the Editorial Statutes;

No Material Adverse Effect

- (g) no Material Adverse Effect having occurred which is continuing on the Acceptance Closing Date;

No Competing Offer

- (h) no Competing Offer having been made (*uitgebracht*), other than a Competing Offer by Talpa or any Talpa Affiliate;

No revocation of Recommendation

- (i) neither of the Boards having revoked or changed the Recommendation;

Protective Shares

- (j) the Protective Share Trust not having exercised, either in whole or in part, its Call Option to have Protective Shares issued to it, and having agreed to terminate the Call Option, subject only to the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*);

No suspension of trading

- (k) on or prior to the Unconditional Date, trading in the Depositary Receipts on Euronext Amsterdam not having been suspended or ended as a result of a listing measure (*noteringsmaatregel*) taken by Euronext Amsterdam in accordance with Article 6901/2 or any other relevant provision of the Euronext Rulebook I (Harmonised Rules);

Restraint orders

- (l) on or prior to the Unconditional Date, no notification having been received from the AFM stating that pursuant to article 5:80, paragraph 2 of the DFSA, investment firms are not allowed to cooperate with the Offer; and
- (m) no order, stay, judgement or decree having been issued by any court, arbitral tribunal, government, governmental authority or other regulatory or administrative authority that remains in force and effect, and no statute, rule, regulation, governmental order or injunction having been enacted, which in any such case prohibits the making and/or consummation of the Offer in accordance with the Merger Protocol in any material respect.

5.8.2 Waiver

If the Offer Conditions are satisfied, the Offeror has agreed to declare the Offer unconditional. If certain Offer Conditions are not satisfied, the Offeror or the Company may waive some, but not all, Offer Conditions, in accordance with this Section 5.8.2 (*Waiver*).

The Offer Conditions set out in Sections 5.8.1(a) to 5.8.1(d) and 5.8.1(f) to 5.8.1(k) (both inclusive) are for the sole benefit of the Offeror and may be waived (either in whole or in part) by the Offeror at any time by written notice to the Company.

The Offer Condition set out in Section 5.8.1(e) is for the sole benefit of the Company and may be waived (either in whole or in part) by the Company at any time by written notice to the Offeror.

The Offer Condition in Section 5.8.1(m) can be waived by the Offeror and the Company jointly.

The Offer Condition set out in Section 5.8.1(l) cannot be waived.

5.8.3 Satisfaction

The satisfaction of each of the Offer Conditions does not solely depend on the will of the Offeror as prohibited by article 12, paragraph 2 of the Decree.

Each of the Offeror and the Company shall use its reasonable best efforts to procure satisfaction of the Offer Conditions as soon as reasonably possible. If at any time either the Offeror or the Company becomes aware of any event or circumstance which would be likely to have a significant adverse impact on the satisfaction of an Offer Condition, it shall promptly notify the other in writing.

With respect to the Offer Condition set out in Section 5.8.1(g), the Offeror and the Company have agreed on a binding advice procedure in the event that either of them considers this Offer Condition not satisfied and the other disagrees. In such event, a binding adviser shall decide on the matter within ten (10) Business Days of the dispute having been referred to the binding adviser or such shorter period as the Offeror and the Company may agree, it being understood that a decision shall be rendered no later than noon CET on the Business Day before the Unconditional Date. The binding adviser shall be the President of the Dutch Enterprise Chamber or such other person as appointed by him. If this person is not able (for whatever reason) to provide the binding advice on time, either the Offeror or the Company may request the President of the District Court of Amsterdam (*Rechtbank Amsterdam*) to appoint an independent lawyer from an international law firm of repute as binding adviser within two (2) Business Days. The binding advice shall be final and binding upon the Offeror and the Company and each of the Offeror and the Company shall fully comply with the binding advice and the content thereof.

In accordance with the Applicable Rules, if it is ascertained by the Offeror that an Offer Condition is not satisfied or is incapable of being satisfied and the relevant Offer Condition is not or cannot be waived, the Offeror shall forthwith publicly announce this in accordance with article 12, paragraph 3 of the Decree.

5.9 Decision-making

Process

Following receipt of a non-binding, indicative proposal from Mediahuis and VP Exploitatie on 25 August 2016, the members of the Boards deliberated and considered whether any of them had a conflict of interest in respect of such offer and established proper decision-making procedures to avoid any possible conflicts of interest in the decision-making process.

Throughout the process, Mr. A.R. van Puijenbroek, one of the members of the Supervisory Board, has not participated in the deliberations and voting on the Offer and related matters such as the indicative offer made by Talpa within the Supervisory Board due to a conflict of interest in

relation to the Offer. Mr. Van Puijenbroek has been designated by the Supervisory Board not to act in a temporary capacity as acting Executive Board member.

The fact that Talpa offered the members of the Executive Board the opportunity to stay on in their function of Executive Board member after Settlement had the specific attention of the Supervisory Board and required careful monitoring by the Supervisory Board.

Due to health reasons, Mr. Boersma became temporarily unable to perform his duties as a member and the chairman of the Supervisory Board, and did not participate in the final deliberation and decision-making regarding the Offer.

Throughout the discussions with Mediahuis and VP Exploitatie, the Executive Board and the Supervisory Board (with and without the Executive Board being present) met frequently to discuss the preparations and developments in the process, as well as the considerations underlying their key decisions in connection therewith. The Executive Board and the Supervisory Board received extensive financial and legal advice. The Boards gave careful consideration to all aspects, including strategic, financial, current trading, operational and social points of view, and consequences of the Offer and considered the interests of all stakeholders, including the Shareholders.

After Talpa had announced its indicative and conditional offer, the Company created a level playing field by providing both Talpa and Mediahuis and VP Exploitatie (for the purpose of Sections 5.9 (*Decision-making*), 5.10 (*Suspension of the Executive Board*), and 5.11 (*Recommendation*), the “**Consortium**”) with the same level of information in their respective due diligence exercises. Furthermore, they were able to present their strategic plans and conditions for a possible offer and were each given the opportunity to submit a proposal to the Company. The Supervisory Board, the Executive Board, a delegation of the Company’s employees, the Works Council, the Editorial Boards and the Company’s financial and legal advisers were actively involved in this process during that period.

On Tuesday 28 February 2017, the Executive Board and Supervisory Board possessed sufficient relevant information regarding the possible offers from the Consortium and Talpa. The Consortium had meanwhile built up a combined 59.25% stake in the Company and had explicitly and repeatedly stated it would not sell this stake to Talpa. Talpa’s proposal was conditional to an acceptance level of 95% and 80% in certain circumstances, including that Mediahuis would have to sell its Shares to Talpa. The Consortium indicated that an agreement would need be reached no later than in the weekend of 4 and 5 March, also in view of the statutory deadline of 8 March for submission of a draft offer memorandum to the AFM. The Supervisory Board – in consultation with the Executive Board – gave priority to a continuation of the discussions with the Consortium to assess whether full agreement could be reached before such deadline.

On Sunday 5 March 2017, the Company and the Consortium entered into the Merger Protocol.

Decision-making considerations

The strategic fit with Mediahuis and VP Exploitatie, combined with the Non-Financial Covenants and the deal certainty of the Offer, provided clarity on the strategic direction of the Company’s business, the employees’ position (including the support for Terra Nova and the 24/7 multimedia strategy), the safeguarding of independent quality journalism and the independence of the Editorial Boards, important brands, investments in various digital initiatives and a resilient financial policy. Further reference is made to Section 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*).

Talpa Media is an important partner for the OTT/video developments. The Company values this relationship also in the current circumstances and the Consortium has confirmed to support it.

After careful consideration of the strategic rationale, the financial and social aspects and consequences of the Offer, the Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, believes that Mediahuis and VP Exploitatie offer a fair price, and believes that acceptance of the Offer is in the best interest of the Company, the sustainable success of its business and its stakeholders, and that the journalistic quality will remain guaranteed and can be further developed in the Combined Group.

5.10 Suspension of the Executive Board

On 5 March 2017, the Supervisory Board resolved to suspend the members of the Executive Board, following which resolution the Supervisory Board has been charged with the executive function (*belast met de bestuurlijke taak*) of the Executive Board in accordance with the Articles of Association. In the opinion of the Supervisory Board, this decision was inevitable given the interests of the Company, its business and its stakeholders, and more specifically the offer of the Consortium and with that the future of the Company. The Supervisory Board was of the opinion that the members of the Executive Board had not adequately furthered and managed the process and had taken an insufficiently constructive and realistic stance during the last phase of the negotiations with the Consortium. As a result of the position taken by the Executive Board, there was a serious risk that the negotiations with the Consortium would fail, whereby no merger protocol would have been signed. In the view of the Supervisory Board it was irresponsible and unacceptable to have this situation continue, leaving the Supervisory Board no other choice than to suspend the Executive Board.

With reference to Section 5.2 (*Request for inquiry by Talpa*), the Enterprise Chamber dismissed requests for immediate relief measures (including the lifting of the suspension of the Executive Board) and issued a provisional judgement stating that there were no reasonable grounds to doubt the proper policy-making and course of events at the Company. A hearing regarding the request for an investigation into the policy-making and the course of events at the Company has been scheduled for 15 June 2017 and the Company is also confident about the outcome of that procedure.

On 14 March 2017, the Supervisory Board appointed Mr. H. Bakker as interim General Manager of the Company. In this position Mr. Bakker is responsible for the daily management of the Company. Mr. Bakker is not a managing director (*statutair directeur*). Mr. Bakker will remain in this position until a new Executive Board has been appointed. The primary responsibility for the process regarding the Offer will remain with the Supervisory Board.

5.11 Recommendation

On 5 March 2017, both ABN AMRO and Rabobank issued a Fairness Opinion to the Company and Rothschild issued a Fairness Opinion to the Supervisory Board which stated that of such date and subject to the factors and assumptions set forth in each such Fairness Opinion, the Offer Price is fair, from a financial point of view, to the Shareholders. The Executive Board engaged the independent valuation firm Duff & Phelps to prepare a valuation of the Company. In October 2016, Duff & Phelps advised an indicative value range between EUR 6.20 and EUR 7.20 per Share. In the beginning of 2017, based on the preliminary financial statements for the Financial Year 2016, Duff & Phelps re-evaluated their proposed indicative value range and concluded that it did not require any adjustments. Duff & Phelps has not issued a fairness opinion. The Supervisory Board relied on the fairness opinions from the three reputable banks mentioned above.

Without prejudice to the terms and conditions of this Offer Memorandum, the Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, (i) fully supports the Offer, (ii) unanimously recommends to the Shareholders to accept the Offer and to tender their Shares pursuant to the Offer and (iii) unanimously recommends voting in favour of all Resolutions referred to in Section 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*) (the “**Recommendation**”).

The Company has prepared a Position Statement pursuant to article 18 of the Decree, which sets forth the Recommendation. The full text of each Fairness Opinion, which sets forth the assumptions made, procedures followed, matters considered and limitations on the review undertaken in connection with each Fairness Opinion, will be included in the Position Statement.

5.12 Transactions by Mediahuis

In the year preceding the date of the public announcement of the availability of this Offer Memorandum, Mediahuis has acquired Shares through the following transactions.

Seller	Number and type of Shares	Price per Share
Delta Lloyd Levensverzekering N.V.	5,209,369 Depositary Receipts	EUR 5.25*
Navitas B.V.	3,111,378 Depositary Receipts	EUR 5.90
Certain individual members of the family Kok	337,932 Registered Shares	EUR 6.00

* If the Offeror declares the Offer unconditional, a top-up payment per Share equal to the difference between EUR 5.25 and the Offer Price is due by Mediahuis.

5.13 Shareholdings of the members of the Boards

5.13.1 Information on Shares

As of the date of this Offer Memorandum, the members of the Boards do not hold any Shares.

Mr. A.R. van Puijenbroek, member of the Supervisory Board of the Company, does not hold any Shares in his own name. Mr. A.R. van Puijenbroek is a shareholder of Bech N.V., the 100% (one hundred per cent) shareholder of VP Exploitatie. VP Exploitatie (together with its wholly owned subsidiary Tuco B.V.) holds 41.31% of the Shares. The table below shows the number of Shares held by VP Exploitatie and Tuco B.V., respectively:

Holders of VP Exploitatie Shares	Number and type of VP Exploitatie Shares
VP Exploitatie	15,460,000 Registered Shares 3,447,970 Depositary Receipts
Tuco B.V.	240,000 Registered Shares

5.13.2 Information on Phantom Shares and options on or rights to Shares

Under the phantom share plan of the Company, the members of the Executive Board are entitled to receive a cash payment equal to the value of the number of shares that have vested at the end of the performance period multiplied by the average share price of the Company during the last quarter of the plan period, subject to certain conditions. The long-term remuneration component will be awarded in the form of monetary units that reflect the value of the share (the “**Phantom Shares**”). As of the date of this Offer Memorandum, the number of Phantom Shares held by members of the Boards are shown in the table below. In light of the suspension of the members of the Executive Board and the related events, the Phantom Shares held by the members of the Executive Board will be cancelled without any payment being made.

Executive Board	Total number of Phantom Shares
G.J.E. van der Snoek	74,013
L.N.J. Epskamp	61,678

No Phantom Shares are held by any other members of the Boards. No options on or rights to Shares are held by any members of the Boards.

5.14 Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company

As at the date of this Offer Memorandum:

- 5.14.1 neither the Offeror, nor any of its Affiliates (other than Mediahuis), directly or indirectly, hold any Shares;

- 5.14.2 Mediahuis holds the Mediahuis Shares;
- 5.14.3 VP Exploitatie (together with its wholly owned subsidiary Tuco B.V.) holds the VP Exploitatie Shares; and
- 5.14.4 neither the Company, nor any of its Affiliates, directly or indirectly, hold any shares in the Offeror.

5.15 Implications of the Offer being declared unconditional

It is likely that the Offer, if and when it is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), has implications for the Shareholders who did not tender their Shares. Therefore, Shareholders who do not tender their Shares under the Offer should carefully review the sections of this Offer Memorandum that further explain the intentions of the Offeror, such as (but not limited to) Section 5.16 (*Intentions following the Offer being declared unconditional*) up to and including Section 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*), which describes certain implications or risks to which such Shareholders will be subject if the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*) and settled. These risks are in addition to the exposure of such Shareholders to the risks inherent to the business of the Company, as such business and the structure of the Company as well as economic trends affecting its markets may change from time to time after the Settlement Date.

5.16 Intentions following the Offer being declared unconditional

If the Offer is declared unconditional (*gestand wordt gedaan*), the Offeror and the Company intend to as soon as possible after Settlement:

- 5.16.1 procure delisting of the Depositary Receipts from Euronext Amsterdam and termination of the listing agreement between the Company and Euronext Amsterdam in relation to the listing of the Depositary Receipts;
- 5.16.2 have the Offeror, or any of its Affiliates, acquire either (i) all Shares not yet owned by it or any of its Affiliates or (ii) 100% (one hundred per cent) of the TMG business; and
- 5.16.3 cause the Company to operate as a wholly owned indirect subsidiary within the Offeror Group (see Section 5.19.3 (*Other Post-Closing Measures*)).

5.17 Liquidity

The purchase of Depositary Receipts by the Offeror pursuant to the Offer will, among other things, reduce the number of Depositary Receipt holders and the number of Depositary Receipts that might otherwise be traded publicly, and (i) will thus adversely affect the liquidity and (ii) may affect the market value of the remaining Depositary Receipts not tendered.

As a result, the size of the free float in Depositary Receipts will be substantially reduced following completion of the Offer and trading volumes and liquidity of Depositary Receipts will be adversely affected. The Offeror does not intend to set up a liquidity mechanism for the Depositary Receipts that are not tendered following the Settlement Date.

Furthermore, the Offeror may initiate any of the procedures set out in Sections 5.18 (*Delisting*) and 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*) following completion of the Offer, which will further adversely affect the liquidity and may affect market value of the Shares.

5.18 Delisting

As soon as possible following the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*), the Offeror and the Company intend to procure that the Company's listing of its Depositary Receipts (including the Depositary Receipts not tendered under the Offer) on Euronext Amsterdam and the listing agreement between the Company and Euronext Amsterdam in relation to the listing of the Depositary Receipts will be terminated.

Delisting may be achieved on the basis of 95% (ninety-five per cent) or more of the issued share capital of the Company having been acquired by the Offeror either in or outside of the Offer or on the basis of a Statutory Merger or an asset restructuring followed by dissolution of the Company.

As long as the Depositary Receipts remain listed on Euronext Amsterdam, the Company shall continue to comply with the Dutch Corporate Governance Code except for (i) current deviations from the code and (ii) deviations from the code that find their basis in the Merger Protocol, in accordance with the “explain” requirement in respect of such deviations. Reference is made to Section 5.22.2 (*Dutch Corporate Governance Code*).

In the event that the Company or any merging entity will no longer be listed and its Depositary Receipts will no longer be publicly traded, the provisions applicable to the governance of listed companies will no longer apply and the rights of remaining minority Shareholders may be limited to the statutory minimum.

5.19 Legal structure and corporate structure following the Offer

5.19.1 General

Without prejudice to the Offeror’s obligation to declare the Offer unconditional in accordance with its terms, it is the intention of the Offeror to ultimately acquire 100% (one hundred per cent) of the Shares and/or full ownership of the Company and the Offeror’s willingness to pay the Offer Price is predicated on the acquisition of 100% (one hundred per cent) of the Shares. The Offeror and the Company anticipate that full integration of the Offeror and the Company will deliver substantial operational, commercial, organisational and financial benefits which could not be fully achieved if the Company were to continue as a legal entity with a minority shareholder base. To achieve such benefits, following Settlement, the Offeror may propose (where applicable) and implement (or cause to be implemented) certain measures, including, but not limited to, those mentioned in Section 5.19.2 (*Buy-Out*) and Section 5.19.3 (*Other Post-Closing Measures*).

5.19.2 Buy-Out

In the event that the Offeror (together with its group companies (*groepsmaatschappijen*)) holds 95% (ninety-five per cent) or more of the issued share capital of the Company following the Settlement Date, the Offeror will, as soon as possible, initiate buy-out proceedings (*uitkoopprocedure*) in accordance with article 2:92a of the DCC (“**Statutory Buy-Out**”) or takeover buy-out proceedings in accordance with article 2:359c of the DCC (“**Takeover Buy-Out**”) and together with the Statutory Buy-Out, “**Buy-Out**”) in order to acquire (i) the remaining Ordinary Shares for which the Depositary Receipts were not tendered and not held by the Offeror or the Company or (ii) the Registered Shares that were not tendered and not held by the Offeror or the Company.

No Dutch dividend withholding tax (*dividendbelasting*) is due upon a disposal of the Shares under the Buy-Out. The Dutch income tax consequences of the Buy-Out are the same as the Dutch income tax consequences of the Offer. For more information, reference is made to Section 10 (*Tax aspects of the Offer*).

5.19.3 Other Post-Closing Measures

If the Offeror declares the Offer unconditional, the Offeror shall be entitled to effect or cause to effect any other restructuring of the TMG Group for the purpose of fully integrating the respective businesses of the Offeror and the Company and realise operational, commercial, organisational, financial and tax benefits of the Offer in accordance with the Applicable Rules and Dutch law in general, some of which may have the (side) effect of diluting the interest of any remaining minority Shareholders (the “**Post-Closing Measures**”), including, without limitation, but subject to the Non-Financial Covenants set out in Section 5.25.5 (*Minority Shareholders*):

- (i) a statutory (cross-border or domestic) legal (triangular) merger (*juridische driehoeks-fusie*) in accordance with article 2:309 et seq. of the DCC between the Company, the Offeror or an Affiliate of the Offeror (a “**Statutory Merger**”);
- (ii) a statutory legal demerger (*juridische splitsing*) of the Company in accordance with article 2:334a et seq. of the DCC;

- (iii) a contribution of cash and/or assets by the Offeror or by any Affiliate of the Offeror in exchange for Ordinary Shares or preference shares in the Company's capital, in which circumstances the pre-emptive rights (*voorkeursrechten*), if any, of minority Shareholders could be excluded;
- (iv) a sale and transfer of assets and liabilities (i) by any member of the TMG Group to the Offeror or an Affiliate of the Offeror or (ii) by the Offeror or an Affiliate of the Offeror to any member of the TMG Group;
- (v) a distribution of proceeds, cash and/or assets to the Shareholders or share buybacks;
- (vi) a liquidation of the Company;
- (vii) a subsequent public offer for any Shares held by minority Shareholders;
- (viii) a conversion of the Company into a private limited liability company (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*);
- (ix) any transaction between the Company and the Offeror or its respective Affiliates at terms that are not at arm's length;
- (x) any transaction, including a sale and/or transfer of any material asset, between the Company and its Affiliates or between the Company and the Offeror or its respective Affiliates with the objective of utilising any carry forward tax losses available to the Company, the Offeror or any of its respective Affiliates;
- (xi) any transactions, restructurings, share issues, procedures and/or proceedings in relation to the Company and/or one or more of its Affiliates required to effect the aforementioned objectives; and
- (xii) any combination of the foregoing.

The Offeror agrees to only effect or cause to effect any Post-Closing Measures (i) in accordance with the terms and subject to the conditions of the Merger Protocol, (ii) after the Post-Closing Acceptance Period and (iii) if the Offeror and/or its Affiliates hold(s) less than 95% of the Shares.

Any Post-Closing Measure will be structured and implemented taking into account relevant circumstances and the Applicable Rules.

A Post-Closing Measure could have tax consequences which are different from the Dutch tax aspects of the acceptance of the Offer as outlined in Section 10 (*Tax aspects of the Offer*).

5.19.4 Other measures

The Offeror reserves the right to submit proposals to the Shareholders in order to change the corporate structure and the capital structure of the Company and/or to achieve an optimal financial or other structuring, including amendments to the Articles of Association, changes in the accounting policies applied by the TMG Group and a liquidation of the Company, all in accordance with Dutch law and the Articles of Association.

5.20 Composition of the Boards as from the Settlement Date

5.20.1 Executive Board as from the Settlement Date

It is envisaged that as from the Settlement Date, the Executive Board will be composed as follows:

- (i) Mr. M. Vangeel, with the title of Chief Executive Officer; and
- (ii) Mr. C.G. Boot, with the title of Chief Financial Officer.

The Works Council has been informed regarding the envisaged appointment of Mr. M. Vangeel and Mr. C.G. Boot, and has been requested to render an advice in

respect of such appointments in accordance with article 30 of the WOR. The Company expects to receive such advice prior to the AGM.

5.20.2 Supervisory Board as from the Settlement Date

As from the Settlement Date, the Supervisory Board will be composed as follows:

- (i) three (3) members nominated by the Offeror at its discretion, being Mr. A.R. van Puijenbroek, Mr. G. Ysebaert and Mr. P. Verwilt; and
- (ii) two (2) independent members, being Mr. J.J. Nooitgedagt (as independent chairman) and Ms. S.G. Brummelhuis (each an “**Independent SB Member**”).

With respect to the following decisions of the Supervisory Board, the chairman of the Supervisory Board will have two votes:

- (i) the appointment or the dismissal of a member of the Executive Board;
- (ii) the annual determination of what part of the profit is to be transferred to the reserves;
- (iii) the discontinuation of a long-term cooperation if this cooperation is material to the Company, or a significant reduction of a shareholding in another company held by the Company;
- (iv) the termination of the employment agreements of a significant amount of employees of the Company or its dependent companies at the same time or within a short timeframe;
- (v) the conclusion of credit agreements, the lending of moneys and the borrowing of moneys, if the sum involved exceeds EUR 1 million;
- (vi) a proposal to amend the Articles of Association; and
- (vii) a proposal for a legal merger or legal demerger of the Company.

5.21 Compensation for the members of the Boards

The resigning members of the Supervisory Board will be duly compensated for their services in accordance with the Company's current remuneration policy for the Supervisory Board.

As from 5 March 2017, Mr. Van der Snoek and Mr. Epskamp have been suspended from their positions as Chief Executive Officer and Chief Financial Officer of the Company. The Supervisory Board intends to proceed to a dismissal of Mr. Van der Snoek and Mr. Epskamp on 1 June 2017 or on such earlier date as agreed with them.

There are no payments to be made to, nor compensation arrangements made with, any members of the Boards in connection with declaring the Offer unconditional. In relation to their intended dismissal, Mr. Van der Snoek and Mr. Epskamp will potentially receive a severance payment in accordance with their contract for services, irrespective of the Offer being declared unconditional.

5.22 Corporate governance post Settlement

5.22.1 Dutch large company regime (*structuurregime*)

As soon as practicably possible following Settlement, the Offeror and the Company shall implement the mitigated large company regime (*gemitigeerd structuurregime*) at the level of the Company.

5.22.2 Dutch Corporate Governance Code

Following Settlement, as long as the Depositary Receipts are listed on Euronext Amsterdam, the Company shall continue to adhere to the Dutch Corporate Governance Code except for (i) current deviations from the Dutch Corporate Governance Code in accordance with the 'explain' requirement in respect of the deviation from Principe IV.1 as set out on page 64 of the Company's annual report of 2016 (under the heading

‘Corporate Governance Code’) and (ii) deviations from the Dutch Corporate Governance Code that find their basis in the Merger Protocol (subject to explanation at such time, as may be required and as permitted by Applicable Rules and the Articles of Association).

Foreseeable deviations concern principles and best practice provisions relating to the independence of the majority of the members of the Supervisory Board, in view of the specific arrangements in this respect between Mediahuis, VP Exploitatie and the Company in the Merger Protocol. This includes deviations from (i) best practice provision III.3.1 (composition of the Supervisory Board and independence of the members of the Supervisory Board, as referred to in the notes to the Dutch Corporate Governance Code) and (ii) best practice provision III.5.1 (independence of committee members).

Upon delisting of the Depositary Receipts from Euronext Amsterdam, the Dutch Corporate Governance Code will no longer be applicable to the Company.

5.22.3 Following delisting

As soon as practicably possible following the delisting of the Depositary Receipts from Euronext Amsterdam, the Articles of Association shall be amended to reflect that the Company (i) will no longer be a listed company and (ii) will convert into a B.V.

5.23 Employee consultation

The trade unions involved with the Company and the secretariat of the Social Economic Council (*Sociaal Economische Raad*) have been informed in writing of the Offer in accordance with the *SER Fusiegedragsregels 2015* (the Dutch code in respect of informing and consulting of trade unions).

The Works Council has been informed regarding the Offer and has been requested to render its advice in accordance with article 25 WOR. On 14 April 2017, the Works Council rendered a positive advice in respect of the Offer. In connection with its advice, the Works Council entered into an agreement with the Company, the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie in which more detailed arrangements were made with respect to various Non-Financial Covenants, including co-determination, governance and prudent financing. As part of that agreement, the Works Council withdrew the request for an appeal it had filed at the Enterprise Chamber on 15 March 2017.

To the extent that intended decisions regarding any future integration or restructuring will be subject to the Works Council’s advice, the proper procedures shall be followed pursuant to the WOR and in accordance with standard practice within the Company.

5.24 Consultation of Editorial Boards

In connection with the Offer, there is a consultation process with the Editorial Boards. This consultation process is expected to be completed shortly and in any event before the AGM.

5.25 Non-Financial Covenants

The Offeror has committed to certain non-financial covenants in the Merger Protocol, as summarised in this Section 5.25 (*Non-Financial Covenants*) (the “**Non-Financial Covenants**”):

5.25.1 Organisation and legal structure

The Offeror shall procure that the identity and integrity of the TMG Group shall be maintained in form and substance substantially in the state as at the date of the Merger Protocol and shall, without limiting the generality of the foregoing, procure that:

- (i) the TMG Group shall maintain its corporate identity and its culture, albeit as a separate division of the Offeror;
- (ii) the Company’s headquarters, central management and its key support functions will remain at its current headquarters at Basisweg in Amsterdam, the Netherlands;

- (iii) the Company will remain a separate legal entity and organisation and will maintain the large company regime (*structuurregime*), either in full or mitigated form. The Company will remain the holding company of the Company's subsidiaries and operations from time to time; and
- (iv) for the avoidance of doubt, the Company will not become the holding company of the existing Mediahuis' companies in the Netherlands.

5.25.2 Editorial independence

- (i) The Offeror strongly believes in the strength and importance of independent quality journalism.
- (ii) The Offeror shall procure that the Editorial Boards shall maintain their independence (which covenant will be everlasting).
- (iii) The Offeror shall procure that the existing rights of the Editorial Boards under the covenants (including *redactiestatuten*) shall be respected.
- (iv) The Editorial Boards shall retain the editorial workforce required to safeguard the TMG Group's independent quality journalism of the main titles, meaning that the current editorial workforce in total FTE will in principle be retained (other than redundancies resulting from Terra Nova).
- (v) The Offeror shall procure that the present editorial network abroad (one correspondent in Brussels and one correspondent in the United States) will be maintained.

5.25.3 Employees

- (i) The Offeror considers the employees key for the success of the Combined Group. The Offeror shall ensure that the employees within the Combined Group will receive proper training and will be offered appropriate career progression in line with the arrangements currently in place with an annual budget of EUR 1.5 million.
- (ii) The Offeror will ensure that the facilities of Mediahuis' Academy will in time extend also to the employees of the Combined Group. As the future is digital, the key concept of the Academy is digital. The Academy focusses on learning, sharing knowledge, and working and moving forward together.
- (iii) In addition to Terra Nova, the Offeror does not envisage any reorganisation or restructuring plans resulting in material job losses in the TMG Group as a direct consequence of the Offer. Under the Terra Nova restructuring program, 100 FTE have been made redundant in the sales, marketing and facilities/procurement departments of the Company. The Company expects that as part of Terra Nova, further redundancies will need to be made in 2017. The number of FTE to be made redundant is subject to further decision-making and completion of internal consultation procedures.
- (iv) Subject to Applicable Rules, when fulfilling positions with overlap within the Combined Group, selection will take place on fair allocation principles, such as 'best person for the job' or any other business oriented objective principles (also applicable to employees of relevant staff departments).
- (v) After the Settlement Date and, if applicable, for the agreed duration of the respective arrangements, the Offeror will respect and continue the Company's current employee consultation structure (i.e. the Works Council, and other existing employee representative bodies) and the existing arrangements and agreements with the Works Council.
- (vi) The Offeror shall procure that the existing rights and benefits of the employees of the TMG Group shall be respected, including existing social plans, profit sharing schemes, covenants (including covenants with the Works Council) and collective labour agreements (including the employee benefits included in the

terms thereof) for the agreed duration of these arrangements and agreements or, if earlier, until new plans and/or agreements will be in place amending these rights. Employees of the TMG Group who do not fall within the scope of the existing social plan will be offered a fair and reasonable severance package.

- (vii) Subject to possible amendments of the existing pension arrangements resulting from TMG Group's current review thereof, the pension rights of current and former employees of the TMG Group shall be respected.

5.25.4 Financing and distributions

- (i) The Offeror and the Company will ensure that, after Settlement, the TMG Group will remain prudently financed, including, but not limited to, in respect of the level of senior financial debt incurred or to be incurred by the TMG Group, to safeguard business continuity and to support the success of the business.
- (ii) In accordance with the Business Strategy, the Offeror is prepared to make additional funding other than senior financial debt available to fund the Company's business plan or certain investments, as approved by the Boards, should this be required in view of the Company's capital structure. The Offeror confirms that it will have sufficient funding capacity in such case.
- (iii) The Offeror will ensure that in the event a majority shareholding in Keesing is divested, and the Offeror or its Affiliates do not own 100% (one hundred per cent) of the outstanding share capital of the Company at the time of the closing of the sale of the majority shareholding in Keesing, any proposed or declared dividend will be for the benefit of all shareholders of the Company including the minority shareholders, where all shareholders are treated equally.

5.25.5 Minority Shareholders

The Offeror shall procure that as long as the Company has minority shareholders, no member of the TMG Group shall take any of the following actions:

- (i) issue additional shares for a cash consideration to any person (other than members of the TMG Group) without offering pre-emption rights to minority shareholders;
- (ii) agree to and enter into a related party transaction with any material shareholder (including Talpa and its affiliates and Mediahuis and VP Exploitatie and their respective Affiliates) which is not at arm's length;
- (iii) enter into any transaction with any person, other than on terms that are at arm's length, or agree to do so;
- (iv) without prejudice to Sections 5.15 to 5.19, take any other action which disproportionately prejudices the value of, or the rights relating to, the minority's shareholding; and
- (v) without prejudice to Sections 5.15 to 5.19, take any action or vote in favour of any resolution which disproportionately prejudices the value of, or the rights relating to, the minority's shareholding.

5.25.6 Corporate social responsibility

- (i) The Combined Group will strive to apply the highest standards of human resources management and organise its workforce in a way to be both socially exemplary and competitive. Sharing best practices in the area of corporate social responsibility will allow the Combined Group to create a more sustainable business model, whilst developing solutions for the challenges in the media industry. The Offeror will use its reasonable best efforts to realise the Company's MVO 2019 targets.

- (ii) One of the key principles of the Combined Group's corporate social responsibility strategy shall be to maintain and improve the Company's position as an attractive and responsible employer and business partner.

5.25.7 Brands

The Offeror acknowledges the strong and trusted media brands of the TMG Group. In accordance with its Business Strategy, and subject to market conditions and performance of the respective brands, the Offeror shall seek to maintain, invest and further develop the brands of the Company, with the specification that the Telegraaf related core brands and the regional brands will be maintained for the duration of at least 7 years.

5.25.8 Strategy

The Offeror acknowledges the Company's need to invest in state-of-the-art technology and innovation to support the longer term sustainability and growth of the TMG Group, and also implement cost reduction plans. Further, based on presentations given and explanatory comments made by the Boards, the Offeror will:

- (i) *Terra Nova* – pursue the realisation of 'Terra Nova' that focuses on top line growth and cost reduction, with a careful review of its interim results;
- (ii) *Online video/OTT* – support the realisation of TMG's Online video/OTT-strategy, provided that the Supervisory Board has approved of (each of the individual steps of) this strategy taking into account the business results;
- (iii) *TMG Datalab* – continue the existing commitments in the realisation of the TMG Datalab strategy;
- (iv) *Content production* – consult and support the Editorial Boards on the allocation of investments to be made in content production and journalistic quality;
- (v) *Printing activities* – positively consider certain envisaged cooperations in respect of printing and distribution activities, and does not intend that there will be a slim down or divestments of the printing activities as a direct consequence of the Offer; and
- (vi) *Divestments* – other than Keesing, not divest any businesses material to the TMG Group, other than with the approval of the Independent SB Members.

5.25.9 Duration

The Non-Financial Covenants set out in Section 5.25.5 (*Minority Shareholders*) will cease to apply on the earlier of (i) the completion of the Buy-Out and (ii) the date on which the Offeror has, directly or indirectly, otherwise acquired 100% (one hundred per cent) of the shares in the Company or any legal successor of the Company.

All other Non-Financial Covenants will continue to apply until 31 December 2019 unless specified otherwise in Section 5.25 (*Non-Financial Covenants*).

5.25.10 Benefit and enforcement

Any deviation from the Non-Financial Covenants requires the prior approval of the Supervisory Board, including the affirmative vote of both Independent SB Members.

The Non-Financial Covenants are made to the Company as well as, by way of irrevocable third party undertaking for no consideration (*onherroepelijk derdenbeding om niet*), to the Independent SB Members in their capacity as members of the Supervisory Board and regardless of whether such Independent SB Members are in function or dismissed, provided that, after dismissal, the relevant dismissed Independent SB Member must assign such benefit of such undertaking to a new Independent SB Member in function, unless such dismissal is successfully challenged by the dismissed Independent SB Member. The Offeror has agreed in advance to the assignment of the benefit of this undertaking by any Independent SB Member to its successor.

The Non-Financial Covenants may only be enforced by the Company represented by the Independent SB Members. The Offeror will bear all reasonable costs and expenses relating to the enforcement of the Non-Financial Covenants.

5.26 Certain arrangements between the Offeror and the Company

5.26.1 Exclusivity

During the period commencing on 5 March 2017 and ending on the earlier of (i) the Settlement Date and (ii) the date of termination of the Merger Protocol:

- (i) subject to Sections 5.26.1(iii) and 5.26.4, the Company shall not, and shall ensure that its Affiliates shall not, directly or indirectly, approach, initiate, enter into discussions or negotiations with any third party with respect to: (a) a proposal for a potential public offer for all Shares; (b) a proposal for a potential offer for all or substantially all of the business or assets of the TMG Group; or (c) a proposal involving a legal merger or demerger involving the Company, a reverse takeover or reorganisation or re-capitalisation of the Company (each an **“Alternative Proposal”**), it being understood that a request by the Company to the AFM to issue a put-up or shut-up request as referred to in the Decree shall not be regarded as a breach by the Company of this Section 5.26.1(i);
- (ii) the Company will notify the Offeror promptly (and in any event within twenty-four (24) hours) in the event it or any of its representatives has received a written Alternative Proposal; and
- (iii) notwithstanding Section 5.26.1(i), the Company, the members of the TMG Group and its and their respective directors, employees, advisers and representatives, including the members of the Boards are permitted to engage in discussions with, and provide information to, a bona fide third party that makes an Alternative Proposal with the intention to make a Competing Offer to the Company and to investigate such approach and enter into discussions with such third party, provided that (a) the Company shall only be permitted to engage in discussions if and to the extent the Boards have in their reasonable opinion determined that doing so is reasonably necessary to assess whether such Alternative Proposal could reasonably be expected to qualify or evolve into a Potential Competing Offer or Competing Offer and (b) the Company keeps the Offeror updated on the status of those discussions or any other developments in relation thereto on a regular basis.

5.26.2 The Company has confirmed that at the date of signing of the Merger Protocol (i) it has not been approached by any third party about any Alternative Proposal, other than with respect to the Alternative Proposal from Talpa and (ii) it was not in discussions and/or negotiations anymore with any third party, including Talpa, about any Alternative Proposal.

5.26.3 A **“Potential Competing Offer”** is a written Alternative Proposal made by a party who, in the reasonable opinion of the Boards, is a bona fide third party and which Alternative Proposal, in the reasonable opinion of the Boards, could reasonably be expected to qualify as or evolve into a Competing Offer (as defined below) such that the Boards are of the view that, after having considered advice from the Company’s outside counsel and financial advisers, in the exercise of their fiduciary duties to the Company, they should explore such Alternative Proposal.

5.26.4 In the event a Potential Competing Offer is received by the Company, nothing in the Merger Protocol prohibits the Company from:

- (i) providing the same or substantially the same due diligence information to such third party as has been provided to the Offeror and its advisers in the context of the preparation of the Offer;

- (ii) considering such Potential Competing Offer and engaging in discussions or negotiations regarding such Potential Competing Offer; and
 - (iii) making any public announcement in relation to a Potential Competing Offer to the extent required under the Applicable Rules.
- 5.26.5** In the event a Potential Competing Offer is received by the Company, the Company shall promptly (and in any event within twenty-four (24) hours) notify the Offeror and provide material details, to the extent available to it, of such Potential Competing Offer.
- 5.26.6** A Potential Competing Offer will be a “**Competing Offer**” if:
- (i) it is launched, or is binding on the offeror in the sense that such offeror (a) has committed itself under customary conditions to the Company to launch the offer within the statutory timeframe and (b) has publicly announced its intention to launch the offer, which announcement includes the proposed price per Share and the relevant conditions precedent in relation to such offer and the commencement thereof;
 - (ii) the consideration offered per Share is, or is valued at, an amount exceeding the Offer Price by 8% (eight per cent) or more and is in cash or in publicly traded equity securities (for these purposes valued at the date of the commitment under (i) above). To the extent that the Alternative Proposal is an offer for all or substantially all of the assets of the TMG Group, the calculation shall be made on the basis of the net proceeds to be distributed to the shareholders of the Company resulting from such a transaction calculated on a per Share basis;
 - (iii) it is determined by the Boards, taking into account their fiduciary duties and having consulted their financial and legal advisers, to be, on balance, more beneficial to the Company, its business, its sustainable success and its shareholders, employees and other stakeholders than the Offer, taking into account the strategy of the Combined Group, the offer price, the overall terms and conditions, Deal Certainty and timing thereof, including the pre-offer conditions and offer conditions, level and nature of consideration, certainty of financing, integration of the businesses, position of the employees and the other matters contemplated by the other Non-Financial Covenants, compliance with Antitrust Laws and regulatory requests, and the transaction structure; and
 - (iv) the Company has promptly (and in any event within 24 (twenty-four) hours) notified the Offeror in writing and provided full details, to the extent available to it, of such offer.
- 5.26.7** In the event of a Competing Offer, the following shall apply:
- (i) the Company shall keep the Offeror informed of any material developments in relation to such Competing Offer;
 - (ii) if a Competing Offer is announced, the Offeror shall have a period of five (5) Business Days following such announcement to decide whether or not it wants to revise its Offer and match the Competing Offer (the “**Matching Right**”); and
 - (iii) if the Offeror exercises its Matching Right and, on balance, the terms and conditions of such matching revised offer are, in the reasonable opinion of the Boards, within five (5) Business Days after receipt of the revised offer in accordance with Section 5.26.7(ii), having consulted their financial and legal advisers and acting in good faith and observing their obligations under Dutch law, at least equal to those of the Competing Offer, such offer shall qualify as a “**Matching Revised Offer**” and the Company shall not be entitled to accept the Competing Offer and/or to terminate the Merger Protocol, except if permitted by Section 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*) in respect of any Subsequent Higher Offer (as defined below).

- 5.26.8** If the Offeror has matched any Competing Offer, the consideration per Share of any other, consecutive or amended offer made by any bona fide third party for all of the outstanding Shares or all or substantially all of the assets of the TMG Group or a merger of the Company (a “**Subsequent Higher Offer**”) must exceed the most recently offered consideration per Share by the Offeror after having exercised its Matching Right by at least 4.5% (four point five per cent), in order for any such Subsequent Higher Offer to qualify as a Competing Offer.
- 5.26.9** The provisions of Section 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*) (including, but not limited to, the Matching Right) apply *mutatis mutandis* to any Subsequent Higher Offer constituting a Competing Offer.
- 5.26.10** If the Offeror has not made a Matching Revised Offer, the Company shall be entitled to accept the Competing Offer and the Boards have the right, but will not be obliged, to revoke or, as applicable, modify the Recommendation, in which case each Party may terminate the Merger Protocol in accordance with the provisions of Section 5.26.11 (*Termination of the Merger Protocol*) and the Offeror shall be entitled to receive the termination fee from the Company under Section 5.26.12 (*Termination fees*).

5.26.11 Termination of the Merger Protocol

The Merger Protocol may only be terminated:

- (i) if the Company, the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie so agree in writing;
- (ii) by notice in writing given by any of the aforementioned parties (the “**Terminating Party**”) to the other parties if (a) any of the Offer Conditions has not been satisfied or waived by the relevant party by 31 December 2017 (the “**Long Stop Date**”) and (b) the non-satisfaction of the relevant Offer Condition(s) is not due to a breach by the Terminating Party of any of its obligations under the Merger Protocol or any agreement resulting therefrom;
- (iii) by notice in writing given by the Terminating Party to the other parties in case one of the other parties has breached the terms of the Merger Protocol to the extent that any such breach:
 - (a) has or could reasonably be expected to have material adverse consequences for the Offer or the Terminating Party; and
 - (b) is incapable of being remedied within ten (10) Business Days of receipt by the other parties of a written notice from the Terminating Party (or, if earlier, before the Long Stop Date) or has not been remedied by (one of) the other parties within ten (10) Business Days of receipt by the other party of a written notice from the Terminating Party (or, if earlier, before the Long Stop Date); or
- (iv) by notice given by either of the parties in case the Offeror has not made a Matching Revised Offer and the Company accepts the Competing Offer and the Boards revoke or modify the Recommendation.

5.26.12 Termination fees

To induce the Offeror to enter into the Merger Protocol and to compensate the Offeror and its Affiliates for loss of opportunity, management time and other costs and expenses it has already incurred and will continue to incur in connection with the (preparation of the) Offer, the Company shall pay to the Offeror a termination fee of EUR 2.74 million net in cash, immediately upon first written request thereto from the Offeror and without defences or set-off of any kind, if the Merger Protocol is terminated pursuant to Section 5.26.11(iv).

To induce the Company to enter into the Merger Protocol and to compensate the Company for loss of management time and other costs and expenses it has already incurred and will continue to incur in connection with the (preparation of the) Offer, the

Offeror shall pay to the Company immediately upon first written request thereto from the Company a termination fee of EUR 6.17 million net in cash, if the Merger Protocol is terminated by the Company pursuant to Section 5.26.11(ii) on the basis that the Antitrust Clearances have not been obtained by the Long Stop Date and provided that not obtaining such Antitrust Clearances by the Long Stop Date is not due to a breach by the Company or any of its Affiliates of any of its obligations under the Merger Protocol or any agreement resulting from it.

6 Annual General Meeting of TMG Shareholders

The Company shall convene the extraordinary general meeting of Shareholders in which, among other things, the Offer will be discussed in accordance with article 18, paragraph 1 of the Decree. The Company will combine this extraordinary general meeting of Shareholders with its annual general meeting of Shareholders (the “**AGM**”). The AGM shall be held at 13:00 hours CET on 1 June 2017, at Passenger Terminal Amsterdam, Piet Heinkade 27, 1019 BR Amsterdam, the Netherlands.

The Company has agreed with the Offeror that, in connection with the Offer, the Shareholders shall be requested at the AGM to, among others:

- (i) resolve on the granting of full and final discharge to each resigning member of the Boards with respect to his/her duties and obligations performed and incurred in his/her respective capacity as a member of a Board; and
- (ii) appoint the members of the Supervisory Board to be nominated by the Offeror in accordance with Section 5.20.2, effective as per the Settlement Date,

(collectively the “**Resolutions**”).

Each of the Resolutions is subject to the conditions precedent that the Offer has been declared unconditional (*gestanddoening*) and Settlement has taken place.

The full agenda and explanatory notes for the AGM are placed on the Company's website www.tmg.nl.

7 Information on the Company

7.1 Introduction to the Company's business

The Company is one of the largest media companies in the Netherlands, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional newspapers such as Noordhollands Dagblad and Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumpert and Gaspedaal; Classic FM and – through a strategic partnership – the national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. In addition, the Company has dozens of other brands that focus on local news, entertainment or e-commerce (e.g. GroupDeal).

Through Keesing Media Group (directly or indirectly), the Company publishes puzzles on paper and digitally in the Netherlands, Belgium, France, Denmark, Sweden, Germany, Spain, Italy, the United Kingdom, Norway and Hungary.

The Company provides consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via internet, mobile, video, audio, print and cross-media and in all possible forms of distribution. The consumer's needs are at the core of the choices the Company makes.

With strong brands and dominance in our content domains, it is an attractive partner for marketers, advertisers and content partners. The Company aims to create more value in the chain and achieve a lasting result for all concerned.

7.2 History of the Company

1893 First publication of De Telegraaf

De Telegraaf was founded by Henry Tindal.

1971 Stock market listing

The Company obtained a listing on the *Aandelenbeurs van Amsterdam*. The listing increased brand recognition and provided more opportunities to invest in scale, services and build up an international network.

2006 Sky Radio Group, Keesing Media Group and ProsiebenSat1

The Company has built its interest in Sky Radio Group from 30% to over 85%. This interest was increased to 100% in 2016.

The Company acquired the Keesing Media Group.

The Company acquired ProSiebenSat1 and sold it in 2013.

2010 Hyves

The Company acquired Hyves, a Dutch social media platform. In 2013, it was announced that Hyves would stop as social media platform and would focus entirely on online gaming.

2012 GroupDeal

The Company increased its majority interest in GroupDeal to 60% and it acquired the remaining 40% in 2014. GroupDeal bundles, through daily, national deals and specific deals in the major cities in the Netherlands, group purchases with social media.

2016 Strategic alliance with Talpa

The Company announced a strategic alliance with Talpa, whereby their radio activities are combined.

7.3 Ambition and strategy

The Company's ambition is to serve as many Dutch-language consumers as possible with high-quality, customised and relevant content in the fields of news, sports and entertainment. The Company does this 24 hours a day, 7 days a week. Consumers determine in which form, through which channel and at which time they receive the Company's content. That is why its

readers, its viewers and its listeners are at the heart of everything the Company does. The Company wishes to inform, surprise, inspire and connect them, with a focus on speed, intensity and dynamics.

The Company sees sustainability, in the widest sense of the word, as an integral part of its business strategy. As a media company, the Company can – and will – play a leading role here.

Strategic objectives

- Strengthening of key brands and creating domain domination
- Increasing consumer reach
- Realising sustainable returns

At the heart of everything are the wishes and requirements of consumers, whom it reaches through its strong, well-known key brands. By working together with partners, by developing new cross-media content and by applying modern 'big data' technology, the Company continuously learns more about its target groups, on the basis of which the Company strengthens its propositions. The Company proactively investigates potential partnerships for new distribution models (including digital) and new revenue models that the Company would be unable to set up independently.

Digital growth not only links in with consumers' changing behaviour, it also leads to an expansion of its key brands, a further expansion of its reach and an enhancement of its consumer data. This enables the Company to increase its added value for both consumers and advertisers and to further strengthen loyalty and retention.

Thanks to the Company's knowledge of media consumption and consumer preferences (across all channels), it is able to develop targeted payment and marketing models, so that consumers will only pay for the content of their choice, while advertisers can perfectly match their messages to what appeals to their target group.

By raising cost awareness, creating synergy between business units and external partners and, where possible, implementing cost reductions, the Company increases its effectiveness and flexibility. The Company continuously invests in upgrading, improving and renewing its IT systems, thus creating room for innovation and better content.

The Company's employees are the crucial link in creating its content and empowering its brands. Together, the Company works to achieve its ambition. The Company encourages continuous personal development and entrepreneurship, and offers a challenging working environment in which customer focus, innovation, integrity and collaboration are key.

Doing business in a socially relevant way contributes to its identity, ensures social embedding, makes the Company an attractive employer and warrants its credibility as a content supplier. With its fine-tuned sustainability policy ('TMG actively engaged, every day'), sustainable business has been integrated into its strategy, respecting all stakeholders. In this policy, the Company's three main pillars are 'Showing interest in each other', 'Transparency' and 'Reducing TMG's environmental impact'.

7.4 Recent developments

The Company makes all price-sensitive information generally available in accordance with Applicable Laws. Publication of such price-sensitive information is also available in the public register on the website of the AFM. In relation to the Offer, the Company has published the press releases included in Section 11 (*Press releases*). In addition, the website of the Company provides an up-to-date overview of recent developments.

7.5 Governance structure

The Company currently has a two-tier board structure, consisting of the Executive Board (*raad van bestuur*) and the Supervisory Board (*raad van commissarissen*). The Company is subject to the full large company regime (*volledig structuurregime*).

7.5.1 Composition of the Executive Board

The Executive Board consists of two members. Each Executive Board member has an agreement for the provision of services with the Company for a term of four (4) years.

The Executive Board is composed of the following members:

Name	Position	Member Since
Mr. G.J.E. van der Snoek	Chief Executive Officer	1 July 2014
Mr. L.N.J. Epskamp	Chief Financial Officer	1 September 2014

Mr. G.J.E. van der Snoek – Chief Executive Officer

Mr. G.J.E. van der Snoek (1965) has been Chief Executive Officer of the Company since 1 July 2014. He started his career as a naval officer and joined the corporate sector in 1995. From companies including KPMG and Merx Enterprises, he led both as a consultant and director a large number of new businesses and changes in the fields of technology, media and entertainment, financial services and retail, including at Schuitema and Getronics. Prior to joining the Company, he was CEO of NDC Media Group. Mr. Van der Snoek received his master's degree in Business Administration from the University of Groningen and holds Dutch nationality.

Mr. L.N.J. Epskamp – Chief Financial Officer

Mr. L.N.J. Epskamp (1962) joined the Executive Board of the Company as Chief Financial Officer on 1 September 2014. Mr. Epskamp has extensive experience in the world of media. He has held various financial positions at Reed Elsevier and, as a partner and auditor at KPMG, was in charge of the national and international teams in the media sector. He also worked as investment director at NPM Capital and as CFO at ERIKS. His last position before taking office at the Company was CFO at NDC Media Group. He studied economics at the University of Amsterdam and is a registered accountant. Mr. Epskamp holds Dutch nationality.

7.5.2 Suspension of members of the Executive Board, the Supervisory Board being charged with the executive function of the Executive Board and appointment of interim General Manager

As from 5 March 2017, Mr. Van der Snoek and Mr. Epskamp have been suspended by the Supervisory Board from their positions as Chief Executive Officer and Chief Financial Officer of the Company. The suspension is the result of a fundamental breach of trust between the Executive Board and the Supervisory Board more in particular in the context of the bidding process. The Supervisory Board intends to proceed to a dismissal of Mr. Van der Snoek and Mr. Epskamp on 1 June 2017 or on such earlier date as agreed with them. Reference is made to Section 5.10 (*Suspension of the Executive Board*).

Following the resolution of the Supervisory Board to suspend the members of the Executive Board, the Supervisory Board has been charged with the executive function (*belast met de bestuurlijke taak*) of the Executive Board in accordance with the Company's articles of association. Mr. Van Puijenbroek has been designated by the Supervisory Board not to act in a temporary capacity as acting Executive Board member.

The Supervisory Board has appointed Mr. Bakker as interim General Manager of the Company. In this position Mr. Bakker is responsible for the daily management of the Company. Mr. Bakker is not a managing director (*statutair directeur*). Mr. Bakker will remain in this position until a new Executive Board has been appointed. The primary responsibility for the process regarding the Offer will remain with the Supervisory Board.

7.5.3 Composition of the Supervisory Board

The Supervisory Board is composed of the following members:

Name	Position	Member Since
Mr. M.A.M. Boersma	Chairman	30 August 2011
Mr. J.J. Nooitgedagt	Vice-Chairman	25 April 2013
Mr. A.R. van Puijenbroek	Member	26 April 2012
Ms. A.G. van den Belt	Member	24 April 2014
Ms. S.G. Brummelhuis	Member	24 April 2014

Mr. M.A.M. Boersma – Chairman

At the general meeting of the Company of 23 April 2015, Mr. Boersma was reappointed for a second term as member of the Supervisory Board (2015-2019). In the period from 2003-2009, Mr. Boersma was chairman of the executive board of Essent N.V. Mr. Boersma holds the following significant directorships/ancillary positions: chairman of the supervisory board of PostNL, chairman of the supervisory board of Avantium, non-executive board member of the board of Electrica S.A. (Romania), non-executive board member of NYNAS AB (Sweden) and member of the board of the Foundation of Preference Shares of Fugro N.V. In addition, Mr. Boersma is endowed professor of Corporate Governance at the Tias Business School in Tilburg. Mr. Boersma is chairman of the Nomination and Appointment Committee and a member of the Remuneration Committee.

Due to health reasons, Mr. Boersma is temporarily unable to perform his duties as member and chairman of the Supervisory Board. In his absence, the duties of chairman of the Supervisory Board are observed by Mr. J.J. Nooitgedagt.

Mr. J.J. Nooitgedagt

Mr. Nooitgedagt was CFO and member of the management board of Aegon N.V. from April 2009 until May 2013. Prior to that, he held various positions at Ernst & Young, including as managing partner for the Netherlands and Belgium. His first term at the Company as vice-chairman of the Supervisory Board is from 2013 until 2017. Mr. Nooitgedagt holds the following significant directorships/ancillary positions: chairman of the supervisory board of Vivat N.V., member of the Supervisory Board of Rabobank, chairman of the management board of VEVO, member of the supervisory boards of BNG N.V. and Robeco Institutional Asset Management (RIAM), member of the board of Stichting Administratiekantoor Aandelen KAS BANK, member of the Audit Committee of the AFM and member of the Audit Committee of the Ministry of Security and Justice. Mr. Nooitgedagt is the chairman of the Audit Committee and the Remuneration Committee. Mr. Nooitgedagt is the secretary of the Priority Share Trust.

Mr. Nooitgedagt is scheduled to be re-appointed by the General Meeting at the AGM on 1 June 2017.

Mr. A.R. van Puijenbroek

Mr. Van Puijenbroek is the managing director of Bech N.V., Havep Holding B.V. and VP Exploitatie. His first term at the Company as member of the Supervisory Board was from 2012 until 2016. Mr. Van Puijenbroek has been re-appointed for a second term on 21 April 2016. Mr. Van Puijenbroek holds the following significant directorships/ancillary positions: member of the supervisory boards of Batenburg Techniek N.V., Billboard Technology Industries N.V. and Koninklijke Van Puijenbroek Textiel. Mr. Van Puijenbroek is a member of the Audit Committee, the Remuneration Committee and the Nomination and Appointment Committee. Further Mr. Van Puijenbroek is chairman of the management board of the Priority Share Trust.

Throughout the process, Mr. Van Puijenbroek has not participated in the deliberations and voting on the Offer and related matters such as the indicative offer made by Talpa within the Supervisory Board due to a conflict of interest in relation to the Offer and such related matters.

Ms. A.G. van den Belt

Ms. Van den Belt is director and founder of Anhalt Media. She has held positions as CEO of Findmypast.com and of SUP Media, managing director of ITV Broadband, Chief Digital director of Telegraph Media Group Limited, Director Digital at News International, London, UK and Publisher of Independent Press Moscow Russia. Her first term at the Company as member of the Supervisory Board is from 2014 until 2018. From November 2016, Ms. Van den Belt holds a non-executive director position at CultureWhisper and she is a director at Waterside point. She is member of the Audit Committee and acting member of the Remuneration Committee and the Nomination and Appointment Committee.

Ms. S.G. Brummelhuis

Ms. Brummelhuis is director of TheNextWomen. She has held various positions, including as vice president of Europe Astia, director of IENS and at the law firm Loeff Claes Verbeke. Her first term at the Company as member of the Supervisory Board is from 2014 until 2018. Ms. Brummelhuis holds significant directorships/ancillary positions including: member of the Advisory Committee of several companies including Lendahand B.V., Storecove B.V., Augeo and ECE Ondernemerscentrum Erasmus Universiteit, and Kennispartner Innovatiesessies Raad van Commissarissen programma Hemingway. Furthermore, Ms. Brummelhuis is a member of the Supervisory Board of Stern N.V. and non-executive director of Annona Investments. Ms. Brummelhuis is a member of the Audit Committee, the Remuneration Committee and the Nomination and Appointment Committee.

7.6 Major Shareholders

The table below sets out the holders of notifiable interest (*substantiële deelneming*, a holding of at least 3% (three per cent)) in the share capital or voting rights in the Company, according to the public register on the website of the AFM as at 7 April 2017 or, in case of J.H.H. de Mol and Mediahuis, as most recently made public pursuant to article 4 of the Decree on 3 April 2017 and 14 March 2017, respectively.

The substantial holdings of Bech N.V., Tweedy, Browne Fund Inc./Tweedy, Browne Company LLC and J. Paarlberg are presented as they were notified to the AFM at the relevant date. Therefore, the notifications may contain outdated information.

Shareholder	Shareholding	Voting rights
Bech N.V.*	41.31%	41.31%
J.H.H. de Mol	28.7%	28.7%
Mediahuis NV	18.67%	18.67%
Tweedy, Browne Fund Inc./Tweedy, Browne Company LLC	0%	4.71%
J. Paarlberg	3.35%	3.35%

* VP Exploitatie is a wholly owned subsidiary of Bech N.V.

7.7 Ordinary Share Trust

The Ordinary Share Trust is a foundation (*stichting*) incorporated under Dutch law and was established on 2 November 1971. The Ordinary Share Trust has its statutory seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands and its registered office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands.

The Company is a listed company. The Depositary Receipts are traded on Euronext Amsterdam.

The objective of the Ordinary Share Trust is to issue Depositary Receipts in exchange for which the Ordinary Share Trust acquires and holds Ordinary Shares in its own name, for administration. The Ordinary Share Trust administers the Ordinary Shares acquired for administration and exercises the rights associated with these shares, including the voting rights.

In exercising the rights associated with the shares, the Ordinary Share Trust primarily focuses on the interests of the holders of Depositary Receipts with due consideration to the interests of the Company and its affiliated companies. The issue of Depositary Receipts for shares is a measure designed to prevent the absence of shareholders at the General Meeting from resulting in a minority of shareholders, by coincidence or otherwise, that is subsequently able to take over control of the meeting. There is no restriction in the transfer of the Ordinary Shares or Depositary Receipts; these may be freely traded and have unlimited exchangeability.

Contrary to the Protective Shares, the issue of Depositary Receipts is not designated as an anti-takeover device. The Ordinary Share Trust has a pure administrative function and does not have a call option right such as the Protective Share Trust.

Holders of Depositary Receipts are entitled to attend and speak at the General Meeting. Holders of Depositary Receipts may obtain a voting proxy for the duration of the meeting from the management board of the Ordinary Share Trust that entitles them to vote. The Depositary Receipts can be converted without limitation.

In a letter to the Company and during the court hearing at the Enterprise Chamber on 16 March 2017, the Ordinary Share Trust has expressed its concerns regarding the disappointing financial results of the Company and the developments with respect to the proposals from Talpa and the Consortium. The Ordinary Share Trust believes that clarity regarding the Company's future should be obtained as soon as possible. According to the Ordinary Share Trust, the standalone scenario is not in the best interest of the Company and the holders of Depositary Receipts and therefore a public offer for the Company should be made, with a preference for the Consortium as offeror.

The management board of the Ordinary Share Trust currently consists of the following members: Mr. T. de Waard (chairman), Mr. E.S. Schneider (vice-chairman), mr. W. Ruijgrok, Mr. J.F.H.M. van Exter (secretary) and Mr. E.J. Cornelissen.

7.8 Protective Share Trust

The Protective Share Trust is a foundation (*stichting*) incorporated under Dutch law and was established on 9 April 1984. The Protective Share Trust has its statutory seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands, and its registered office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands.

The purpose of the Protective Share Trust is as follows:

- 7.8.1 To protect the interests of the Company, vested in Amsterdam, with its affiliated companies and all involved parties, whereby, among other things, such measures are taken as required to protect to the maximum possible extent against influences that could threaten continuity, independence or identity, in conflict with these interests.
- 7.8.2 To protect against the influence of third parties that could affect the editorial independence, as well as the principles that serve as the basis on which the opinion-forming publications of the companies within the group are formulated.

The Protective Share Trust attempts to achieve this goal by acquiring Protective Shares and by exercising the rights associated with these shares and by exercising other rights that are granted to the Protective Share Trust pursuant to the law, articles of association or an agreement.

The Protective Share Trust takes the purpose for which the Protective Shares may be issued into consideration in relation to the provisions stated under Sections 7.8.1 and 7.8.2, in accordance with the explanation provided in support of the proposal to amend the articles of association

approved by the General Meeting on 20 December 1983. The disposal, encumbrance or in any other way disposing of Protective Shares falls outside such purpose, except:

- 7.8.3 By disposal to the Company itself or to an affiliated group company to be designated by the Company.
- 7.8.4 By collaboration in the repayment and withdrawal of shares.
- 7.8.5 By encumbering shares (without transfer of voting right) for the purpose of acquiring a loan or credit, with the sole objective of depositing (part) of the nominal value of the Protective Shares to be acquired by the Protective Share Trust.

The Company has entered into an agreement with the Protective Share Trust in 1984, as most recently amended on 28 December 2011, pursuant to which the Protective Share Trust has been granted a call option to acquire, in whole or in part, such number of Protective Preference Shares as is equal to 50% of the total number of issued Ordinary Shares before the exercise of (a portion of) these rights (the “**Call Option**”).

Protective Preference Shares can only be transferred with the approval of the Supervisory Board.

The Protective Share Trust considers the Protective Share Trust to qualify as an independent trust as defined in article 5:71 subsection 1 under c of the DFSA.

As set out in Section 5.8.1(j) (*Offer Conditions*), the Offeror's obligation to declare the Offer unconditional (*gestanddoening*) is conditional upon the Protective Share Trust not having exercised, either in whole or in part, its Call Option to have Protective Shares issued to it, and having agreed to terminate the Call Option, subject only to the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*).

During the court hearing at the Enterprise Chamber on 16 March 2017, the Protective Share Trust has expressed that under the current circumstances it did not see any reason to exercise the Call Option with respect to the Offer.

The management board of the Protective Share Trust currently consists of: of Mr. J.H.M. Lindenberg (chairman), Mr. H. Bruijnicks (vice-chairman), Mr. J.P. Witsen Elias (secretary) and Ms. C. Sieburgh.

7.9 Priority Share Trust

The Priority Share Trust is a foundation (*stichting*) incorporated under Dutch law and was established on 19 February 1968. The Priority Share Trust has its statutory seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands and its registered office at Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, the Netherlands.

The objective of the Priority Share Trust is to acquire and manage the Priority Shares and, partly on this basis, to ensure the continuity of the Company's management, ward off any influences on the Company's management that could affect the independence of the Company in conflict with its interests and to promote sound policy in the interests of the Company.

The authorities associated with the Priority Shares include, among others, the decision to issue and grant rights to subscribe for shares in the capital of the Company, determine the number of members of the Executive Board directors and the right to propose an amendment to the Articles of Association or dissolution of the Company before the Company's general meeting can decide on such matters.

The Company has issued 960 Priority Shares which are all held by the Priority Share Trust. Priority Shares can only be transferred with the approval of the Supervisory Board.

Contrary to the Protective Shares, the issue of Priority Shares is not designated as an anti-takeover device. The Priority Share Trust has a pure governance function and does not have a call option right such as the Protective Share Trust.

The Priority Share Trust has not expressed an opinion with respect to the Offer.

The management board of the Priority Share Trust currently consists of: of Mr. A.R. van Puijenbroek (chairman), Mr. J.J. Nooitgedagt (secretary), Mr. M.A.M. Boersma and Mr. A. Vos.

7.10 Capital and Shares

At the date of this Offer Memorandum, the authorised share capital of the Company amounts to EUR 50 million and is divided in 99,999,040 Ordinary Shares, 960 Priority Shares and 100 million Protective Shares, with a nominal value of EUR 0.25 each.

The issued and outstanding share capital of the Company amounts to EUR 11,587,740.00 divided into 46,350,000 Ordinary Shares (comprising 29,649,981 Ordinary Shares for which Depositary Receipts have been issued by the Ordinary Share Trust and 16,700,019 Registered Shares) and 960 Priority Shares. All Ordinary Shares, Protective Shares, Priority Shares and Registered Shares are in registered form (*aandelen op naam*). No Protective Shares are issued and outstanding at the date of this Offer Memorandum.

7.11 Incentive Plan

7.11.1 Existing Incentive Plan

At the date of this Offer Memorandum, the Company's key management and other employees have conditional rights outstanding under a long-term phantom stock incentive plan (the "**Incentive Plan**" and the rights thereunder the "**Employee Rights**").

7.11.2 Settlement of Employee Rights

The Incentive Plan provides the Executive Board in case of a change of control the discretionary option to either settle the Employee Rights pro rata parte in cash or to replace the Employee Rights with other instruments with an equivalent value (roll over). The Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, is currently considering and discussing these options with Mediahuis. If the Employee Rights will be settled in cash, pursuant to the Incentive Plan the statutory claw-back regulations (*de afroomregeling*) will be applied to the settlement of the Employee Rights resulting in a holdback of an amount equal to the gains that would be realised on the basis of the share price increases as a result of the Offer.

8 Information on the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie

8.1 Introduction

Pursuant to article 1:1 of the DFSA, the Offeror and each of Mediahuis and VP Exploitatie will qualify as an offeror in respect of the Offer.

8.2 Information on the Offeror

8.2.1 Introduction

The Offeror is a private limited liability company (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Amsterdam, the Netherlands. The Offeror is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 68210124.

8.2.2 Current share capital of the Offeror

The share capital of the Offeror consists of ordinary shares with a nominal value of EUR 0.01 each. At the date of this Offer Memorandum, the issued share capital of the Offeror consists of 1,000 ordinary shares; 500 ordinary shares in the capital of the Offeror are held by Mediahuis and 500 ordinary shares in the capital of the Offeror are held by VP Exploitatie.

8.2.3 Ownership structure as per the date of this Offer Memorandum

The Offeror is a special purpose vehicle incorporated to make the Offer and complete the purchase of the Shares under the Offer. At the date of this Offer Memorandum, the shares in the capital of the Offeror are held by Mediahuis and VP Exploitatie in equal proportions as set out in Section 8.2.2 (*Current share capital of the Offeror*).

8.2.4 Ownership structure upon Settlement

After the Offer has been declared unconditional (*gestand wordt gedaan*) and at the latest on the Settlement Date, Mediahuis will contribute the Mediahuis Shares to the Offeror and VP Exploitatie (and its wholly owned subsidiary Tuco B.V.) will contribute the VP Exploitatie Shares to the Offeror, in each case against a further issuance of shares in the capital of the Offeror. Following such contribution, and assuming all other outstanding Shares are acquired by the Offeror under the Offer, 58.7% (fifty-eight point seven per cent) of the shares in the share capital of the Offeror will be held by Mediahuis and 41.3% (forty-one point three per cent) of the shares in the share capital of the Offeror will be held by VP Exploitatie.

8.2.5 Management of the Offeror

The management board of the Offeror currently consists of Mediahuis NV and VP Exploitatie N.V. The Offeror does not have a supervisory board.

8.3 Information on Mediahuis

8.3.1 Introduction

Mediahuis is a company incorporated under the laws of Belgium and having its principal place of business at Katwilgweg 2, 2050 Antwerpen, Belgium and registered with the Belgian trade register (*Kruispuntbank van Ondernemingen*) under number 0439849666.

8.3.2 Capital structure Mediahuis

Current capital structure

At the date of this Offer Memorandum, the issued share capital of Mediahuis consists of 919,912 ordinary shares, which are held as follows:

- (i) 570,345 ordinary shares are held by Corelio NV ("**Corelio**");
- (ii) 171,600 ordinary shares are held by Concentra NV; and

- (iii) 177,967 ordinary shares are held by Concentra Media Groep NV (a (directly and indirectly) wholly owned subsidiary of Concentra NV, and together with Concentra NV referred to as “**Concentra**”).

Both Corelio and Concentra are Belgian family owned media companies, who together incorporated Mediahuis in 2013.

Capital structure after declaring the Offer unconditional

It is envisaged that, after the Offer has been declared unconditional (*gestand wordt gedaan*) and Mediahuis and VP Exploitatie (and its wholly owned subsidiary Tuco B.V.) will have contributed the Mediahuis Shares and the VP Exploitatie Shares respectively, to the Offeror as set out in Section 8.2.4 (*Ownership structure upon Settlement*), VP Exploitatie will contribute (all or part) of the shares held by it in the Offeror to Mediahuis in exchange for ordinary shares in the capital of Mediahuis. Upon such contribution, it is envisaged that VP Exploitatie will have the right to nominate two representatives to the board of directors of Mediahuis, one of which will be Mr. A.R. van Puijenbroek.

8.3.3 Business description

Leading media group

Mediahuis, one of the leading media groups in Belgium and the Netherlands, is the publishing house behind strong news brands such as NRC Handelsblad and nrc.next in the Netherlands and De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet Van Antwerpen and Het Belang van Limburg in Belgium. In the second quarter of 2017, the Mediahuis portfolio will be expanded with, among others, De Limburger in the Netherlands and the distribution of Metro in Belgium.

Within its newspaper division, Mediahuis sells – in its present composition – about 760,000 newspapers a day and on a daily basis reaches over 1.6 million digital news consumers with its various news sites. This currently makes Mediahuis the largest player in digital news media of all Belgian media companies.

Long-term relationships with stakeholders

Mediahuis has bold, forward-looking ambitions. Throughout its history, dating back to 1879, Mediahuis has consistently been among the first of its peers to innovate. The secret of its success lies in a clear choice for long-term relationships with all the stakeholders in the communities it serves. A key focus is to make a positive contribution to people and society, making the communities served by Mediahuis better places to work, live and raise children. Mediahuis strongly believes that a combination of quality and independent journalism is the best way to achieve this. From that vision, Mediahuis continuously invests in its strong news brands, both on paper and digital. Supported by its innovative and groundbreaking reader engagement research project, Mediahuis sees a continuous growth in both the number of readers as well as the readers' engagement with the content produced by Mediahuis.

These strong community ties and the high reader engagement translate to large numbers of subscribers to Mediahuis' services. Mediahuis considers this business model to be a strong platform for success in the business media sector. Quality, which is fundamental to long-term engagement with readers, is considered a key focus for Mediahuis. At NRC Handelsblad and nrc.next, for example, a focus on quality has led to more subscriptions for longer periods, resulting in a more stable readership and a higher contribution to Mediahuis' turnover. This approach is currently being rolled out to other newspapers within the Mediahuis group.

Advertising

Another important business area for Mediahuis is advertising, with online video growing in importance. Supported by its audiovisual business units, Mediahuis has made strong, tactical investments in online video and is now reaping the rewards from its ability to offer media clients a broad and high quality reach, both in terms of the number and profile of online viewers and the viewability of the adverts.

E-commerce

Mediahuis also holds an important position in e-commerce, offering goods and services to its readers. Besides newspapers, Mediahuis operates major classified platforms, including Jobat (recruitment), Hebbes and Zimmo (each real estate) and Vroom (cars).

Radio and television

In the second quarter of 2017, the Mediahuis portfolio will also be expanded with audiovisual media activities including Belgian radio station Nostalgie, regional Belgian television stations, and participation in the Belgian television stations Vier, Vijf and 6 as well as the production house Woestijnvis (known for television programmes such as 'Man bijt hond', 'De slimste mens' and 'Wie is de Mol', all of which were also rolled out in the Netherlands).

People are key to success

Mediahuis recognises that its people are key to its success. For this reason, Mediahuis aims to attract and train the best talent, actively encourages people to progress in their careers within the group, and, as part of this, offers its employees access to 'De Akademie', a platform which allows for the sharing of insights, learnings and best practices among the group. These factors, among others, are instrumental to Mediahuis' recognition as one of the top 10 most attractive employers in Flanders.

8.3.4 Management of Mediahuis

Board of directors

The board of directors of Mediahuis currently consists of Mr. R. Ceuppens (representing Wicoma NV), Mr. M. Vangeel, Mr. P. Hermans (representing Leas Management BVBA), Mr. P. Leysen, Mr. T. Leysen, Mr. B. de Cartier and Mr. G. Steurbaut.

Management committee

The board of directors of Mediahuis has delegated its day-to-day management responsibilities to a management committee, consisting of Mr. G. Ysebaert (representing Orange Tree BVBA) (Chief Executive Officer), Mr. K. De Beukelaer (representing Zumaco BVBA) (Chief Financial Officer) and Mr. P. Verwilt (representing Amplio BVBA) (Chief Operating Officer).

8.4 Information on VP Exploitatie

8.4.1 Introduction

VP Exploitatie N.V. is a public company with limited liability (*naamloze vennootschap*) incorporated under the laws of the Netherlands and having its official seat (*statutaire zetel*) in Goirle, the Netherlands and its office at Bergstraat 28, 5051 HC Goirle, the Netherlands. VP Exploitatie is registered with the Dutch Trade Register of the Chamber of Commerce under number 18000154.

8.4.2 Capital structure VP Exploitatie

The share capital of VP Exploitatie consists of ordinary shares with a nominal value of EUR 48 each. At the date of this Offer Memorandum, the issued share capital of VP Exploitatie consists of 2,778 ordinary shares. All ordinary shares in the capital of VP Exploitatie are held by Bech N.V. The management board of Bech N.V. currently consists of Mr. A.R. van Puijenbroek, Mr. R.H. van Puijenbroek and Mr. J.J. Jochems. All shares in the share capital of Bech N.V. are held (directly or indirectly) by the family members of the Van Puijenbroek family.

8.4.3 Business description

VP Exploitatie is an independent Dutch investment and management company owned by the Van Puijenbroek family, with investments in securities, holdings, real estate and other assets. VP Exploitatie's strategy focuses on investing in Dutch and Belgian companies. As an engaged shareholder, VP Exploitatie adheres to a focus on long-term value creation. In its investment policy, VP Exploitatie is not limited to companies which operate in specific sectors.

8.4.4 Management of VP Exploitatie

The management board of VP Exploitatie currently consists of Mr. A.R. van Puijenbroek and Mr. K.J. Heine. The supervisory board currently consists of Mr. J.T.M. Saan, Mr. A.J. van Puijenbroek, Mr. R.H. van Puijenbroek and Mr. A. Vos.

8.5 No acting in concert

Mediahuis and its Affiliates do not, alone or acting in concert, directly or indirectly, have any control over the VP Exploitatie Shares (by means of exercising voting rights in the general meeting of the Company or otherwise).

VP Exploitatie and its Affiliates do not, alone or acting in concert, directly or indirectly, have any control over the Mediahuis Shares (by means of exercising voting rights in the general meeting of the Company or otherwise).

9 Further declarations pursuant to the Decree

9.1 Declarations

In addition to the other statements set out in this Offer Memorandum, (i) the Offeror with regard to subjects referred to in Sections 9.1.2 and 9.1.5, (ii) the Company with regard to Section 9.1.6 and (iii) the Offeror and the Boards jointly with regard to subjects referred to in Sections 9.1.1, 9.1.3 and 9.1.4 hereby declare as follows.

- 9.1.1 There have been consultations between the Offeror and the Company regarding the Offer, which have resulted in (conditional) agreement regarding the Offer. Discussions regarding the Offer, including, but not limited to, the Offer Price, the financing of the Offer, the Offer Conditions and the future strategy of the Combined Group, took place between the Offeror and the Boards and their respective advisers.
- 9.1.2 With due observance of and without prejudice to Sections 1 (*Restrictions*) and 2 (*Important information*), the Offer concerns all outstanding Shares in the capital of the Company and applies on an equal basis to all Shares and Shareholders.
- 9.1.3 With reference to Annex A, paragraph 2, sub-paragraph 5 of the Decree, neither the Offeror, Mediahuis or VP Exploitatie, nor any of the members of their respective management boards and the members of the Boards, nor any of these members' spouses (*echtgenoten*), registered partners (*geregistreeerde partners*), minors (*minderjarige kinderen*) nor any entities over which these persons have control (*zeggenschap hebben over*) whether directly or indirectly, hold any securities in the Company at the date on which the request for approval of this Offer Memorandum has been sent, other than (i) as set out in Section 7.6 (*Major Shareholders*) and (ii) one Depositary Receipt held by Mr. M. Vangeel (through Vega Engineering & Consulting BVBA), member of the board of directors of Mediahuis.
- 9.1.4 With reference to Annex A, paragraph 2, sub-paragraphs 6 and 7 of the Decree, no transactions or agreements in respect of securities in the Company have been effected or concluded and no similar transactions have been effected or concluded in respect of securities in the Company by the Offeror, Mediahuis or VP Exploitatie or any of their respective Affiliates, any of the members of the Offeror's, Mediahuis' or VP Exploitatie's respective management boards (including Mr. A.R. van Puijenbroek) or the members of the Boards, any of these members' spouses (*echtgenoten*), registered partners (*geregistreeerde partners*), minors (*minderjarige kinderen*) or any entities over which these persons have control (*zeggenschap hebben over*) in the year preceding the date of public announcement of the availability of this Offer Memorandum, other than the following agreements and arrangements in connection with the Offer: (i) in respect of the transactions by Mediahuis as described in Section 5.12 (*Transactions by Mediahuis*); and (ii) in respect of directors (including the Executive Board) and employees of the Company as described in Section 7.11 (*Incentive Plan*).
- 9.1.5 The costs the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie have incurred and expects to incur in relation to the Offer amount to an aggregate amount of approximately EUR 6.8 million and relate to financial adviser fees, exchange agent fees, broker commissions, legal adviser fees, financial and tax due diligence fees, public relations and communications advice and printing. These costs will be borne by the Offeror, Mediahuis and VP Exploitatie.
- 9.1.6 The costs the Company has incurred and expects to incur in relation to the Offer amount to approximately EUR 10 million and relate to fees of financial advisers, legal advisers, tax advisers, strategic advisers, auditor and communications advisers. These costs will be borne by the Company.
- 9.1.7 No remunerations will be paid to the Offeror's directors and executive officers in connection with the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*).
- 9.1.8 Other than as described in Sections 5.13.1 (*Information on Shares*) and 7.11 (*Incentive Plan*), no remunerations will be paid to members of the Boards of the Company in connection with the Offer being declared unconditional (*gestanddoening*).

10 Tax aspects of the Offer

10.1 The Netherlands

10.1.1 General

The following summary of material Dutch tax considerations with respect to the acceptance of the Offer is based upon Dutch tax law, published case law, treaties, regulations and published policy in effect at the date of this document. Any developments or amendments thereof may, however, be forthcoming that could alter or modify the statements and conclusions set out herein. Any such changes may be retroactive and could affect the Dutch tax considerations as addressed. For purposes of Dutch tax law, a holder of Shares may include an individual or entity who does not have the legal title of these Shares, but to whom nevertheless the Shares or the income thereof is attributed based on specific statutory provisions or on the basis of such individual or entity having an interest in the Shares or the income thereof. This summary does not purport to be a legal opinion or to address all Dutch tax considerations that may be relevant with respect to the acceptance of the Offer. Each holder of Shares is urged to consult its own tax adviser as to the particular Dutch tax considerations to such holder of the acceptance of the Offer, including the applicability and effect of any other tax laws or tax treaties, and of pending or proposed changes in applicable tax laws as of the date of this document, and of any actual changes in applicable tax laws after such date. For the purpose of this summary, the terms “the Netherlands” and “Dutch” refer solely to the part of the Kingdom of the Netherlands in Europe.

The Dutch dividend withholding tax and Dutch income tax consequences of the Buy-Out are the same as the Dutch dividend withholding tax and Dutch income tax consequences of the Offer.

The Dutch dividend withholding tax and Dutch income tax consequences of a Post-Closing Measure, which are not described in this Offer Memorandum, are not the same and could be worse than the Dutch dividend withholding tax and Dutch income tax consequences of the Offer.

10.1.2 Scope

Regardless of whether or not a holder of Shares is, or is (deemed to be) treated as being, a resident of the Netherlands, this summary does not address the Dutch tax considerations for such a holder:

- (i) having a substantial interest (*aanmerkelijk belang*) or a deemed substantial interest (*fictief aanmerkelijk belang*) in the Company (such a substantial interest is generally present if the holder, either alone or together with his or her partner, directly or indirectly, has or is deemed to have, (i) an equity stake of at least 5% (five per cent), or a right to acquire such a stake, in each case by reference to the Company's total issued share capital, or the issued capital of a certain class of shares or (ii) an ownership of, or certain rights over, profit participating certificates (*winstbewijzen*) that relate to 5% (five per cent) or more of either the annual profit or the liquidation proceeds of the Company);
- (ii) who is a private individual and may be taxed for the purposes of Dutch income tax (*inkomstenbelasting*) as an entrepreneur (*ondernemer*) having an enterprise (*onderneming*) to which the Shares are attributable, or who may otherwise be taxed with respect to benefits derived from the Shares being treated as income derived from work and home (*werk en woning*), including but not limited to, income from miscellaneous activities (*resultaat uit overige werkzaamheden*);
- (iii) is a (resident or non-resident) corporate entity and, for the purposes of Dutch corporate income tax (*vennootschapsbelasting*) and Dutch dividend withholding tax (*dividendbelasting*), has, or is deemed to have, a participation (*deelname*) in the Company (such a participation is generally present in the case of an interest of at least 5% (five per cent) of the Company's nominal paid-in capital);

- (iv) which is a corporate entity and an exempt investment institution (*vrijgestelde beleggingsinstelling*) or investment institution (*beleggingsinstelling*) for the purposes of Netherlands corporate income tax, a pension fund, or otherwise not a taxpayer or exempt for tax purposes;
- (v) which receives or received the Shares as income from employment or deemed employment or otherwise as compensation;
- (vi) which is deemed to hold the Shares on the basis of the attribution rules of article 2.14a of the Dutch Income Tax Act 2001 (*Wet inkomstenbelasting 2001*);
- (vii) which is a corporate entity and resident of Aruba, Curaçao or Sint Maarten that has an enterprise which is carried on through a permanent establishment or a permanent representative on Bonaire, Sint Eustatius or Saba and the Shares are attributable to such permanent establishment or permanent representative; or
- (viii) which is not considered the beneficial owner (*uiteindelijk gerechtigde*) of the Shares and/or the benefits derived from the Shares.

10.1.3 Acceptance of the Offer

- (i) Withholding tax

A gain realised upon the disposal of the Shares in connection with the Offer, including disposal of the Shares by means of the Buy-Out, will not be subject to any withholding or deduction for any taxes of whatsoever nature imposed, levied, withheld or assessed by the Netherlands or any political subdivision or taxing authority thereof or therein.

- (ii) Income tax

- (a) Resident holders

A holder who is a private individual and a resident, or treated as being a resident of the Netherlands for the purposes of Dutch income tax, must record the Shares as assets that are held in box 3. Taxable income with regard to the Shares is then determined on the basis of a certain deemed return on the holder's yield basis (*rendementsgrondslag*) at the beginning of the calendar year insofar the yield basis exceeds a EUR 25,000 threshold (*heffingvrij vermogen*), rather than on the basis of income actually received or gains actually realised. Such yield basis is determined as the fair market value of certain qualifying assets held by the holder of the Shares, less the fair market value of certain qualifying liabilities at the beginning of the calendar year. The fair market value of the Shares will be included as an asset in the holder's yield basis. The holder's yield basis is allocated to up to three brackets for which different deemed returns apply. The first bracket includes amounts up to and including EUR 75,000, which amount will be split into a 67% low-return part and a 33% high-return part. The second bracket includes amounts in excess of EUR 75,000 and up to and including EUR 975,000, which amount will be split into a 21% low-return part and a 79% high-return part. The third bracket includes amounts in excess of EUR 975,000, which will be considered high-return in full. For 2017, the deemed return on the low-return parts is 1.63% and on the high-return parts is 5.39%. The deemed return percentages will be re-assessed every year. The deemed return on the holder's yield basis is taxed at a rate of 30% (thirty per cent).

Therefore, acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by such holders of Shares, does not give rise to Dutch income tax.

(b) Non-resident holders

A holder who is a private individual and neither a resident, nor treated as being a resident of the Netherlands for the purposes of Dutch income tax will not be subject to Dutch income tax in respect of benefits derived from the Shares.

Therefore, acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by such holders of Shares, does not give rise to Dutch income tax.

(iii) Corporate income tax

(a) Resident holders or non-resident holders having a Dutch permanent establishment

A holder which is a corporate entity and for the purpose of Dutch corporate income tax a resident (or treated as being a resident) of the Netherlands, or a non-resident having (or treated as having) a permanent establishment in the Netherlands to which the Shares are attributable, is taxed in respect of benefits derived from the Shares at a rate of 20% (twenty per cent) on the first EUR 200,000 of taxable profit and a rate of 25% (twenty-five per cent) on the taxable profit in excess of EUR 200,000.

Therefore, any gain realised by such holder as a result of acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by such holders of Shares, is subject to Dutch corporate income tax at rates of up to 25% (twenty-five per cent).

(b) Non-resident holders

A holder which is a corporate entity and for the purposes of Dutch corporate income tax is neither a resident, nor treated as being a resident, of the Netherlands, nor having a permanent establishment in the Netherlands (and not treated as having such a permanent establishment), will not be subject to Dutch corporate income tax in respect of benefits derived from the Shares.

Therefore, acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by such holders of Shares, does not give rise to Dutch corporate income tax.

10.1.4 Gift and inheritance tax

Acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by holders of Shares, does not give rise to Dutch gift and inheritance tax, neither for resident holders nor for non-resident holders.

10.1.5 Other taxes

No Dutch turnover tax (*omzetbelasting*) will arise for holders of Shares in respect of the acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by holders of Shares. Furthermore, no Dutch registration tax, capital tax, transfer tax or stamp duty (nor any other similar Dutch tax or duty other than court fees) will be payable in connection with the acceptance of the Offer itself, i.e. acceptance of the Offer Price in cash by holders of Shares.

10.2 United States

10.2.1 General

The following is a summary of certain U.S. federal income tax consequences of the sale of Shares by a U.S. Holder (as defined below) pursuant to the Offer. This summary deals only with U.S. Holders that hold the Shares as capital assets. The discussion does not

cover all aspects of U.S. federal income taxation that may be relevant to, or the actual tax effect that any of the matters described herein will have on, the sale of Shares by particular investors (including consequences under the alternative minimum tax or net investment income tax), and does not address state, local, non-U.S. or other tax laws. This summary also does not address tax considerations applicable to investors that own (directly, indirectly or by attribution) 5% (five per cent) or more of the voting stock of the Company, nor does this summary discuss all of the tax considerations that may be relevant to certain types of investors subject to special treatment under the U.S. federal income tax laws (such as financial institutions, insurance companies, individual retirement accounts and other tax-deferred accounts, tax-exempt organisations, dealers in securities or currencies, investors that hold the Shares as part of straddles, hedging transactions or conversion transactions for U.S. federal income tax purposes, persons that have ceased to be U.S. citizens or lawful permanent residents of the United States, investors holding the Shares in connection with a trade or business conducted outside of the United States, U.S. citizens or lawful permanent residents living abroad or investors whose functional currency is not the U.S. dollar).

As used herein, the term “**U.S. Holder**” means a beneficial owner of Shares that is, for U.S. federal income tax purposes, (i) an individual citizen or resident of the United States, (ii) a corporation created or organised under the laws of the United States or any State thereof, (iii) an estate the income of which is subject to U.S. federal income tax without regard to its source or (iv) a trust if a court within the United States is able to exercise primary supervision over the administration of the trust and one or more U.S. persons have the authority to control all substantial decisions of the trust, or the trust has validly elected to be treated as a domestic trust for U.S. federal income tax purposes.

The U.S. federal income tax treatment of a partner in an entity or arrangement treated as a partnership for U.S. federal income tax purposes that holds Shares will depend on the status of the partner and the activities of the partnership. Prospective purchasers that are entities or arrangements treated as partnerships for U.S. federal income tax purposes should consult their tax advisers concerning the U.S. federal income tax consequences to them and their partners of the sale of Shares by the partnership pursuant to the Offer.

Except as otherwise discussed herein, this summary assumes that Shares are not treated as stock of a passive foreign investment company (“**PFIC**”). If the Company were to be, or have been, a PFIC for any taxable year in which any U.S. Holder held Shares, such Shares generally would be stock of a PFIC and materially adverse consequences could result for such U.S. Holder. There can be no assurance, however, that the Company has not been a PFIC for any past taxable year. See Section 10.2.3 (*Passive foreign investment company considerations*).

The summary as set out in in this Section 10.2 is based on the tax laws of the United States, including the Internal Revenue Code of 1986, as amended, its legislative history, existing and proposed regulations thereunder, published rulings and court decisions, all as of the date hereof and all subject to change at any time, possibly with retroactive effect.

THE SUMMARY OF U.S. FEDERAL INCOME TAX CONSEQUENCES SET OUT BELOW IS FOR GENERAL INFORMATION ONLY. ALL INVESTORS SHOULD CONSULT THEIR TAX ADVISERS AS TO THE PARTICULAR TAX CONSEQUENCES TO THEM OF THE SALE OF SHARES PURSUANT TO THE OFFER, INCLUDING THE APPLICABILITY AND EFFECT OF STATE, LOCAL, NON-U.S. AND OTHER TAX LAWS AND POSSIBLE CHANGES IN TAX LAW.

10.2.2 Sale of Shares pursuant to the Offer

A U.S. Holder’s sale of Shares pursuant to the Offer will be a taxable transaction. A U.S. Holder generally will recognise capital gain or loss for U.S. federal income tax purposes equal to the difference, if any, between the amount realised on the sale and the U.S. Holder’s adjusted tax basis in the Shares. This capital gain or loss will be long-term

capital gain or loss if the U.S. Holder's holding period in the Shares exceeds one (1) year. The deductibility of capital losses is subject to limitations.

A U.S. Holder's tax basis in a Share will generally be its U.S. dollar cost. The U.S. dollar cost of a Share purchased with foreign currency will generally be the U.S. dollar value of the purchase price on the date of purchase. However, in the case of Shares treated as traded on an established securities market (within the meaning of the applicable U.S. Treasury Regulations) purchased by a cash basis U.S. Holder (or an accrual basis U.S. Holder that so elects), the U.S. dollar cost of a Share purchased with foreign currency will generally be the U.S. dollar value of the purchase price on the settlement date for the purchase.

The amount realised on a sale of Shares for an amount in foreign currency will generally be the U.S. dollar value of this amount on the date of sale. On the settlement date, the U.S. Holder generally will recognise U.S. source foreign currency gain or loss (taxable as ordinary income or loss) equal to the difference (if any) between the U.S. dollar value of the amount received based on the exchange rates in effect on the date of sale and the settlement date. However, in the case of Shares traded on an established securities market (within the meaning of the applicable U.S. Treasury Regulations) that are sold by a cash basis U.S. Holder (or an accrual basis U.S. Holder that so elects), the amount realised will be based on the exchange rate in effect on the settlement date for the sale, and no exchange gain or loss will be recognised at that time.

The settlement date election described above must be applied consistently from year to year and cannot be revoked without the consent of the U.S. Internal Revenue Service. Accrual basis U.S. Holders should consult their tax advisers regarding such election.

10.2.3 Passive foreign investment company considerations

A foreign corporation will be a PFIC in any taxable year in which, after taking into account the income and assets of the corporation and certain subsidiaries pursuant to applicable "look-through rules", either (i) at least 75% (seventy-five per cent) of its gross income is "passive income" or (ii) at least 50% (fifty per cent) of the average value of its assets is attributable to assets which produce passive income or are held for the production of passive income. The Company believes it was not a PFIC for U.S. federal income tax purposes for the years ending 31 December 2016, 31 December 2015 and 31 December 2014. There can be no assurance, however, that the Company will not be a PFIC in the current year or has not been a PFIC in any past taxable year.

If the Company were to be treated as a PFIC in any taxable year in which any U.S. Holder held Shares, such U.S. Holder would be treated as holding stock of a PFIC and generally would, among other things, be required (i) to pay tax on any gain from the sale of Shares at ordinary income (rather than capital gains) rates and a special U.S. addition to tax on this gain and (ii) comply with additional reporting requirements in respect of their Shares. U.S. Holders should consult their tax advisers regarding the potential application of the PFIC regime to their sale of Shares pursuant to the Offer.

10.2.4 Disposition of foreign currency

Foreign currency received on the sale of a Share will have a tax basis equal to its U.S. dollar value on the Settlement Date. Any gain or loss recognised on a sale or other disposition of a foreign currency (including upon exchange for U.S. dollars) will be U.S. source ordinary income or loss.

10.2.5 Backup withholding and information reporting

Proceeds with respect to the sale of Shares pursuant to the Offer paid by a U.S. paying agent or other U.S. intermediary will be reported to the U.S. Internal Revenue Service and to the U.S. Holder as may be required under applicable regulations. Backup withholding may apply to these payments if the U.S. Holder fails to provide an accurate taxpayer identification number or certification of exempt status or fails to comply with applicable certification requirements. Certain U.S. Holders are not subject to backup withholding. U.S. Holders should consult their tax advisers about these rules and any other reporting obligations that may apply to the sale of Shares pursuant to the Offer.

11 Press releases

11.1 First Announcement by the Company dated 14 December 2016



PRESS RELEASE

Amsterdam, December 14, 2016

TMG receives an unsolicited non-binding, indicative proposal of Mediahuis and VP Exploitatie

In response to recent market rumours, Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) confirms that it has received an unsolicited non-binding, conditional proposal from Mediahuis and VP Exploitatie for the acquisition of all issued and outstanding depository receipts of TMG at an indicative offer price of EUR 5.25 (cum dividend) in cash per depository receipt in TMG (**the Proposal**).

The Supervisory Board and Executive Board of TMG (**the Boards**) are carefully reviewing and considering the Proposal, together with their financial and legal advisors, in comparison to the stand alone strategy and any potential strategic alternatives. It will explicitly take into account the interests of all stakeholders of TMG, including the shareholders. In that context, Mediahuis and VP Exploitatie have been given access to certain information which will be relevant to the valuation of the company. The interaction has not yet reached the stage consultation has taken place on the proposal as a whole. As advisors to TMG are acting a.o.: ABN AMRO, Rabobank, Allen & Overy, Freshfields and Citigate First Financial.

In the meantime, the Boards will continue to focus on executing the standalone strategy of TMG in the interest of TMG, its businesses and all its stakeholders, including its shareholders.

Further announcements will be made if and when required.

This is a public announcement by Telegraaf Media Groep N.V. pursuant to section 17 paragraph 1 of the European Market Abuse Regulation (596/2014). This public announcement does not constitute an offer, or any solicitation of any offer, to buy or subscribe for any securities in Telegraaf Media Groep N.V.

About Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is the largest Dutch media company in the Netherlands, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional dailies such as Noordhollands Dagblad and de Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumpert and Gaspedaal; Classic FM and – through a strategic collaboration with Talpa – national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. We also have dozens of other brands and titles that focus on providing local news, entertainment or e-commerce (e.g., GroupDeal). Through Keesing Media Group, we are market leader in Europe in the field of puzzle magazines and digital puzzles. It is TMG's mission to provide consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via any available form of distribution. For more information about TMG, go to www.tmg.nl.

NOT FOR PUBLICATION:

For additional information please contact Mr. Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations at +31 (0)6-52390449 or via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl



MEDIAHUIS



VP Exploitatie
Van Puijenbroek | The Netherlands | Since 1865

Mediahuis en VP Exploitatie bevestigen voorstel om krachten te bundelen met TMG

- Doel is vorming leidend multimediabedrijf dat duurzaam succesvol blijft
- Heldere strategische logica voor sterke Nederlands-Belgische mediagroep
- Krachtenbundeling verzekert toekomst journalistiek via titels met eigen redacties
- Waarborg voor iconische titel De Telegraaf binnen breed aanbod van mediamerken
- Aanzienlijke vergroting commerciële en financiële slagkracht
- Intentie Mediahuis en VP Exploitatie voor gezamenlijk bod van € 5,25 met 51% premie
- Familiaal eigenaarschap nieuwe groep garandeert lange termijn onafhankelijke journalistiek

Antwerpen, Goirle, 14 december 2016 – Mediahuis en VP Exploitatie bevestigen dat zij Telegraaf Media Groep (TMG) een voorstel hebben gedaan om de ondernemingen Mediahuis en TMG te combineren. Doel is te komen tot een toonaangevend multimediabedrijf, dat ook op lange termijn succesvol blijft op de Nederlands-Belgische markt. Mediahuis en VP Exploitatie, dat momenteel een belang van 41,3% in TMG houdt, zien een sterke strategische logica voor deze voorgenomen krachtenbundeling, die de beste waarborg vormt voor een duurzame toekomst van de verschillende nieuwsmerken van TMG. De Telegraaf kan daarin zijn eigen sterke koers varen, net zoals de andere titels dat succesvol doen binnen de Mediahuis-groep.

Mediahuis en VP Exploitatie hebben TMG in augustus 2016 benaderd met een uitgewerkt voorstel voor een strategisch logische krachtenbundeling, die moet resulteren in een aanzienlijke vergroting van de toekomstige commerciële en financiële slagkracht. Die verruimde slagkracht is essentieel om succesvol te blijven in een sterk gewijzigd en voortdurend evoluerend medialandschap met tal van nieuwe internationale, digitale spelers. Substantiële investeringen in technologie en (journalistieke) innovatie zijn immers noodzakelijk, om in deze nieuwe context als merken competitief te blijven op uiterst concurrerende markten.

Gert Ysebaert, CEO van Mediahuis: *“Met ons voorstel willen wij samen met TMG en haar medewerkers een succesvolle, stabiele combinatie vormen, die een leidende rol kan nemen in een sterk veranderend medialandschap. Wij geloven zeer in de kracht van eigentijdse nieuwsmerken, in welke vorm dan ook, met journalistieke content gemaakt door eigen redacties. Onze winstgevendheid faciliteert de forse investeringen die nodig zijn om een succesvolle multimediastrategie te implementeren. Wij bieden TMG-aandeelhouders de mogelijkheid op een aantrekkelijke premie tegenover de beurskoers.”*

Guus van Puijenbroek, directeur van VP Exploitatie: *“Als betrokken aandeelhouder ondersteunen wij al decennialang de onderneming, het management en de redacties van TMG bij het waarborgen van een iconisch Nederlands merk als De Telegraaf, met onafhankelijke en hoogwaardige content. Wij zijn ervan overtuigd dat de verdere toekomst van TMG het beste is verzekerd in een partnerschap met Mediahuis. Wij willen dan ook met dezelfde betrokkenheid aandeelhouder worden in de nieuwe, uiteindelijke onderneming die een aantrekkelijke, betrouwbare werkgever zal zijn voor journalisten en andere medewerkers met ambitie in de nieuwe mediawereld. Wij zien de effectieve strategische en inhoudelijke meerwaarde van zo’n prachtige Nederland-Belgische multimediagroep, die kan rekenen op onze langdurige ondersteuning.”*

Intentie openbaar bod

Met het oog op het voorstel hebben Mediahuis en VP Exploitatie de intentie geuit om gezamenlijk een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen TMG met een indicatieve niet bindende prijs van € 5,25, afhankelijk van due diligence en onder gebruikelijke voorwaarden. Dit is een premie van 51% op de slotkoers van TMG op 13 december 2016.

TMG en Mediahuis konden altijd terugvallen op een sterk verankerd familiaal aandeelhouderschap met een lange traditie in het uitgeverysvak en een uitgesproken langetermijnvisie. Het is de bedoeling om dit stabiele eigenaarschap straks door te trekken in de gecombineerde groep, met dezelfde waarborgen voor een geloofwaardige onafhankelijke journalistiek gemaakt door eigen redacties. Daarom zal ook VP Exploitatie, de huidige referentieaandeelhouder binnen TMG, bij het slagen van de operatie, aandeelhouder worden van het Nederlands-Belgische Mediahuis.

Mediahuis, VP Exploitatie en TMG hebben een reeks van gesprekken gehad over het voorstel. Het is de intentie van Mediahuis en VP Exploitatie om in goed overleg met de raad van commissarissen en raad van bestuur van TMG tot een door hen ondersteunde bieding te komen. Mediahuis heeft een managementpresentatie gekregen, evenals toegang tot geselecteerde informatie voor een eerste onderzoek.

Mediahuis en VP Exploitatie hebben het voorstel besproken met enkele aandeelhouders die hun steun voor het voorstel hebben uitgesproken.

Guus van Puijenbroek heeft sinds het eerste gezamenlijke voorstel van Mediahuis en VP Exploitatie niet meer deelgenomen aan de beraadslagingen van de Raad van Commissarissen van TMG.

Het is niet zeker dat de gesprekken zullen leiden tot een bod van Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitstaande aandelen van TMG.

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 5 lid 2 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG.

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.



Mediahuis en VP Exploitatie bevestigen voorgenomen gezamenlijk bod op TMG

Inmiddels 55% van totaal aantal uitstaande aandelen TMG gecommiteerd

Antwerpen, Goirle, 11 januari 2017 – Mediahuis NV (Mediahuis) en VP Exploitatie N.V. (VP Exploitatie) bevestigen hun voornemen om gezamenlijk een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen van de Telegraaf Media Groep N.V. (TMG). Het voorgenomen bod is onderdeel van een voorstel aan TMG om de ondernemingen van Mediahuis en TMG te combineren.

In een eerste aankondiging op 14 december 2016 hebben Mediahuis en VP Exploitatie het voornemen geuit om gezamenlijk een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen TMG met een indicatieve niet-bindende prijs van € 5,25, afhankelijk van due diligence en onder gebruikelijke voorwaarden. Dit is een premie van 51% op de slotkoers van TMG op de dag voorafgaand aan de eerste aankondiging.

Inmiddels hebben Mediahuis en VP Exploitatie onherroepelijke toezeggingen (irrevocable undertakings) ontvangen van TMG-aandeelhouders Delta Lloyd Levensverzekering N.V. en Navitas B.V. Delta Lloyd Levensverzekering N.V. houdt een belang van circa 7,3% in TMG en Navitas B.V. circa 6,7%. VP Exploitatie heeft een belang van 41,3% in TMG, waarmee het percentage gecommiteerde aandelen in totaal momenteel op ruim 55% staat. Daarnaast heeft een aantal aandeelhouders steun uitgesproken voor het voorstel, zoals in de eerste aankondiging al werd vermeld.

Doel van het voorstel is om met de combinatie Mediahuis-TMG te komen tot een toonaangevend multimediabedrijf, dat op lange termijn succesvol blijft op de Nederlandse en Belgische markt. Mediahuis en VP Exploitatie zien een sterke strategische logica voor deze voorgenomen krachtenbundeling, die de beste waarborg vormt voor een duurzame toekomst van onafhankelijke journalistiek via eigen redacties en met de verschillende nieuwsmerken van TMG.

VP Exploitatie zal bij het slagen van de transactie aandeelhouder worden van de Nederlands-Belgische combinatie.

Het is de intentie van Mediahuis en VP Exploitatie om in goed overleg met de raad van commissarissen en de raad van bestuur van TMG tot een door hen ondersteund bod te komen.

Mediahuis en VP Exploitatie zullen voor 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Gesprekken vinden momenteel plaats. Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:

Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies

+31 20 404 47 07

Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 7 lid 1 en artikel 4 lid 3 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG.

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.



PRESS RELEASE

Amsterdam, 31 januari 2017

TMG creëert level playing field

Onder verwijzing naar het persbericht van 23 januari jl. maakt de Telegraaf Media Groep (**TMG**) bekend dat zij, naar aanleiding van het ongevraagd, niet-bindend, voorwaardelijk voorstel dat zij heeft ontvangen van Talpa Holding (**Talpa**), heeft besloten ook Talpa toegang te geven tot de informatie die van belang is voor de waardering van de onderneming, zoals die eerder is verstrekt aan Mediahuis en VP Exploitatie.

Door Talpa toegang tot de informatie te geven, creëren de Raad van Commissarissen (de **RvC**) en de Raad van Bestuur (de **RvB**) van TMG een gelijk speelveld voor beide partijen die overwegen een bieding uit te brengen op de uitgegeven en uitstaande certificaten van de onderneming. In lijn met hun fiduciaire verplichtingen zijn de RvC en de RvB van mening dat het in het belang van TMG, haar onderneming en alle betrokkenen is om een transparant proces te voeren met betrekking tot beide alternatieven.

TMG is met Talpa en Mediahuis/VP Exploitatie in gesprek over onder andere de financiële voorwaarden, strategische aspecten, dealzekerheid en mededinging clearance, financiering en transactiestructuur, alsook over garanties ten aanzien van de voortzetting van de strategie van TMG in het algemeen en de borging daarin van de redactionele vrijheid van de journalistiek in het bijzonder. Talpa en Mediahuis/VP Exploitatie voeren thans een due diligence onderzoek uit.

De RvC en RvB overwegen en beoordelen beide voorstellen zorgvuldig, tezamen met hun financiële en juridische adviseurs. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders van TMG, inclusief de aandeelhouders.

In de tussentijd blijven de RvC en RvB zich richten op de uitvoering van de zelfstandige strategie van TMG in het belang van TMG, de betrokken onderneming en alle stakeholders, inclusief de aandeelhouders.

Verdere mededelingen zullen worden gedaan indien van toepassing.

Dit is een openbare aankondiging van Telegraaf Media Groep N.V. ingevolge artikel 17, paragraaf 1 van de Europese Marktmisbruik Verordening (596/2014). Deze openbare aankondiging bevat geen offerte, noch een uitnodiging tot het doen van een bod, voor het kopen of aanbieden van effecten in Telegraaf Media Groep N.V.

Over Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste mediabedrijven in Nederland, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals Noordhollands Dagblad en Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch partnership met Talpa – de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 536 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce (o.a. GroupDeal). Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels. Onze missie is consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, via alle denkbare distributievormen. Voor meer informatie over TMG ga naar: www.tmg.nl.

NIET VOOR PUBLICATIE:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de heer Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations op +31 (0)6-52390449 of via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl

TMG creates level playing field

With reference to the press release dated 23 January 2017, Telegraaf Media Groep N.V. (**TMG**) announces that, following the unsolicited, non-binding, conditional offer received from Talpa Holding B.V. (**Talpa**), it has decided to grant Talpa access to information relevant for the valuation of the company, which at an earlier stage had also been provided to Mediahuis and VP Exploitatie.

By granting Talpa access to this information, the Supervisory Board (**SB**) and Executive Board (**EB**) of TMG are creating a level playing field for both parties who are considering a formal offer for all issued and outstanding depository rights of TMG. In accordance with their fiduciary duties, the SB and EB are of the opinion that it is in the interest of TMG, its business and all stakeholders to create a transparent process with regard to the two alternatives.

TMG is currently having discussions with Talpa and Mediahuis / VP Exploitatie on the financial terms, strategic aspects deal certainty and competition clearance, financing and transaction structure, as well as guarantees regarding the continuation of TMG's strategy in general and securing the editorial freedom of journalism in particular. Talpa and Mediahuis / VP Exploitatie now conduct a due diligence investigation.

The SB and EB are carefully reviewing and considering both proposals, together with their financial and legal advisors. The interests of all stakeholders of TMG, including the shareholders, will explicitly be taken into account.

In the meantime, the SB and EB will continue to focus on executing the standalone strategy of TMG in the interest of TMG, its business and all its stakeholders, including its shareholders.

Further announcements will be made if and when required.

This is a public announcement by Telegraaf Media Groep N.V. pursuant to section 17 paragraph 1 of the European Market Abuse Regulation (596/2014). This public announcement does not constitute an offer, or any solicitation of any offer, to buy or subscribe for any securities in Telegraaf Media Groep N.V.

About Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is one of the largest media companies in the Netherlands, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional dailies such as Noordhollands Dagblad and de Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumptert and Gaspedaal; Classic FM and – through a strategic collaboration with Talpa – national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. We also have dozens of other brands and titles that focus on providing local news, entertainment or e-commerce (e.g., GroupDeal). Through Keesing Media Group, we are market leader in Europe in the field of puzzle magazines and digital puzzles. It is TMG's mission to provide consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via any available form of distribution. For more information about TMG, go to www.tmg.nl.

NOT FOR PUBLICATION:

For additional information please contact Mr. Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations at +31 (0)6-52390449 or via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl



Mediahuis verwerft recht op overnemen TMG-aandelen van Delta Lloyd

Antwerpen, 8 februari 2017 – Mediahuis NV (“Mediahuis”) maakt bekend een overeenkomst te hebben gesloten met Delta Lloyd Levensverzekering N.V. (“Delta Lloyd”) waarbij Mediahuis het recht heeft verkregen het aandelenbelang van ongeveer 11% dat Delta Lloyd houdt in Telegraaf Media Groep N.V. (“TMG”) van Delta Lloyd over te nemen, uiterlijk wanneer Mediahuis en VP Exploitatie N.V. (“VP Exploitatie”) een bod op TMG uitbrengen. Deze overeenkomst volgt op de eerder aangegane en aangekondigde onherroepelijke toezegging (irrevocable) voor het belang van Delta Lloyd in TMG.

Dit bericht volgt op de eerdere aankondiging van 14 december 2016 waarin Mediahuis en VP Exploitatie hun voornemen hebben geuit om gezamenlijk een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen van TMG, en de bevestiging daarvan op 11 januari 2017.

Het blijft de intentie van Mediahuis en VP Exploitatie om in goed overleg met de raad van commissarissen en de raad van bestuur van TMG tot een door hen ondersteund bod te komen. Gesprekken vinden momenteel plaats en Mediahuis voert een due diligence uit bij TMG.

Mediahuis en VP Exploitatie zullen voor 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een persbericht vormt Mediahuis, ingevolge artikel 17 lid 1 MAR en artikel 4 lid 3 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.

Persbericht

10 februari 2017

Voor onmiddellijke publicatie

Mediahuis boekt in 2016 sterke resultaten

Digitale groei en stevige basis in print zorgen voor succesvolle ontwikkeling

Mediahuis presenteert voor 2016 goede cijfers op zowel de lezers- als de adverteerdersmarkt en ziet onder meer zijn digitale omzet gevoelig stijgen. Het bedrijfsresultaat overstijgt de ook al sterke cijfers van 2015.

Mediahuis bouwde in 2016 verder op de solide resultaten van een jaar eerder en zette onder meer zijn digitale en audiovisuele ambities nog meer kracht bij. Mede dankzij een goede kostenbeheersing steeg de geconsolideerde operationele cashflow (REBITDA) met bijna 4% naar 64 mio euro; de EBIT (39,5 mio euro) en het netto resultaat (21,7 mio euro) stegen met 11%. De Belgische activiteiten van Mediahuis en het Nederlandse NRC waren vrijwel gelijkwaardig verantwoordelijk voor deze groei.

In 2016 verkochten alle nieuwsmerken van Mediahuis samen gemiddeld 754.652 exemplaren op dagbasis. In lijn met de evolutie van de markt daalde de totale verkoop van alle Belgische Mediahuis-titels samen met 3,7%. De totale digitale verkoop steeg evenwel met 10%. In Nederland tekenden zowel NRC Handelsblad (+6,1%) als nrc.next (+6%) voor een forse groei, vooral als gevolg van een sterke digitale verkoop.

Ceo Gert Ysebaert: “We zijn tevreden met deze evolutie. Steeds meer nieuwsconsumenten kiezen voor de populaire combinatie digitaal + print. Onze groei komt duidelijk uit de digitale verkoop van onze merken. Het aandeel digitaal ligt bij NRC Handelsblad inmiddels op 28,8%. De digitale verkoop van De Standaard is in 2016 met ruim 20% gestegen en bedraagt nu 17% van de totale verkochte oplage.”

De advertentiemarkt bleef in 2016 onder druk staan en was zeer onvoorspelbaar. Mediahuis slaagde er in België in om zijn advertentieomzet in deze volatiele markt toch licht te doen stijgen (+1,1%). De digitale advertentie-inkomsten zijn gegroeid (+14,5%), door het genereren van meer traffic op de sites en het implementeren van digitale programmatic systemen. Online video gaf een extra boost, waarbij zowel klassieke campagnes als digitale content-verhalen in belang toenamen.

Ook de digitale classifieds-merken (gerubriceerde advertenties) Jobat, Vroom, Hebbes en Zimmo en het ondernemersplatform Made in zetten in 2016 mooie groeicijfers neer (+14%). Vooral Jobat kende een sterk jaar met een groei van 20% in digitaal en een stijging van 11% in print. In Nederland bleef de omzet classifieds van NRC stabiel.

Kwaliteitsjournalistiek

Het onvoorwaardelijke geloof in onafhankelijke kwaliteitsjournalistiek is de hoeksteen van Mediahuis. Dit vertaalde zich ook in 2016 in een aantal opmerkelijke journalistieke realisaties.

- “Aan de hand van ambitieus opgezette crowdsourcing-projecten bevroeg de NRC duizenden lezers over de euthanasiepraktijk in Nederland en dwong ze de zorgsector tot openheid over de kosten in de medische zorg.”
Peter Vandermeersch, hoofdredacteur NRC Handelsblad
- “Het Nieuwsblad realiseerde met de ‘Grote Gemeentetest’ zijn grootste regioproject ooit. Tien tests in alle 308 Vlaamse gemeenten, met de dienstverlening als focus. Het leverde niet alleen dertig gemeenten de titel van ‘Straffe Gemeente’ op, maar zorgde ook voor debatten in gemeenteraden en concrete initiatieven om de dienstverlening te verbeteren.”
Liesbeth Van Impe, hoofdredacteur Het Nieuwsblad
- “Een maand na de aanslagen van 22/03 in de Brusselse metro en op de luchthaven van Zaventem interviewde een team van vijftien journalisten van De Standaard en Le Soir 70 kroongetuigen. Lang voor de parlementaire onderzoekscommissie hoorden wij politiechefs, ministers, artsen, militairen, ambulanciers en vanzelfsprekend zij die de aanslagen overleefden. We wilden de feiten zo precies mogelijk in beeld krijgen. Hoe gebeurde het? In al zijn nuchterheid werd het een ontroerend document, zowel in tekst als digitaal verrijkt. 32 mensen stierven bij de aanslagen. Samen met de nabestaanden die daarmee instemden, schetsten we hun levensverhaal, elke krantendag een maand lang.”
Karel Verhoeven, hoofdredacteur De Standaard
- “Regionale kwaliteitsjournalistiek is onze missie. In de reeks ‘Turnhoutsebaan’ brachten we een zeer bijzondere en diverse wijk van Antwerpen in al haar facetten in beeld.”
Kris Vanmarsenille, hoofdredacteur Gazet van Antwerpen

- “De rol van Het Belang van Limburg in het subsidiedossier voor de culturele sector bewijst hoe een regionale krant ook op nationaal vlak een voortrekker kan zijn. De onderbouwde dossiers, discussies en fora die de krant gedurende een maand tussen de verschillende betrokken partijen heeft georganiseerd, hebben geleid tot een grotere burgerparticipatie en een kentering in het gevoerde beleid. Dit dossier kreeg een staartje in het parlement en de bevoegde minister heeft extra middelen voorzien voor Limburg én voor andere Vlaamse provincies buiten de ruit.”
Indra Dewitte, hoofdredacteur Het Belang van Limburg

Toonaangevend multimediabedrijf

Mediahuis heeft het voornemen om in 2017 zijn activiteiten in België en Nederland verder uit te breiden. In Nederland kreeg het bedrijf de goedkeuring van de mededingingsautoriteit ACM om Media Groep Limburg, uitgever van De Limburger, over te nemen. Hierdoor wordt Mediahuis in Nederland de derde grootste uitgever. Door het inbrengen van vier regionale tv-zenders en participaties in radio Nostalgie en De Vijver Media (de nationale tv-zenders Vier, Vijf en Zes en het productiehuis Woestijnvis) zet de groep een grote stap op multimediaal vlak.

Na de geplande uitbreiding wordt Mediahuis een bedrijf met ongeveer 2.000 medewerkers, een omzet van meer dan 530 mio euro en een REBITDA van meer dan 85 mio euro. Een derde van de omzet zal gerealiseerd worden in Nederland. De verschillende nieuwsmerken van Mediahuis zullen goed zijn voor een dagelijkse verkochte oplage van ruim 900.000 kranten en een online bereik van 2 miljoen unieke digitale nieuwsconsumenten op dagbasis.

Eind 2016 heeft Mediahuis zijn interesse voor de overname van Telegraaf Media Groep (TMG) bekendgemaakt, samen met VP Exploitatie, de grootste aandeelhouder in TMG. Doel is te komen tot een toonaangevend multimediabedrijf, dat ook op lange termijn een leidende rol kan spelen in een sterk veranderend Nederlands-Belgisch medialandschap.

Gert Ysebaert: “We willen elke dag de beste producten maken en we willen blijven groeien – digitaal, multimediaal en in België en Nederland. De lat ligt hoog, maar Mediahuis beschikt over de juiste troeven om deze ambities waar te maken: een solide financiële basis en competente mensen die het verschil maken. Parallel met de groei van het bedrijf besteden we ook de grootste zorg aan de persoonlijke groei van al onze medewerkers. We doen dat via De Academie, het interne opleidingsplatform van Mediahuis, én door mensen de ruimte te geven om hun talent en creativiteit maximaal te ontplooiën.”

Financiële kerncijfers

(Pro Forma onder IFRS geconsolideerde resultaten)

(in mio euro)	2016	2015	evolutie
Omzet (genormaliseerd) (*)	398,5	398,3	+0,1%
REBITDA	64,0	61,6	+3,9%
REBITDA Marge	16,1%	15,5%	
EBIT	39,5	35,6	+11,0%
Netto Resultaat	21,7	19,6	+10,7%

(*) exclusief Media barthers

Deze resultaten hebben Mediahuis toegelaten om haar investeringen in digitale en audiovisuele innovatie te verhogen en tegelijk haar financiële soliditeit te verbeteren. De netto bankschuld van Mediahuis is gedaald van 70 mio euro op 31 december 2015 naar 45 mio euro op 31 december 2016.

Contact (niet voor publicatie)

Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies +31 20 404 47 07 Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Mediahuis is een van de leidinggevende mediabedrijven in België en Nederland. De groep is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Daarnaast exploiteert het bedrijf belangrijke classifieds-platformen als Hebbes, Jobat, Zimmo en Vroom en het ondernemersplatform Made in.

Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert de groep permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

www.mediahuis.be



VP Exploitatie
Van Puijenbroek | The Netherlands | Since 1865

Mediahuis en VP Exploitatie bevestigen voorgenomen gezamenlijk bod op TMG

- Indicatieve niet-bindende prijs van € 5,90 per aandeel TMG
 - Navitas-belang van 6,7% aangekocht door Mediahuis
 - Nu zekerheid over bijna 60% aandelen TMG
- Beschikking over toegezegde financiering op basis van "certain funds"
 - Verwachting dat proces snel afgerond kan worden

Antwerpen, Goirle, 19 februari 2017 – Mediahuis NV (Mediahuis) en VP Exploitatie N.V. (VP Exploitatie) bevestigen hun voornemen om gezamenlijk een openbaar bod uit te brengen op alle uitstaande aandelen van de Telegraaf Media Groep N.V. (TMG). Nu due diligence is afgerond en na gesprekken met de onderneming verhogen Mediahuis en VP Exploitatie hun indicatieve niet-bindende prijs naar € 5,90 per aandeel TMG wat een premie van 70% inhoudt ten opzichte van de slotkoers van 13 december 2016, de dag voorafgaand aan de aankondiging van Mediahuis en TMG van het voornemen een openbaar bod uit te brengen. Samen hebben ze nu de beschikking over bijna 60% van de aandelen TMG.

Mediahuis heeft het aandelenbelang van 6,7% dat Navitas B.V. houdt in TMG overgenomen voor een prijs van € 5,90 per aandeel. De overeenkomst met Navitas volgt op de eerder aangegeven en aangekondigde onherroepelijke toezegging (irrevocable) voor het belang van Navitas in TMG. *"Wij vinden dat de combinatie TMG-Mediahuis in het belang is van alle betrokkenen. Daarnaast is de prijs fair in het licht van de positie waarin TMG zich anno 2017 begeeft. Om die redenen hebben wij onze aandelen aan Mediahuis verkocht"*, zegt Rense Jonk van Navitas Capital.

Met de belangen van VP Exploitatie, Delta Lloyd Levensverzekeringen en Navitas hebben Mediahuis en VP Exploitatie zekerheid over bijna 60% van de aandelen in TMG, waarbij geldt dat de aandelen van Delta Lloyd direct zullen worden geleverd op het moment dat Mediahuis en VP Exploitatie het bod uitbrengen, tegen betaling van de biedprijs. Mediahuis en VP Exploitatie zullen uiterlijk 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Mediahuis en VP Exploitatie hebben hun nieuwe indicatieve niet-bindende prijs, alsmede hun zekerheid over bijna 60% van de aandelen in een alomvattend, finaal voorstel bekend gemaakt bij de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in de verwachting dat het proces richting een biedingsbericht nu snel afgerond kan worden.

Guus van Puijenbroek, directeur van VP Exploitatie: *"Ik ben verheugd dat wij nu kunnen rekenen op de definitieve steun van bijna 60% van de aandeelhouders van TMG. De afgelopen periode hebben wij met onze familie ook gebruikt om de ontstane situatie na het bericht van John de Mol te bestuderen. Wij hebben zeer goed gekeken naar alle mogelijke scenario's en de gevolgen daarvan voor alle stakeholders. Daarbij is een belangrijk deel van onze aandacht uitgegaan naar de toekomstmogelijkheden van onafhankelijke journalistiek via onderscheidende nieuwsmerken. Deze oriëntatie bevestigt onze overtuiging dat de verdere toekomst van TMG het beste is gewaarborgd in een combinatie met Mediahuis. Om die reden gaan wij definitief voor deze combinatie."*

Gert Ysebaert, CEO van Mediahuis: *"Het boekenonderzoek dat wij de afgelopen periode hebben gedaan rechtvaardigt onze nieuwe indicatieve prijs, maar geen hogere. Dit is een prijs die ook recht doet aan onze intentie om nu snel tot een afronding te komen samen met management en commissarissen van TMG. Deze prijs en het gegeven dat wij samen met VP Exploitatie al over bijna 60% van de aandelen beschikken, maken de verwachting op spoedige afronding reëel. Wij willen ook graag om de tafel met Talpa Holding, zodat er goed overleg kan plaatsvinden over de bestaande en toekomstige relaties tussen Talpa en TMG, en waarbij wij continuering van het aandelenbelang van Talpa in TMG zeker niet bij voorbaat uitsluiten. Bovenal is het in het belang van journalisten en andere medewerkers, maar ook van*

de vele nieuwsconsumenten die TMG bedient, dat er nu snel duidelijkheid en stabiliteit binnen TMG komt.”

Doel van het voorstel is om met de combinatie Mediahuis-TMG te komen tot een toonaangevend multimediabedrijf, dat op lange termijn succesvol blijft op de Nederlandse en Belgische markt. Mediahuis en VP Exploitatie zien een sterke strategische logica voor deze voorgenomen krachtenbundeling, die de beste waarborg vormt voor een duurzame toekomst van onafhankelijke journalistiek via eigen redacties en met de verschillende nieuwsmerken van TMG.

VP Exploitatie zal bij het slagen van de transactie aandeelhouder worden van de Nederlands-Belgische combinatie.

Mediahuis en VP Exploitatie bevestigen dat zij over voldoende financiële middelen beschikken om aan hun verplichtingen onder het voorgenomen bod te voldoen. Mediahuis en VP Exploitatie zullen het voorgenomen bod financieren middels bancaire ter beschikking gestelde middelen. In dit kader is Mediahuis financieringsdocumentatie aangegaan met ING Bank N.V. onder de gebruikelijke voorwaarden.

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 17 lid 1 MAR, artikel 4 lid 3, artikel 5 lid 4 en artikel 7 lid 4 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG.

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.



PRESBERICHT

Amsterdam, 20 februari 2017

TMG bevestigt ontvangst verhoging voorwaardelijk voorstel van Mediahuis/VP Exploitatie naar Eur 5,90

Onder verwijzing naar het persbericht van 19 februari van Mediahuis/VPE maakt de Telegraaf Media Groep (TMG) bekend dat zij, naar aanleiding van het niet-bindend, voorwaardelijk voorstel dat zij heeft ontvangen van Mediahuis/VPE een verhoging van het indicatieve voorstel heeft ontvangen op de verwerving van alle uitgegeven en uitstaande certificaten van TMG van Eur 5,25 naar Eur. 5,90.

TMG is met Talpa en Mediahuis/VP Exploitatie in gesprek over onder andere de financiële voorwaarden, strategische aspecten, dealzekerheid en mededinging clearance, financiering en transactiestructuur, alsook over garanties ten aanzien van de strategie van TMG in het algemeen en de borging daarin van de redactionele vrijheid van de journalistiek in het bijzonder.

De raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur (**de Raden**) overwegen en beoordelen beide voorstellen zorgvuldig, tezamen met hun financiële en juridische adviseurs. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders van TMG, inclusief de aandeelhouders.

In de tussentijd blijven de Raden zich richten op de uitvoering van de zelfstandige strategie van TMG in het belang van TMG, de betrokken onderneming en alle stakeholders, inclusief de aandeelhouders.

Verdere mededelingen zullen worden gedaan indien van toepassing.

Dit is een openbare aankondiging van Telegraaf Media Groep N.V. ingevolge artikel 17, paragraaf 1 van de Europese Marktmisbruik Verordening (596/2014). Deze openbare aankondiging bevat geen offerte, noch een uitnodiging tot het doen van een bod, voor het kopen of aanbieden van effecten in Telegraaf Media Groep N.V.

Over Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste mediabedrijven in Nederland, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals Noordhollands Dagblad en Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch partnership met Talpa – de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce (o.a. GroupDeal). Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels. Onze missie is consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, via alle denkbare distributievormen. Voor meer informatie over TMG ga naar: www.tmg.nl.

NIET VOOR PUBLICATIE:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations op +31 (0)6-52390449 or via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl

TMG confirms receipt of increased conditional proposal from Mediahuis/VP Exploitatie to Eur 5.90

In reference to the press release of 19 February 2016 from Mediahuis and VP Exploitatie (**Mediahuis/VPE**), Telegraaf Media Groep N.V. (**TMG**) announces that, as part of the non-binding, conditional offer from Mediahuis/VPE, it has received an increase of the indicative price for all outstanding and issued certificates of TMG from EUR 5.25 to EUR 5.90.

TMG is in talks with Talpa Holding and Mediahuis/VPE regarding, amongst other topics, financial conditions, strategic aspects, deal certainty and competition clearance, financing and transaction structure, and also guarantees regarding the TMG strategy in general and within that the securement of editorial and journalistic independence in particular.

The Supervisory Board and Executive Board of TMG (**the Boards**) are carefully reviewing and considering both proposals, together with their financial and legal advisors. The interests of all stakeholders of TMG, including the shareholders, will explicitly be taken into account.

In the meantime, the Boards will continue to focus on executing the standalone strategy of TMG in the interest of TMG, the businesses involved and all stakeholders, including its shareholders.

Further notices will be made if and when required.

This is a public announcement by Telegraaf Media Groep N.V. pursuant to section 17 paragraph 1 of the European Market Abuse Regulation (596/2014). This public announcement does not constitute an offer, or any solicitation of any offer, to buy or subscribe for any securities in Telegraaf Media Groep N.V.

About Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is one of the largest media companies in the Netherlands, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional dailies such as Noordhollands Dagblad and de Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumpert and Gaspedaal; Classic FM and – through a strategic collaboration with Talpa – national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. We also have dozens of other brands and titles that focus on providing local news, entertainment or e-commerce (e.g., GroupDeal). Through Keesing Media Group, we are market leader in Europe in the field of puzzle magazines and digital puzzles. It is TMG's mission to provide consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via any available form of distribution. For more information about TMG, go to www.tmg.nl.

NOT FOR PUBLICATION:

For additional information please contact Mr. Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations at +31 (0)6-52390449 or via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl



Mediahuis meldt definitieve overname belang Delta Lloyd in TMG

Antwerpen, 26 februari 2017 – Mediahuis NV (“Mediahuis”) maakt bekend dat het haar recht heeft uitgeoefend om tot levering van de aandelen van Delta Lloyd Levensverzekering N.V. (“Delta Lloyd”) in Telegraaf Media Groep N.V. (“TMG”) te komen. Het aandelenbelang van 11,24% dat Delta Lloyd in TMG houdt zal aan Mediahuis worden geleverd. De eerder gesloten overeenkomst wordt zo definitief uitgevoerd.

Samen met de aangekochte aandelen van Navitas heeft Mediahuis nu 17,94% van de aandelen TMG verworven. Mediahuis en VP Exploitatie N.V. hebben absolute zekerheid over 59,24% van de aandelen TMG.

Onder de op 8 februari jl. aangekondigde overeenkomst levert Delta Lloyd haar aandelen TMG aan Mediahuis voor een prijs van € 5,25 per aandeel TMG. In het geval Mediahuis en VP Exploitatie een bod op de aandelen TMG tegen een hogere prijs gestanddoen, krijgt Delta Lloyd alsnog het verschil tussen de biedprijs en voornoemd bedrag voor de door haar geleverde aandelen. Op 19 februari jl. hebben Mediahuis en VP Exploitatie aangekondigd na afronding van de due diligence en gesprekken met de onderneming de indicatieve niet-bindende prijs naar € 5,90 per aandeel TMG te verhogen.

Mediahuis en VP Exploitatie zullen voor 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een persbericht van Mediahuis, ingevolge artikel 17 lid 1 MAR, artikel 4 lid 3 en artikel 5 lid 4 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG.

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.



Bod van Talpa niet realistisch

Combinatie Mediahuis en VP Exploitatie biedt als enige zekerheid op afronding bod

Antwerpen, Goirle, 1 maart 2017 – Het voornemen van een hoger bod op de aandelen van Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) dat Talpa Holding (Talpa) vanochtend aankondigde is niet realistisch. Elk bod van Talpa is kansloos, omdat het geen meerderheid kan halen. Een bod van Mediahuis en VP Exploitatie is het enige bod met zekerheid op succesvolle afronding.

Dit is de reactie van Mediahuis NV (Mediahuis) en VP Exploitatie N.V. (VP Exploitatie) op de aankondiging van Talpa vanochtend. Mediahuis en VPE bezitten gezamenlijk een meerderheid van 59% van de aandelen en hebben op zondag 19 februari 2017 al bekend gemaakt dat zij hun voornemen om een bod op alle TMG-aandelen doorzetten. Met 59% in handen kunnen Mediahuis en VP Exploitatie hun bod succesvol afronden. Talpa, dat slechts 20% heeft, kan dat niet.

“Wij hebben Talpa in een persoonlijk gesprek aangegeven dat onze keuze voor de combinatie TMG-Mediahuis definitief is. Dat betekent dat onze aandelen nergens anders naartoe gaan dan naar die combinatie, omdat deze de meest overtuigende strategie heeft en een veilige haven voor de onderneming biedt,” zegt Guus van Puijenbroek van VP Exploitatie. “Het moet iedereen duidelijk zijn dat het ons hier gaat om een goede toekomst van TMG, haar merken en haar medewerkers. Die toekomst is het beste gewaarborgd in een combinatie met Mediahuis. Meer geld bieden is zinloos, want Talpa zal er geen meerderheid mee krijgen en dat weten ze.”

Gert Ysebaert van Mediahuis: “Onze investering in TMG is een strategische keuze, gebaseerd op een geloof in de toekomst van goede journalistiek en sterke mediamerken. Wij hebben de aandelen van Delta Lloyd en Navitas gekocht om onze intentie tastbaar te maken. Samen met TMG zullen we een leidende, eigentijdse mediagroep vormen, die consumenten bedient in print, digitaal, radio en video. Door rendabel te zijn kunnen we investeren in innovatie. Wij richten ons volledig op Nederland, België en hun regio's, waar de roots van onze gezamenlijke nieuwsmerken ligt en zal blijven liggen. De eerste prioriteit moet gaan naar het herstel van de resultaten van het kernbedrijf van TMG. Maar wij blijven open voor een samenwerking met Talpa, daar waar die in wederzijds belang is.”

Mediahuis en VP Exploitatie verwachten dat de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur hun bod zullen ondersteunen, omdat dit het enige voorstel is met de vereiste zekerheid op afronding, in combinatie met een faire prijs en realistische strategie. Snelle afronding van het proces achten Mediahuis en VP Exploitatie in het belang van alle stakeholders, zeker dat van de redactie, medewerkers en nieuwsconsumenten in Nederland.

Mediahuis en VP Exploitatie zullen uiterlijk 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:

Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies

+31 20 404 47 07

Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 7 lid 1 en artikel 4 lid 3 van het Besluit Openbare Biedingen Wft, in verband met het mogelijke openbare bod door Mediahuis en VP Exploitatie op alle uitgegeven aandelen in het kapitaal van TMG.

Deze aankondiging vormt geen aanbod of uitnodiging tot het doen van een aanbod om effecten van TMG te verkopen, te kopen of hierop in te schrijven. Een bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een apart, speciaal voor dit doel gepubliceerd biedingsbericht, in overeenstemming met de in Nederland van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bedoeld voor vrijgave, bekendmaking of verspreiding, geheel of gedeeltelijk, rechtstreeks of onrechtstreeks, in of naar jurisdicties waar dit een schending van de toepasselijke wetten of regels van die jurisdictie zou opleveren.

Amsterdam, 5 maart 2017

Raad van Commissarissen TMG schorst leden van de Raad van Bestuur

Op zondag 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur, de heren Van der Snoek en Epskamp, met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuurstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend.

Dit besluit was naar het oordeel van de Raad van Commissarissen onvermijdelijk in verband met de belangen van TMG, haar onderneming en haar stakeholders, en meer in het bijzonder het bod van Mediahuis en VP Exploitatie (het “**Consortium**”) en de daarmee beoogde toekomst voor TMG. De Raad van Commissarissen is intensief bij het proces rondom de aangekondigde openbare biedingen op TMG betrokken geweest en heeft zijn toezichtstaak vormgegeven al naar gelang de omstandigheden dit vereisten.

Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen hebben de leden van de Raad van Bestuur de voortgang van het proces te weinig bevorderd en zich in de laatste fase van de onderhandelingen met het Consortium onvoldoende constructief en realistisch opgesteld. Hierdoor dreigden de onderhandelingen met het Consortium stuk te lopen, waardoor geen merger protocol zou zijn gesloten. In die situatie zou zich het risico voordoen dat het Consortium eenzijdig een bod zou uitbrengen zonder de in het merger protocol bedongen bescherming voor TMG en haar stakeholders. De Raad van Commissarissen achtte dit onverantwoord en niet aanvaardbaar. Een en ander heeft geleid tot een vertrouwensbreuk tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, waarna is besloten tot schorsing.

Gelet op de tot dan toe behaalde resultaten van de besprekingen met zowel het Consortium en Talpa Holding N.V. (“**Talpa**”), afronding van de due diligence en de dealzekerheid die het Consortium kon bieden, heeft de Raad van Commissarissen op dinsdag 28 februari gemeend dat voorrang moest worden gegeven aan verdere besprekingen met het Consortium om te zien of volledige overeenstemming kon worden bereikt. De besprekingen die zijn gevoerd met het Consortium hebben op zaterdag 4 maart tot het vandaag aangekondigde onderhandelingsresultaat geleid. De Raad van Commissarissen heeft na de schorsing namens TMG ingestemd met de transactie en is het merger protocol aangegaan, zoals in een separaat persbericht is aangekondigd.

TMG zal, al naar gelang de omstandigheden dat vereisen, relevante ontwikkelingen publiekelijk bekend maken.

Dit is een openbare aankondiging van Telegraaf Media Groep N.V. ingevolge artikel 17, paragraaf 1 van de Europese Marktmisbruik Verordening (596/2014).

Over Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste mediabedrijven in Nederland, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals Noordhollands Dagblad en Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch partnership met Talpa – de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce (o.a. GroupDeal). Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels. Onze missie is consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, via alle denkbare distributievormen. Voor meer informatie over TMG ga naar: www.tmg.nl.

NIET VOOR PUBLICATIE:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Uneke Dekkers (0650261626) of uneke.dekkers@citigateff.nl.



Joint press release

This is a joint press release by Mediahuis NV ('Mediahuis'), VP Exploitatie N.V. ('VP Exploitatie') and Telegraaf Media Groep N.V. ('TMG'), pursuant to the provisions of Section 4 Paragraph 3, Section 5 Paragraph 1 and Section 7 Paragraph 4 of the Decree on Public Takeover Bids (Besluit Openbare Biedingen Wit) (the 'Decree') in connection with the intended public offer by Mediahuis and VP Exploitatie for all the issued and outstanding shares in the capital of TMG. This announcement does not constitute an offer, or any solicitation of any offer, to buy or subscribe for any securities. Any offer will be made only by means of an offer memorandum specifically published for this purpose on the terms and conditions set forth therein, and subject to the applicable rules and regulations in the Netherlands. This announcement is not for release, publication or distribution, in whole or in part in or into, directly or indirectly, the United States, Canada or Japan or in any other jurisdiction in which such release, publication or distribution would be unlawful.

Amsterdam (the Netherlands), 05 March 2017

TMG, Mediahuis and VP Exploitatie agree on recommended cash offer for all shares of TMG

Creating a leading Dutch-Belgian multimedia group with a sustainable future

Transaction highlights

- TMG, Mediahuis and VP Exploitatie reach a conditional agreement on a recommended cash offer of €6.00 (cum dividend) per issued and outstanding TMG share representing a total equity value of approximately € 278 million
- Combination of TMG and Mediahuis will create a leading Dutch-Belgian multimedia group with a sustainable future
- Joint 24/7 multimedia strategy based on strong and trusted brands, aimed at news and entertainment reaching consumers across channels and formats
- Long term oriented ownership of new group safeguards long term independent journalism
- TMG will maintain its identity and its headquarters will remain in Amsterdam
- TMG will continue to operate under its existing brands, such as the iconic brand De Telegraaf
- TMG's Editorial Boards maintain their independence and their rights under the editorial statutes (*redactiestatuten*)
- Combination is focused on growth. Existing plans will be continued and evaluated as part of a new joint strategy
- No material job losses are envisaged as a direct consequence of the Offer
- Existing rights and benefits of all TMG employees will be respected
- TMG's financial resilience will be safeguarded, with possibilities for future investments
- Transaction supported and recommended by TMG's Supervisory Board
- Offer price represents a premium of 72% over the closing price of the day prior to the initial announcement on 14 December 2016, delivering immediate and certain value to TMG's shareholders
- Mediahuis and VP Exploitatie together own 59.25% of the TMG shares
- Draft offer memorandum will be submitted to AFM no later than on 8 March 2017

Amsterdam, 5 March 2017 – Mediahuis, VP Exploitatie (together the 'Offeror' or 'Consortium') and Telegraaf Media Groep N.V. ("TMG") jointly announce that they have reached conditional agreement ('Merger Protocol') in connection with a public offer by Mediahuis and VP Exploitatie for all issued and outstanding shares in the capital of TMG and the depositary receipts (the 'Shares') at an offer price of €6.00 (cum dividend) in cash for each TMG share (the 'Offer' and 'Offer Price'). The Offer Price represents a premium of

72% over the closing price of the day prior to the announcement of Mediahuis and VP Exploitatie of the intention to launch a public offer on 14 December 2016. The combination of TMG and Mediahuis creates a leading Dutch-Belgian multimedia group with a sustainable future and a focus on long-term value creation.

Jan Nooitgedagt of TMG: *“After carefully weighing the various strategic options available to us, the Supervisory Board came to the conclusion that teaming up with Mediahuis and VP Exploitatie would fully support our strategy and offer TMG a solid future. We have gone through a very thorough process, including a careful review of the indication of interest from Talpa. We decided to engage in discussions with both parties, but we came to understand that the Talpa alternative would not be viable, as Mediahuis and VP Exploitatie declared their 59.25% stake to be strategic and not for sale even in case a higher offer would be forthcoming. This led us to the decision to continue negotiations with VP E and Mediahuis, resulting in an improved offer. With a price of €6.00, representing a premium of over 70%, we believe the offer to be fair for our shareholders. The compelling vision for the company as a whole, and particularly for its core print and online news brands as well as a joint 24/7 multimedia strategy, secures the future of the company. We therefore strongly believe the combination will be in the best interest of the company, the long term success of the business and its key stakeholders. Our recommendation of the offer also provides the clarity TMG currently needs.”*

Gert Ysebaert of Mediahuis: *“Today’s announcement is an important milestone in the creation of a successful, stable and leading multi-media company with a focus on the Netherlands and Belgium. Together with TMG, we will have an opportunity to be the winner in a strongly changing media landscape. We will have enhanced financial and operational scale to protect topline revenue growth to enable further investments in innovation. Our long term vision, supported by long term shareholders will provide TMG with the necessary strength and unity. We are convinced that the future of TMG is best guaranteed in a combination with Mediahuis and we welcome all employees of TMG in our group.”*

Guus van Puijenbroek of VP Exploitatie: *“My family has been an involved shareholder of TMG and its employees for decades. The new combination of Mediahuis and TMG will be an attractive, reliable employer for journalists and other employees and we are proud to be involved in the new combination as a shareholder. We have looked for a safe harbour for TMG to safeguard strong independent journalism along distinctive news brands like the iconic Dutch brand De Telegraaf. We are very pleased to have found a strong partner like Mediahuis that shares our family values and vision to give TMG, its news brands and its employees a clear future with a compelling strategy. We are looking forward to further develop the new Dutch-Belgian multimedia group which has clear strategic and operational added value.”*

Strategic rationale

Mediahuis, VP Exploitatie and TMG intend to create a leading Dutch-Belgian multimedia group with a sustainable future and a focus on long-term value creation, through the combination of TMG and Mediahuis (the ‘Combination’). Mediahuis will support TMG to realise its business strategy, allowing it to improve and invest in its existing core divisions and to accelerate digital growth. TMG’s customers gain access to the strongest independent editorial offering in print, digital and video. TMG’s advertisers reach a broad group of consumers through multimedia platforms.

The joining of forces will result in a significant increase of future commercial and financial strengths that is crucial to remain competitive in a changing and continuously evolving media landscape with numerous new international and digital players. Mediahuis is one of the leading media groups in Belgium and the Netherlands and a publisher of strong news brands such as NRC Handelsblad, NRC Next and De Limburger. Mediahuis has a thorough belief in independent journalism and strong and relevant media that deliver a positive contribution to people and society.

Mediahuis and VP Exploitatie envisage to transform the core division into a healthy operation on the back of its longstanding experience in the field of among others print, with a continued close eye on growing digital and online activities. Both Mediahuis and VP Exploitatie bring extensive experience and a strong track record of supporting management teams and editorial boards in the execution of their business plans while ensuring the independence of the editorial boards (the “Editorial Boards”).

Support and recommendation for the Offer

On 25 August 2016, the Consortium sent a non-binding indicative offer to TMG, offering a price per Share of €4.70 and setting out the strategic rationale for a merger between Mediahuis and TMG. Following receipt of this non-binding indicative offer, the members of the Supervisory Board and Executive Board (“Boards”) deliberated and considered whether any of them has a conflict of interest in respect of the Offer and have established proper decision-making procedures to avoid any possible conflicts of interest in the decision-making process. Mr. A.R. van Puijenbroek, one of the members of the Supervisory Board, has not participated and shall not participate in the deliberations and voting on the Offer within the Supervisory Board due to a conflict of interest in relation to the Offer.

Following further correspondence and discussions, on 28 October 2016 the Consortium sent a non-binding indicative offer to TMG, offering a price per Share of €5.25. Following further discussions, TMG allowed the Consortium to

conduct a focused due diligence investigation. On 14 December 2016, the Consortium made its initial announcement in respect of an intended offer for TMG. Talpa Holding N.V. ('Talpa') announced its interest in TMG on 23 January 2017, offering an indicative offer price per Share of €5.90 (cum dividend), after similar due diligence access as provided to Talpa. Subsequently, the offer price was matched by Mediahuis and VP Exploitatie on 20 February 2017. On 1 March 2017, Talpa increased its offer price to €6.35 (cum dividend) per Share. Today, Mediahuis and VP Exploitatie have offered a price of €6.00 (cum dividend) per share. Throughout the discussions with the Consortium, the Executive Board and the Supervisory Board met frequently to discuss the preparations and developments in the process, as well as the considerations underlying their key decisions in connection therewith.

On 5 March 2017, the Supervisory Board resolved to suspend the members of the Executive Board, following which resolution the Supervisory Board has been charged with the executive function (*belast met de bestuurlijke taak*) of the Executive Board in accordance with TMG's articles of association.

After careful consideration of the strategic rationale, the financial and social aspects and consequences of the Offer, the Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, believes that the Consortium offers a fair price, and believes that acceptance of the Offer is in the best interest of TMG, the sustainable success of its business and its stakeholders and that the journalistic quality will remain guaranteed and can be further developed in the Combination.

After Talpa's first announcement, the Executive Board and the Supervisory Board have considered and explored Talpa's indicative offer and have held discussions with Talpa, allowed Talpa to perform and finalise a due diligence investigation and discussed the terms on which a potential merger protocol would potentially be entered into. The proposal of Talpa, as confirmed most recently on 1 March 2017, was conditional on an acceptance level of 95%, which condition could be lowered to 80%, subject to certain conditions including that Mediahuis would offer its shares to Talpa. Accordingly, VP Exploitatie and (in the meanwhile) Mediahuis would have to be willing to offer their Shares to Talpa for this offer to have any chance of succeeding. Mediahuis and VP Exploitatie have repeatedly indicated, both publicly and in writing to the Executive Board and the Supervisory Board, that their stakes are strategic and that they would not sell their Shares to Talpa. As a result, no realistic prospect of a successful offer by Talpa exists. That being said, Talpa is free, even after execution of the Merger Protocol with Mediahuis and VP Exploitatie, to engage in discussions with Mediahuis and VP Exploitatie with a view to find a solution in respect of Talpa's current stake in TMG.

The Executive Board and the Supervisory Board of TMG have extensively discussed and analysed the Offer together with their financial and legal advisors. The Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, has determined that the Consortium's proposal is in the best interest of TMG, the sustainable success of its business and its stakeholders. The strategic fit with the Consortium, combined with the Non-Financial Covenants (as defined hereafter) and the deal certainty of the Offer, provides clarity on the strategic direction of the TMG business, the employees' position (including the support for Terra Nova and the 24/7 multimedia strategy), safeguarding of independent quality journalism and the independence of the Editorial Boards, important brands, investments in various digital initiatives and a resilient financial policy. The Supervisory Board has placed great emphasis on this clarity.

On 5 March 2017, both ABN AMRO bank and Rabobank issued a fairness opinion to the Executive Board and the Supervisory Board, and Rothschild issued a fairness opinion to the Supervisory Board stated that of such date and subject to the factors and assumptions set forth in each of the opinions, the €6.00 (cum dividend) per share in cash to be paid to the holders of the Shares pursuant to the Offer is fair, from a financial point of view, to the holders of such Shares.

With reference to the above, the Supervisory Board, also acting in its temporary capacity as acting Executive Board, fully supports and recommends the Offer for acceptance to the holders of the Shares. It also recommends voting in favour of the EGM resolutions proposed in connection to the Offer. The currently announced support and recommendation is subject to the terms and conditions of the Merger Protocol, including finalisation of the relevant advisory and consultation processes with the Central Works Council of TMG and the Editorial Boards.

Financing of the Offer

The Offer values 100% of the Shares at approximately € 278 million. The Consortium has committed financing in place to finance the Offer and to fulfill its obligations under the Offer. Mediahuis and VP Exploitatie will finance the Offer utilising debt facilities. Mediahuis has entered into financing documentation with ING Bank N.V. under customary conditions.

Non-Financial Covenants

Mediahuis, VP Exploitatie and TMG have agreed to certain covenants with regard to corporate governance, editorial independence, organisation and brands, employees and strategy that will continue to apply until 31 December 2019 (the 'Non-Financial Covenants'), provided that certain specific covenants will apply for a longer period of time.

Corporate governance

After successful completion of the Offer, the Supervisory Board will be composed as follows: three members of the Supervisory Board will be nominated by the Offeror, one of them being Mr. A.R. van Puijenbroek, and two independent Supervisory Board members will be nominated by the Supervisory Board, one of them being Mr. J.J. Nooitgedagt who will also serve as independent chairman of the Supervisory Board. The Supervisory Board will determine the composition of the Executive Board as of the settlement date of the Offer, which will be disclosed in the Offer Memorandum.

The Merger Protocol includes certain customary arrangements for the protection of any remaining minority shareholders after settlement of the Offer.

Editorial independence

The Consortium strongly believes in the strength and importance of independent quality journalism and shall procure that the Editorial Boards maintain their independence and their rights under the editorial statutes (*redactiestatuten*).

Organisation and brands

The TMG group will maintain its corporate identity and its headquarters, central management and key support functions will remain in Amsterdam, the Netherlands. TMG will remain a separate legal entity and organisation. TMG will continue to operate under its existing brands, such as the iconic brand De Telegraaf.

Employees

The Consortium considers the employees key for the success of the Combination. The Consortium will respect the existing rights and benefits of the employees of the TMG group, including existing social plans, profit sharing schemes, covenants (including covenants with TMG's works council) and collective labour agreements (including the employee benefits included in the terms thereof) for the agreed duration of these arrangements and agreements or, if earlier, until new plans and/or agreements will be in place amending these rights. The Consortium shall ensure that the employees within the Combination will receive proper training and will be offered appropriate career progression in line with the arrangements currently in place.

Following settlement of the Offer, selection for positions with overlap within the Combination will take place on fair allocation principles, such as "best person for the job" or any other business oriented objective principles (also applicable to employees of relevant staff departments). The current editorial workforce in total FTE's will be retained. Existing plans will be continued and evaluated as part of a new joined strategy.

Strategy

The joint strategy of the Combination of Mediahuis and TMG is a strategy based on strong and trusted brands. The Combination will be a Dutch-Belgian media group with a focus on long-term value creation. The Combination's 24/7 multimedia strategy is aimed at news and entertainment reaching the consumer across channels (e.g. online, mobile, print, video/OTT and radio) and formats (e.g. video, text, pictures and VR). It focuses on delivering the right content at the right moment through the right channel in the best possible user experience, based on the strength of strong and trusted media brands, leading to increased and more diversified revenues per customer. The Combination will continue to build a portfolio of digital only content, classified and e-commerce brands and platforms that will fuel future growth and sustainability of the Combination. It will provide advertisers with efficient solutions on the back of data, user targeting and cross-media offering, including video. Strategic win-win partnerships on technology, content and commercialisation will be key to the success of the Combination.

The key elements of the strategic rationale for the Combination include the substantially increased market position of the Combination resulting in:

- a strengthening of the Combination's position towards old and new competitors;
- the facilitation of the introduction of new consumer and content models;
- the offering of a broader palette of multi-media consumer reach to advertisers that will also benefit from a larger data pool and brand coverage; and
- an increase of the attractiveness for potential partners and new talent because of a the larger set of brands, activities and international opportunities;
- the possibility to share knowledge and data, thereby creating better products and supporting top line growth in consumer as well as advertising markets;

- a substantially increased economies of scale in technology, industrial activities, supporting services and purchasing power, reducing overall cost and turning the core news division into a healthy operation;
- the possibility to make substantial investments in content, technology and innovation to support the longer term sustainability and growth;
- the strengthening of, and increase of the profitability of digital brands through cross-border expansion and sharing of technology and data; and
- the sale of Keesing, allowing for its further international development.

Commencement and offer conditions

The commencement of the Offer is subject to the satisfaction or waiver of the following commencement conditions customary for a transaction of this kind:

- (i) all mandatory antitrust filings to the antitrust authorities having been formally submitted;
- (ii) no material breach of the Merger Protocol having occurred;
- (iii) having obtained clearance from TMG's central works council;
- (iv) having completed the consultation of the Editorial Boards in accordance with the Editorial Statutes;
- (v) no revocation or amendment of the recommendation of the Offer by the Boards;
- (vi) the Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. not having exercised its call option to have protective preference shares issued to it;
- (vii) no material adverse effect having occurred;
- (viii) the AFM having approved the Offer Memorandum;
- (ix) no Competing Offer (as defined below) having been made, other than a Competing Offer by Talpa or any of its affiliates;
- (x) trading in the Shares on Euronext Amsterdam not having been suspended or ended as a result of a listing measure (*noteringsmaatregel*) taken by Euronext Amsterdam;
- (xi) no notification having been received from the AFM stating that investment firms are not allowed to cooperate with the Offer; and
- (xii) no order, stay judgment or decree having been issued, and no statute, rule, regulation, governmental order or injunction having been enacted, prohibiting the making and/or the consummation of the Offer.

If and when the Offer is made, the consummation of the Offer will be subject to the satisfaction or waiver of the following offer conditions customary for a transaction of this kind:

- (i) minimum acceptance level of 70% of the Shares (which may be waived by the Offeror in its sole discretion, given the current majority stake of Mediahuis and VP Exploitatie);
- (ii) antitrust clearances having been obtained;
- (iii) the extraordinary general meeting ('EGM') or the subsequent EGM having adopted certain resolutions;
- (iv) no material breach of the Merger Protocol having occurred;
- (v) having obtained clearance from TMG's works council;
- (vi) having completed the consultation of the Editorial Boards in accordance with the Editorial Statutes;
- (vii) no material adverse effect having occurred;
- (viii) no Competing Offer having been made, other than a Competing Offer by Talpa or any of its affiliates;
- (ix) no revocation or amendment of the recommendation of the Offer by the Boards;
- (x) the Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. not having exercised its call option to have protective preference shares issued to it and having agreed to terminate the call option agreement;
- (xi) trading in the Shares on Euronext Amsterdam not having been suspended or ended as a result of a listing measure (*noteringsmaatregel*) taken by Euronext Amsterdam;
- (xii) no notification having been received from the AFM stating that investment firms are not allowed to cooperate with the Offer; and

- (xiii) no order, stay judgment or decree having been issued, and no statute, rule, regulation, governmental order or injunction having been enacted, prohibiting the making and/or the consummation of the Offer.

Termination fees

If the Merger Protocol is terminated on the basis that the recommendation is modified as a result of a Competing Offer that has not been matched by the Offeror, TMG will forfeit a €2.74 million termination fee to the Offeror.

If the Merger Protocol is terminated by TMG because antitrust clearances are not obtained ultimately on 31 December 2017, and provided that not obtaining such antitrust clearances is not due to a breach by TMG of the Merger Protocol, the Offeror will forfeit a €6.17 million reverse termination fee to TMG.

Competing Offer

TMG and the Consortium may terminate the Merger Protocol in the event a bona fide third party makes an offer (or such offer is otherwise binding), which offer is determined by the Boards to be more beneficial to TMG, its business, its sustainable success and its stakeholders than the Offer, provides a realistic level of deal certainty and exceeds the offer price of € 6.00 by 8% or more (such offer a “Competing Offer”).

In the event of a Competing Offer, the Consortium will be given the opportunity to match such offer, in which case the Merger Protocol may not be terminated by TMG. Any additional subsequent competing offer will have a 4.5% offer threshold and matching right for the Offeror. As part of the Merger Protocol, TMG has agreed to customary undertakings not to approach, initiate or enter into discussions or negotiations with any third party for an offer.

Indicative Timetable

The Consortium and TMG will seek to obtain all necessary approvals and anti-trust clearances as soon as possible. The parties are confident that the Consortium will secure all such approvals and clearances. In addition, the customary advice procedure with TMG’s works council and the consultation with TMG’s Editorial Boards will be commenced immediately (to the extent not already in progress), with the intention to have the procedures completed prior to commencement of the Offer.

The Consortium will submit a request for approval of its offer memorandum to the AFM no later than on 8 March 2017 and publish the offer memorandum shortly after approval, in accordance with the applicable statutory timeline.

TMG will hold an EGM at least six business days prior to the closing of the acceptance period in accordance with Section 18 Paragraph 1 of the Decree to inform the shareholders about the Offer and to adopt certain resolutions that are conditions to the consummation of the Offer.

Based on the required steps and subject to the necessary approvals, the Consortium and TMG anticipate that the Offer will close in the third quarter of 2017.

Transaction advisors

In connection with the transaction, TMG’s financial advisors are ABN AMRO Bank N.V., Coöperatieve Rabobank U.A. and its legal counsel is Allen & Overy LLP, Amsterdam office. For the Supervisory Board Van Doorne N.V. acted as legal counsel and Rothschild as financial advisor. The communication advisor is Citigate First Financial.

On behalf of Mediahuis, ING Bank N.V. is acting as financial advisor, Linklaters LLP, Amsterdam office is acting as legal counsel and the communication advisor is Hill+Knowlton Strategies. On behalf of VP Exploitatie, Alantra Corporate Finance B.V. is acting as financial advisor, De Brauw Blackstone Westbroek N.V. is acting as legal counsel and the communication advisor is Hill+Knowlton Strategies.

END OF PRESS RELEASE

Media and Investor contacts

VP Exploitatie and Mediahuis

Frans van der Grint / Ariën Stuijt, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com
Arien.Stuijt@hkstrategies.com

TMG

Uneke Dekkers/Klaas Kruijer, Citigate First Financial
+31 6 502 616 26
uneke.dekkers@citigateff.n1
klaas.kruijer@citigateff.n1

About Mediahuis

Mediahuis, one of the leading media groups in Belgium and The Netherlands, is publisher of strong news brands, such as De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad and NRC.Next. The company exploits important classifieds-platforms such as Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis, in its current composition, sells around 760.000 newspapers and reaches more than 1.6 million digital news consumers, with her various news websites, on daily basis. Mediahuis has an unconditional belief in independent journalism and strong and relevant media that contribute positively to people and society. From that vision, the company invests permanently in strong news brands, on paper and digital.

About VP Exploitatie

VP Exploitatie is an independent Dutch investment- and management company owned by the family Van Puijenbroek. The company invests in securities, participations, real estate and other assets. The strategy of VP Exploitatie is focused on investments in Dutch and Belgium companies. VP Exploitatie has as a relevant shareholder, a focus on long-term value creation. VP Exploitatie limits oneself in its investment policy not solely to enterprises in specific sectors.

About Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is one of the largest media companies in the Netherlands, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional dailies such as Noordhollands Dagblad and de Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumpert and Gaspedaal; Classic FM and – through a strategic collaboration with Talpa – national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. We also have dozens of other brands and titles that focus on providing local news, entertainment or e-commerce (e.g., GroupDeal). Through Keesing Media Group, we are market leader in Europe in the field of puzzle magazines and digital puzzles. It is TMG's mission to provide consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via any available form of distribution. For more information about TMG, go to www.tmg.nl.

This announcement contains inside information within the meaning of article 7(1) of the Regulation 596/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on market abuse (Market Abuse Regulation) and is being made on the basis of Article 17 of the Market Abuse Regulation.



MEDIAHUIS



VP Exploitatie

Van Puijenbroek | The Netherlands | Since 1865

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 4 lid 3 van het Besluit openbare biedingen Wft (het 'Bob') in verband met het voorgenomen openbaar bod van Mediahuis en VP Exploitatie op het gehele geplaatste en uitstaande aandelenkapitaal van TMG. Deze aankondiging betreft geen openbaar bod, of uitnodiging voor een openbaar bod, tot koop of inschrijving op effecten. Een openbaar bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een daarvoor bestemd biedingsbericht, met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bestemd voor vrijgave, publicatie of distributie, geheel noch gedeeltelijk, direct noch indirect, in of naar de Verenigde Staten, Canada of Japan of elke andere jurisdictie, waarin een dergelijke publicatie of distributie onrechtmatig zou zijn.

Bod Mediahuis en VP Exploitatie op TMG enige dat kan slagen

Antwerpen, Goirle, 6 maart 2017 – Aangezien Mediahuis en VP Exploitatie al een ruime meerderheid van bijna 60% hebben, is het bod van Mediahuis en VP Exploitatie op Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) het enige dat zekerheid heeft op slagen. Mediahuis en VP Exploitatie zullen hun aandelen in TMG zoals eerder gezegd niet verkopen.

Met de vannacht gecommuniceerde hogere prijs die Talpa Holding (Talpa) wil betalen voor TMG-aandelen is er niets veranderd aan de situatie. Mediahuis en VP Exploitatie houden hun strategische belang in TMG en hebben met TMG overeenstemming over het bod. Dat bod heeft zekerheid, omdat Mediahuis en VP Exploitatie het al kunnen afronden ("gestand doen") bij hun huidige percentage van 59,25%.

Mediahuis en VP Exploitatie herhalen hun veelvuldig gedane uitnodiging aan Talpa om tot een constructieve dialoog te komen.

Het is van het grootste belang van TMG, haar redacties, overige medewerkers en andere betrokkenen dat er nu rust en duidelijkheid ontstaat. Het bod van Mediahuis en VP Exploitatie, dat wordt ondersteund door de onderneming zelf, biedt die rust en duidelijkheid.

Mediahuis en VP Exploitatie zullen uiterlijk 8 maart 2017 een aanvraag tot goedkeuring van het biedingsbericht indienen bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Nadere informatie wordt verstrekt indien daar aanleiding voor is.

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Deze aankondiging bevat voorwetenschap in de zin van artikel 7(1) van Verordening 596/2014 van het Europees Parlement en van de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik (Verordening Marktmisbruik) en wordt gedaan overeenkomstig artikel 17 van de Verordening Marktmisbruik.



PERSBERICHT

Amsterdam, 6 maart 2017

TMG bevestigt ontvangst verhoogd voorstel Talpa en herbevestigt steun voor bod Mediahuis en VP Exploitatie

Telegraaf Media Group N.V. ("TMG") heeft kennis genomen van het persbericht van Talpa Holding N.V. ("Talpa") van gisteravond met daarin een verhoging van het voorgenomen bod naar EUR 6,50 per aandeel en het persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie (het "Consortium") van vanochtend waarin het Consortium bevestigt dat het door het Consortium gehouden belang strategisch is en niet aan Talpa zal worden verkocht.

Zoals in het gezamenlijke persbericht van TMG en het Consortium van gisteren is uiteengezet, heeft het voorgenomen bod van Talpa geen kans van slagen vanwege het 59%-belang van het Consortium, dat steeds uitdrukkelijk heeft aangegeven dat het hogere biedingen van Talpa niet wil overwegen. Het Consortium heeft dit vanochtend weer bevestigd. Het gisteravond door Talpa verhoogde bod verandert niets aan deze situatie. Het staat Talpa ook nu, nadat TMG en het Consortium het Merger Protocol ondertekend hebben, vrij overeenstemming te bereiken met (leden van) het Consortium.

De Raad van Commissarissen, thans eveneens tijdelijk belast met het bestuur van TMG, bevestigt de aanbeveling en steun voor het bod van het Consortium vanwege de overtuigende strategie van het Consortium in combinatie met TMG, de dealzekerheid, de faire prijs en de overige gisteren toegelichte redenen.

Nadere mededelingen volgen indien en wanneer daarvoor aanleiding bestaat.

Dit is een openbare aankondiging van Telegraaf Media Groep N.V. ingevolge artikel 17, paragraaf 1 van de Europese Marktmisbruik Verordening (596/2014).

Over Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste mediabedrijven in Nederland, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals Noordhollands Dagblad en Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch partnership met Talpa – de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce (o.a. GroupDeal). Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels. Onze missie is consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, via alle denkbare distributievormen. Voor meer informatie over TMG ga naar: www.tmg.nl.

NIET VOOR PUBLICATIE:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Uneke Dekkers, Citigate First Financial, op +31 (0)6 502 616 26 of via e-mail: uneke.dekkers@citigateff.nl.



Mediahuis NV en VP Exploitatie N.V. dienen biedingsbericht ter goedkeuring in bij AFM

Antwerpen, Goirle, 8 maart 2017 – Mediahuis NV (“Mediahuis”) en VP Exploitatie N.V. (“VP Exploitatie”) hebben vandaag, zoals aangekondigd, een aanvraag tot goedkeuring van hun biedingsbericht ingediend bij de Stichting Autoriteit Financiële Markten (“AFM”). Deze aanvraag heeft betrekking op het voorgenomen aanbevolen openbaar bod in contanten op alle geplaatste en uitstaande aandelen en certificaten van aandelen in het kapitaal van Telegraaf Media Groep N.V. (“TMG”).

Na goedkeuring door de AFM zullen Mediahuis en VP Exploitatie het bod uitbrengen door publicatie van het biedingsbericht.

Op zondag 5 maart jongstleden maakten TMG, Mediahuis en VP Exploitatie bekend een voorwaardelijke overeenkomst te hebben getekend met betrekking tot een aanbevolen openbaar bod in contanten van EUR 6,00 (cum dividend) door Mediahuis en VP Exploitatie op alle geplaatste en uitstaande aandelen en certificaten van aandelen in het kapitaal van TMG. Mediahuis houdt een strategisch belang van 17,94% in TMG en VP Exploitatie houdt een strategisch belang van 41,31% in TMG. Samen houden Mediahuis en VP Exploitatie 59,25% van de aandelen in TMG.

EINDE PERSBERICHT

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een gezamenlijk persbericht van Mediahuis en VP Exploitatie, ingevolge artikel 4 lid 3 van het Besluit openbare biedingen Wft (het ‘Bob’) in verband met het voorgenomen openbaar bod van Mediahuis en VP Exploitatie op het gehele geplaatste en uitstaande aandelenkapitaal van TMG. Deze aankondiging betreft geen openbaar bod, of uitnodiging voor een openbaar bod, tot koop of inschrijving op effecten. Een openbaar bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een daarvoor bestemd biedingsbericht, met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bestemd voor vrijgave, publicatie of distributie, geheel noch gedeeltelijk,

direct noch indirect, in of naar de Verenigde Staten of Canada of elke andere jurisdictie, waarin een dergelijke publicatie of distributie onrechtmatig zou zijn.

Deze aankondiging bevat voorwetenschap in de zin van artikel 7(1) van Verordening 596/2014 van het Europees Parlement en van de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik (Verordening Marktmisbruik) en wordt gedaan overeenkomstig artikel 17 van de Verordening Marktmisbruik.



PRESS RELEASE

Amsterdam, 14 March 2017

TMG appoints Hans Bakker as interim General Manager

The Supervisory Board of Telegraaf Media Groep N.V. (**TMG**) has appointed Hans Bakker as interim General Manager of TMG with immediate effect. In this position mr. Bakker will be responsible for the daily management of the company.

The primary responsibility for the process regarding the Merger Protocol will remain with the Supervisory Board. Hans Bakker will remain in this position until a new Executive Board has been appointed.

Mr. Bakker is an experienced executive manager. From 2002 until 2016 he was General Manager of RAI Amsterdam B.V. Before that he was Chairman of the Executive Board of TUI Nederland for a period of seven years and Member of the Executive Board of TUI Group. Mr. Bakker is supervisory board member at Transavia Airlines, Snowworld and GVB. Hans Bakker has the Dutch nationality.

This is a public announcement by Telegraaf Media Groep N.V. pursuant to section 17 paragraph 1 of the European Market Abuse Regulation (596/2014).

About Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is one of the largest Dutch media companies, with strong brands such as De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé and VROUW; regional dailies such as Noordhollands Dagblad and Gooi- en Eemlander; digital brands such as GeenStijl, Dumpert and Gaspedaal; Classic FM and — through a strategic collaboration with Talpa — national radio stations Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 and Radio 10. We also have dozens of other brands and titles that focus on providing local news, entertainment or e-commerce (e.g. GroupDeal). Through Keesing Media Group, we are market leader in Europe in the field of puzzle magazines and digital puzzles. It is TMG's mission to provide consumers with high-quality, personalised and relevant news, sport and entertainment 24 hours a day, 7 days a week, via any available form of distribution. For more information about TMG, go to www.tmg.nl.

NOT FOR PUBLICATION:

For additional information please contact Mr. Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations at +31 (0)6-52390449 or via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl



Mediahuis NV verwerft familieaandelen in TMG

Antwerpen, 14 maart 2017 – Mediahuis NV (“Mediahuis”) heeft vandaag een aanvullend belang van 0,73% verworven in Telegraaf Media Groep N.V. (“TMG”), oftewel 337.932 gewone aandelen voor een prijs van EUR 6,00 per aandeel. Het belang wordt aangekocht van de familie Kok die al decennia lang aandeelhouder in TMG is. Hiermee komt het totale belang van Mediahuis in TMG op 18,67%. Het belang is in een transactie buiten de beurs om verworven.

De familie Kok: “Als één van de oprichtersfamilies van De Telegraaf, vinden wij het belangrijk onze steun uit te spreken voor Mediahuis en de familie van Puijenbroek. De continuïteit van de onderneming en van De Telegraaf is bij hen het beste gewaarborgd.”

Op zondag 5 maart maakten TMG, Mediahuis en VP Exploitatie bekend een voorwaardelijke overeenkomst te hebben getekend met betrekking tot een aanbevolen openbaar bod in contanten van EUR 6,00 (cum dividend) door Mediahuis en VP Exploitatie op alle geplaatste en uitstaande aandelen en certificaten van aandelen in het kapitaal van TMG. Het biedingsbericht is op 8 maart ingediend bij de Autoriteit Financiële Markten.

Mediahuis houdt een strategisch belang van 18,67% in TMG en VP Exploitatie heeft een strategisch belang van 41,31% in TMG. Samen hebben Mediahuis en VP Exploitatie 59,98% van de aandelen in TMG in bezit.

EINDE PERSBERICHT

Over Mediahuis

Mediahuis, een van de leidinggevende mediagroepen in België en Nederland, is uitgever van sterke nieuwsmerken als De Standaard, Het Nieuwsblad/De Gentenaar, Gazet van Antwerpen, Het Belang van Limburg, NRC Handelsblad en nrc.next. Het bedrijf exploiteert belangrijke classifieds-platformen als Jobat, Hebbes, Zimmo en Vroom. Mediahuis verkoopt in zijn huidige samenstelling dagelijks ongeveer 760.000 kranten en bereikt met haar verschillende nieuwssites meer dan 1,6 miljoen digitale nieuwsconsumenten op dagbasis. Mediahuis gelooft onvoorwaardelijk in onafhankelijke journalistiek en sterke en relevante media die een positieve bijdrage leveren voor mens en maatschappij. Vanuit die visie investeert het bedrijf permanent in zijn sterke nieuwsmerken, zowel op papier als digitaal.

Over VP Exploitatie

VP Exploitatie is een onafhankelijke Nederlandse investerings- en beheermaatschappij van de familie Van Puijenbroek, met investeringen in effecten, deelnemingen, onroerend goed en andere vermogensbestanddelen. De strategie van VP Exploitatie is gericht op het investeren in Nederlandse en Belgische ondernemingen. VP Exploitatie hanteert als betrokken aandeelhouder een focus op lange-termijn waardecreatie. VP Exploitatie beperkt zich in haar investeringsbeleid niet tot ondernemingen in specifieke sectoren.

Noot voor de redactie, niet voor publicatie:

Voor vragen kunt u contact opnemen met:
Frans van der Grint, Hill+Knowlton Strategies
+31 20 404 47 07
Frans.vanderGrint@hkstrategies.com

Dit is een persbericht Mediahuis, ingevolge artikel 5 lid 4 en artikel 4 lid 3 van het Besluit openbare biedingen Wft (het ‘Bob’) in verband met het voorgenomen openbaar bod van Mediahuis en VP Exploitatie op het gehele geplaatste en uitstaande aandelenkapitaal van TMG. Deze aankondiging betreft geen openbaar bod, of uitnodiging voor een openbaar bod, tot koop of inschrijving op effecten. Een openbaar bod zal slechts worden uitgebracht door middel van een daarvoor bestemd biedingsbericht, met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving. Deze aankondiging is niet bestemd voor vrijgave, publicatie of distributie, geheel noch gedeeltelijk, direct noch indirect, in of naar de Verenigde Staten of Canada of elke andere jurisdictie, waarin een dergelijke publicatie of distributie onrechtmatig zou zijn.

Deze aankondiging bevat voorwetenschap in de zin van artikel 7(1) van Verordening 596/2014 van het Europees Parlement en van de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik (Verordening Marktmisbruik) en wordt gedaan overeenkomstig artikel 17 van de Verordening Marktmisbruik.

Ondernemingskamer wijst verzoek tot treffen van onmiddellijke voorzieningen bij TMG af

Amsterdam, 21 maart 2017

De Ondernemingskamer van het gerechtshof Amsterdam heeft vandaag het verzoek van Talpa Beheer en anderen tot het tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen, waaronder de benoeming van een commissaris van TMG, afgewezen.

Voorlopig oordeel

De Ondernemingskamer heeft in haar uitspraak voorop gesteld dat zij slechts onmiddellijke voorzieningen kan treffen als daar naar haar voorlopig oordeel gegronde redenen zijn om te twijfelen aan een juist beleid of een juiste gang van zaken van TMG. Naar het oordeel van de Ondernemingskamer zijn die gegronde redenen er niet.

Positie van Puijenbroek

Van Puijenbroek heeft volgens de Ondernemingskamer vanwege zijn verbondenheid van VPE een persoonlijk tegenstrijdig belang bij het beleid en de besluitvorming van TMG ten aanzien van de biedingen waar VPE bij betrokken is. Om die reden heeft Van Puijenbroek vanaf 25 augustus 2016 niet meer deelgenomen aan vergaderingen en beraadslagingen van de raad van commissarissen. Vanaf 22 december 2016 heeft hij daaraan weer wel deelgenomen, behoudens voor wat betreft de onderwerpen die aan het biedingsproces raken. De Ondernemingskamer ziet hierin geen gegronde reden om te twijfelen aan een juist beleid of een juiste gang van zaken van TMG omdat dit is gebeurd op een wijze die overeenstemt met de wettelijke regeling inzake tegenstrijdig belang en het daarover bepaalde in de corporate governance code. De Ondernemingskamer heeft daarbij tevens overwogen dat er geen concrete voorbeelden zijn genoemd waaruit zou blijken dat door Van Puijenbroek verkregen informatie niet tevens aan Talpa ter beschikking is gesteld.

Undertaking

In een tussen TMG en VPE gesloten overeenkomst van 11 november 2016 die is aangeduid met “Undertaking” is een bepaling opgenomen die er volgens Talpa toe leidt dat VPE door TMG kan worden verplicht haar aandelen in TMG aan te bieden onder een door Talpa uit te brengen hoger bod. De Ondernemingskamer heeft dit standpunt van Talpa verworpen. Volgens de Ondernemingskamer staat het VPE vrij om haar belang in TMG niet aan te bieden onder een hoger concurrerend bod als VPE van oordeel is dat aan bepaalde voorwaarden uit de Undertaking niet is voldaan. De toezegging van VPE om haar aandelen aan te bieden onder een “superieur bod” worden geclausuleerd door daaraan drie voorwaarden te verbinden, waarvan twee, te weten dat het bod aanvaardbaar is voor TMG, haar onderneming en haar stakeholders en dat het bod een voldoende hoge graad van dealzekerheid heeft, afhankelijk zijn van het oordeel van VPE zelf daarover. Talpa heeft haar verzoek tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen gebaseerd op een uitleg van de Undertaking die de Ondernemingskamer vooralsnog niet deelt.

Level playing field

In het persbericht van 31 januari 2017 staat dat TMG een level playing field voor het Consortium en Talpa Holding creëert door Talpa Holding toegang te geven tot dezelfde informatie als waartoe het Consortium toegang heeft en dat TMG het in haar belang acht om een transparant proces te voeren met betrekking tot beide alternatieven. Hieruit blijkt volgens de Ondernemingskamer dat in de mededelingen van TMG over het level playing field de nadruk ligt op gelijke toegang van beide bidders tot informatie van TMG. De Ondernemingskamer heeft vastgesteld dat het level playing als volgt vorm heeft gekregen:

- aan beide bidders is hetzelfde tijdspad voorgehouden;
- de dataroom is voor beide bidders opengesteld;
- beide bidders hebben evenveel tijd gekregen voor het uitvoeren van een due diligence;

- de vragen van beide bidders in het kader van de due diligence zijn door TMG gelijktijdig beantwoord;
- TMG heeft met beide bidders (afzonderlijk) dezelfde expert sessions gehouden;
- aan beide bidders zijn dezelfde managementpresentaties gegeven;;
- beide bidders zijn in de gelegenheid gesteld te spreken met de COR en de redactieraden van TMG;

Volgens de Ondernemingskamer heeft het debat tussen partijen over het level playing field in het bijzonder betrekking op de vraag of TMG op 28 februari 2017 de gelijke behandeling van beide bidders kon en mocht beëindigen door voorrang te geven aan verdere onderhandelingen met het Consortium gericht op het bereiken van overeenstemming over het fusieprotocol. Dat het level playing field op 28 februari 2017 is doorbroken, is geen gegronde reden voor twijfel aan een juist beleid van TMG.

Keuze van TMG voor Consortium

De keuze van TMG om zich vanaf 28 februari 2017 primair te richten op het bereiken van overeenstemming met het Consortium is volgens de Ondernemingskamer evenmin een gegronde reden om aan een juist beleid te twijfelen. Voor dat oordeel vindt de Ondernemingskamer onder meer de volgende omstandigheden van belang:

- Er was toen inmiddels geruime tijd verstreken vanaf 25 augustus 2016, de datum waarop Mediahuis TMG voor het eerst had benaderd met een vrijblijvend indicatief voorstel.
- Het Consortium heeft een aantal keren zijn ongenoegen geuit over een gebrek aan voortvarendheid aan de zijde van TMG en aangedrongen op zo spoedig mogelijke onderhandelingen over het fusieprotocol met als doel die onderhandelingen op 26 februari 2017 af te ronden, mede gelet op de omstandigheid dat het Consortium op 8 maart 2017 vanwege een wettelijke termijn een biedingsbericht ter goedkeuring bij de AFM wilde indienen. Kortom, het proces verliep niet in het door het Consortium gewenste en door TMG aan de bidders voorgehouden tempo.
- Er zijn tekenen die erop duiden dat door TMG inderdaad weinig voortvarendheid werd betracht jegens het Consortium.
- Het Consortium beschikte vanaf 26 februari 2017 over 59,24% van de aandelen TMG. door de werving door Mediahuis van de belangen van Navitas en Delta Lloyd. Daardoor ontstond een wezenlijk andere situatie dan de situatie op 31 januari 2017, toen Mediahuis nog slechts beschikte over zogenaamde irrevocables van Navitas en Delta Lloyd, omdat die irrevocables Navitas en Delta Lloyd vrij lieten hun aandelen aan te bieden onder een concurrerend bod indien dit tenminste 5% hoger is dan het bod van het Consortium.
- Op 28 februari 2017 heeft het Consortium aan TMG haar ongenoegen kenbaar gemaakt over het uitblijven van de door TMG toegezegde stukken en herhaald dat hij zijn aandelen niet aan Talpa Holding zal aanbieden als Talpa Holding een bod uitbrengt. Op 3 maart 2017 heeft het Consortium erop aangedrongen dat TMG thans een keuze maakt (en wel in het voordeel van het Consortium) tussen het voorstel van het Consortium en het voorstel van Talpa Holding.
- Zowel het Consortium als Talpa Holding hadden op 28 februari 2017 hun due diligence voltooid en hadden schriftelijk en mondeling presentaties gegeven over de belangrijkste elementen van hun visie en strategie.

Aangaan fusieprotocol met Consortium

Op 5 maart 2017 heeft TMG een fusieprotocol gesloten met het Consortium. Op bezwaren die die Talpa tegen de inhoud van dit fusieprotocol hebben gemaakt heeft de Ondernemingskamer overwogen het er bij de beoordeling van die bezwaren niet om gaat of een voor TMG gunstiger onderhandelingsresultaat had kunnen worden bereikt en evenmin of de beslissing van TMG om het fusieprotocol te ondertekenen juist is, maar slechts om de vraag of het aangaan van het fusieprotocol in de gegeven omstandigheden naar het voorlopig oordeel van de Ondernemingskamer een gegronde reden is om aan een juist beleid te twijfelen. Dat is volgens de Ondernemingskamer niet het geval.

Schorsing leden raad van bestuur

Volgens de Ondernemingskamer heeft zich in toenemende mate een verwijdering voorgedaan tussen de opvattingen van de raad van commissarissen enerzijds en van de raad van bestuur anderzijds over de door TMG te kiezen opstelling in het biedingsproces. In een later stadium is die verwijdering gepaard gegaan met een verslechtering van onderlinge verstandhouding en een toenemend wantrouwen over en weer. Een en ander heeft een adequate opstelling van TMG in het biedingsproces bemoeilijkt.

De Ondernemingskamer acht het begrijpelijk dat het geduld van de raad van commissarissen uitgeput was en dat de raad van commissarissen zich genoodzaakt zag om in het belang van TMG en met gebruikmaking van zijn bevoegdheid tot schorsing van de leden van de raad van bestuur, zeker te stellen dat het fusieprotocol met het Consortium ondertekend werd.

Conclusie

Naar het voorlopige oordeel van de Ondernemingskamer zijn er geen gegronde redenen om aan een juist beleid en een juiste gang van zaken van TMG te twijfelen. De verzoeken tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen zijn daarom afgewezen.

De inhoudelijke behandeling van het verzoek om een onderzoek in te stellen naar het beleid en de gang van zaken van TMG volgt later.

Uitspraken

ECLI:NL:GHAMS:2017:930

Amsterdam, 21 maart 2017

Ondernemingskamer wijst gevraagde voorzieningen af

De Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam heeft vandaag het verzoek afgewezen van Talpa Holding N.V. (**Talpa**) en anderen tot benoeming van een of meer commissarissen met bijzondere bevoegdheden bij Telegraaf Media Groep N.V. (**TMG**). Ook het verzoek van de geschorste bestuurders van TMG tot opheffing van hun schorsing is door de Ondernemingskamer afgewezen. Naar het voorlopig oordeel van de Ondernemingskamer zijn er geen gegronde redenen om te twijfelen aan een juist beleid of een juiste gang van zaken.

TMG is van mening dat de uitspraak van de Ondernemingskamer een belangrijke stap is naar duidelijkheid rondom de onderneming. Deze uitspraak bevestigt de ingezette koers en TMG zal zich verder richten op de uitvoering van het met Mediahuis en VP Exploitatie gesloten merger protocol. Daarnaast zal de Raad van Commissarissen samen met de recent benoemde interim-bestuurder Hans Bakker, die is belast met de dagelijkse aansturing van TMG, de komende tijd zijn aandacht richten op het creëren van interne rust zodat de volledige focus van alle medewerkers weer kan uitgaan naar de producten en diensten die TMG haar klanten en lezers biedt.

De uitspraak vandaag gedaan door de Ondernemingskamer, en zoals behandeld tijdens de zitting van 16 maart jl., heeft alleen betrekking op de door Talpa verzochte onmiddellijke voorzieningen. De inhoudelijke behandeling van het verzoek van Talpa om een onderzoek in te stellen naar het beleid en de gang van zaken bij TMG volgt later. TMG ziet ook die procedure met vertrouwen tegemoet.

Nadere berichten volgen indien daartoe aanleiding bestaat.

Dit is een openbare aankondiging van Telegraaf Media Groep N.V. ingevolge artikel 17, paragraaf 1 van de Europese Marktmisbruik Verordening (596/2014).

Over Telegraaf Media Groep

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is één van de grootste Nederlandse mediabedrijven, met sterke merken als De Telegraaf, DFT, Telesport, Metro, Autovisie, Privé en VROUW; regionale dagbladen zoals het Noord-Hollands Dagblad en de Gooi- en Eemlander; digitale merken zoals GeenStijl, Dumpert en Gaspedaal; Classic FM en – via een strategisch samenwerking – de landelijke radiozenders Sky Radio, Radio Veronica, Radio 538 en Radio 10. Daarnaast hebben we tientallen andere merken en titels die zich richten op lokale nieuwsvoorziening, entertainment of e-commerce (o.a. GroupDeal). Via Keesing Media Group zijn we marktleider in Europa in puzzelbladen en digitale puzzels. De missie van TMG is om consumenten 24 uur per dag, 7 dagen per week te voorzien van hoogwaardige, gepersonaliseerde en relevante content op het gebied van nieuws, sport en entertainment, via alle denkbare distributievormen. Voor meer informatie over TMG ga naar www.tmg.nl.

NIET VOOR PUBLICATIE:

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de heer Martijn Jonker, Director Corporate Communications & Investor Relations op +31 (0)6-52390449 of via e-mail: martijn.jonker@tmg.nl

12 Dutch language summary (*Nederlandstalige samenvatting*)

In dit Hoofdstuk 12 wordt een Nederlandstalige samenvatting gegeven van het Biedingsbericht dat is uitgegeven ter zake van het Bod dat door de Bieder is uitgebracht op alle Aandelen in het geplaatste kapitaal van de Vennootschap, met inachtneming van de voorwaarden zoals beschreven in het Biedingsbericht.

De gedefinieerde termen in dit Hoofdstuk 12 (Dutch language summary (Nederlandstalige samenvatting)) hebben de betekenis die daaraan in Hoofdstuk 12.4 (Definitions) is gegeven. Deze Nederlandstalige samenvatting maakt deel uit van het Biedingsbericht, maar vervangt deze niet. Deze Nederlandstalige samenvatting is niet volledig en bevat niet alle informatie die voor Aandeelhouders van belang is om zich een afgewogen oordeel te kunnen vormen over het Bod. Het lezen van deze Nederlandstalige samenvatting mag derhalve niet worden beschouwd als een alternatief voor het bestuderen van het volledige Biedingsbericht. Aandeelhouders worden geadviseerd het volledige Biedingsbericht (inclusief alle documenten die daarin door middel van verwijzing (incorporation by reference) zijn opgenomen) zorgvuldig te bestuderen en zo nodig onafhankelijk advies in te winnen teneinde zich een afgewogen oordeel te kunnen vormen over het Bod en de beschrijving daarvan in het Biedingsbericht. Daarnaast zullen Aandeelhouders mogelijk hun belastingadviseur willen raadplegen met betrekking tot de fiscale gevolgen van het aanmelden van Aandelen onder het Bod.

In geval van verschillen tussen deze Nederlandstalige samenvatting en de Engelse tekst van het Biedingsbericht prevaleert de Engelse tekst van het Biedingsbericht (inclusief alle documenten die daarin door middel van verwijzing (incorporation by reference) zijn opgenomen).

12.1 Restricties

Het uitbrengen van het Bod en/of de verkrijgbaarstelling van het Biedingsbericht kunnen (in bepaalde jurisdicties) aan bepaalde restricties onderhevig zijn. Deze restricties zijn opgenomen in Hoofdstukken 1 (*Restrictions*) en 2 (*Important Information*) en zijn ook van toepassing op deze Nederlandstalige samenvatting. Het Bod wordt direct noch indirect uitgebracht in, en mag niet worden aanvaard door of namens Aandeelhouders vanuit, een jurisdictie waarin het uitbrengen van het Bod of het aanvaarden van het Bod niet in overeenstemming is met de in die jurisdictie geldende wet- en regelgeving of waarvoor enige registratie, goedkeuring of neerlegging bij enige toezichthoudende instantie vereist is die niet uitdrukkelijk in dit Biedingsbericht is voorzien. Het niet in acht nemen van deze restricties kan resulteren in een overtreding van de Toepasselijke Regelgeving in de desbetreffende jurisdictie. De Bieder, de Vennootschap en hun respectievelijke adviseurs aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid in verband met het overtreden van voornoemde restricties. Aandeelhouders dienen waar nodig onafhankelijk advies in te winnen over hun positie dienaangaande. De Bieder behoudt zich het recht voor om in het kader van het Bod de aanmelding van Aandelen te accepteren, zelfs indien dit niet gebeurt in overeenstemming met de bepalingen zoals uiteengezet in dit Biedingsbericht.

12.2 Verantwoordelijkheid

12.2.1 Informatie verstrekt door de Bieder

De informatie opgenomen in:

- Hoofdstukken 1 (*Restrictions*) tot en met 5 (*Explanation and background of the Offer*) (met uitzondering van de informatie opgenomen in Hoofdstukken 5.1 (*Background*), 5.2 (*Request for inquiry by Talpa*), 5.3 (*Public announcements*), 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*), 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*), 5.9 (*Decision-making*), 5.10 (*Suspension of the Executive Board*), 5.11 (*Recommendation*), 5.13 (*Shareholdings of the members of the Boards*), 5.14 (*Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company*), 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*), 5.20 (*Composition of the Boards as from the Settlement Date*), 5.21 (*Compensation for the members of the Boards*), 5.22.1 (*Dutch large company regime (structuurregime)*), 5.23 (*Employee consultation*), 5.24 (*Consultation of Editorial Boards*), 5.25 (*Non-Financial Covenants*) en 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*));

- Hoofdstuk 8 (*Information on the Offeror*);
- Hoofdstuk 9.1.5;
- Hoofdstuk 9.1.7;
- Hoofdstuk 10 (*Tax aspects of the Offer*) (met uitzondering van de informatie opgenomen in Hoofdstuk 10.2.3 (*Passive foreign investment company considerations*)); en
- Hoofdstuk 12 (*Dutch language summary (Nederlandstalige samenvatting)*),

is uitsluitend door de Bieder verstrekt.

12.2.2 Informatie verstrekt door de Vennootschap

De informatie opgenomen in:

- Hoofdstuk 5.9 (*Decision-making*);
- Hoofdstuk 5.10 (*Suspension of the Executive Board*);
- Hoofdstuk 5.11 (*Recommendation*);
- Hoofdstuk 5.13 (*Shareholdings of the members of the Boards*);
- Hoofdstuk 5.21 (*Compensation for the members of the Boards*);
- Hoofdstuk 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*);
- Hoofdstuk 7 (*Information on the Company*);
- Hoofdstuk 9.1.6; en
- Hoofdstuk 13 (*Selected financial information of the Company*),

is uitsluitend door de Vennootschap verstrekt.

12.2.3 Informatie verstrekt door de Vennootschap

De informatie opgenomen op de voorpagina, bladzijden 1 en 2 en in:

- Hoofdstuk 5.1 (*Background*);
- Hoofdstuk 5.2 (*Request for inquiry by Talpa*);
- Hoofdstuk 5.3 (*Public announcements*);
- Hoofdstuk 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*);
- Hoofdstuk 5.8 (*Offer Conditions, waiver and satisfaction*);
- Hoofdstuk 5.14 (*Respective cross-shareholdings the Offeror – the Company*);
- Hoofdstuk 5.19 (*Legal structure and corporate structure following the Offer*);
- Hoofdstuk 5.20 (*Composition of the Boards as from the Settlement Date*);
- Hoofdstuk 5.22.1 (*Dutch large company regime (structuurregime)*);
- Hoofdstuk 5.23 (*Employee consultation*);
- Hoofdstuk 5.24 (*Consultation of Editorial Boards*);
- Hoofdstuk 5.25 (*Non-Financial Covenants*);
- Hoofdstuk 5.26 (*Certain arrangements between the Offeror and the Company*);
- Hoofdstuk 9 (*Further declarations pursuant to the Decree*) (met uitzondering van de informatie opgenomen in Hoofdstukken 9.1.5, 9.1.6 en 9.1.7);
- Hoofdstuk 10.2.3 (*Passive foreign investment company considerations*);
- Hoofdstuk 11 (*Press releases*); and
- Hoofdstuk 14 (*Advisers*),

is door de Bieder en de Vennootschap gezamenlijk verstrekt.

- 12.2.4 Uitsluitend de Bieder en de Vennootschap zijn verantwoordelijk voor de juistheid en volledigheid van de informatie die in het Biedingsbericht is verstrekt, ieder afzonderlijk met betrekking tot de informatie die door henzelf is verstrekt, en gezamenlijk voor de informatie die door hen gezamenlijk is verstrekt.
- 12.2.5 De Bieder en de Vennootschap verklaren beiden, elk afzonderlijk met betrekking tot de informatie waarvoor zij zelf verantwoordelijk zijn en gezamenlijk met betrekking tot de informatie waarvoor zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn, dat de informatie in het Biedingsbericht, voor zover hen redelijkerwijs bekend is en na het treffen van alle redelijke maatregelen om ervoor zorg te dragen dat zulks het geval is, overeenstemt met de werkelijkheid en dat geen gegevens zijn weggelaten als gevolg waarvan de strekking van het Biedingsbericht zou wijzigen.
- 12.2.6 De informatie opgenomen in Hoofdstuk 13 (*Selected financial information of the Company*) is door de Vennootschap ontleend aan de gecontroleerde jaarrekeningen voor de boekjaren van de Vennootschap eindigend op 31 december 2016, 31 december 2015 en 31 december 2014, respectievelijk, zoals gepubliceerd in de jaarverslagen van de Vennootschap van respectievelijk 2016, 2015 en 2014, zoals verder uitgelegd in Hoofdstuk 13 (*Selected financial information of the Company*). De accountantsverslagen opgenomen in Hoofdstuk 13 (*Selected financial information of the Company*) zijn door de Vennootschap verkregen van Deloitte Accountants B.V. ("**Deloitte**"), de onafhankelijke accountant van de Vennootschap. De Vennootschap bevestigt, naar haar beste weten, dat de informatie opgenomen in Hoofdstuk 13 (*Selected financial information of the Company*) correct is gereproduceerd en dat er geen feiten zijn weggelaten waardoor de gereproduceerde informatie onjuist of misleidend zou worden. De Bieder en de Vennootschap zijn niet verantwoordelijk voor enige accountantsverklaring opgenomen in het Biedingsbericht.

12.3 Weergave van financiële informatie en andere informatie

De informatie opgenomen in het Biedingsbericht geeft de situatie weer ten tijde van de datum van het Biedingsbericht, tenzij anders vermeld. De uitgave en verspreiding van het Biedingsbericht impliceert geenszins dat de hierin opgenomen informatie juist en volledig zal blijven na de datum van het Biedingsbericht of dat er geen wijzigingen hebben plaatsgevonden met betrekking tot de informatie opgenomen in het Biedingsbericht of met betrekking tot de aangelegenheden van de Bieder, de Vennootschap en/of hun respectievelijke dochtermaatschappijen sinds de datum van het Biedingsbericht. Het voorgaande is niet van invloed op de verplichtingen van zowel de Bieder als de Vennootschap om een openbare mededeling te doen uit hoofde van artikel 17 van verordening (EU) Nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 ("**MAR**") dan wel artikel 4 lid 1 en lid 3 Bob, indien van toepassing.

Geen andere persoon dan de Bieder en de Vennootschap, zonder enige afbreuk te doen aan de accountantsverslagen afgegeven door Deloitte zoals opgenomen in het Biedingsbericht en de Fairness Opinions afgegeven door ABN AMRO Bank N.V. ("**ABN AMRO**") en Coöperatieve Rabobank U.A. ("**Rabobank**") aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en door N M Rothschild & Sons Limited ("**Rothschild**") aan de Raad van Commissarissen, is bevoegd om enige informatie te verstrekken of enige mededeling te doen namens de Bieder of de Vennootschap in verband met het Bod of de informatie opgenomen in het Biedingsbericht. Indien dergelijke informatie is verstrekt of een mededeling is gedaan door andere partijen dan de Bieder of de Vennootschap, dient er niet te worden vertrouwd op zulke informatie of mededelingen als ware die zouden zijn afgegeven door of namens de Bieder of de Vennootschap.

Het Biedingsbericht bevat informatie inzake het Bod zoals vereist uit hoofde van artikel 5:76 Wft en artikel 8 lid 1 Bob en is beoordeeld en goedgekeurd door de AFM als biedingsbericht uit hoofde van artikel 5:76 Wft. De informatie zoals vereist uit hoofde van artikel 18 lid 2 Bob inzake het bod is opgenomen in de standpuntbepaling van de Vennootschap (de "**Standpuntbepaling**"), welke geen onderdeel van dit Biedingsbericht uitmaakt. De Standpuntbepaling is niet onderworpen aan voorafgaande beoordeling door en goedkeuring van de AFM, echter wel onderworpen aan beoordeling door de AFM na publicatie daarvan.

Getallen in het Biedingsbericht kunnen naar boven of beneden zijn afgerond en dienen derhalve niet als exact te worden beschouwd.

12.4 Definities

“**Aanbeveling**” heeft de betekenis die hieraan is toegekend in Hoofdstuk 12.14 (*Aanbeveling*);

“**Aandeelhouders**” betekent de houders van één of meer Aandelen;

“**Aandelen**” betekent de prioriteitsaandelen, de Certificaten en de gewone aandelen waarvan geen certificaten van aandelen zijn uitgegeven in het kapitaal van de Vennootschap, ieder met een nominale waarde van EUR 0,25 per aandeel of certificaat van aandeel;

“**Aankondigingen**” betekent de gezamenlijke aankondiging van Mediahuis en VP Exploitatie gemaakt op 14 december 2016 en de aankondiging gemaakt door de Vennootschap op 14 december 2016 zoals omschreven in Hoofdstuk 5.26.1 (*Public announcements*) en weergegeven in Hoofdstuk 11 (*Press releases*);

“**Aangemeld Aandeel**” betekent elk Aandeel dat voorafgaand aan, of op, de Uiterste Dag van Aanmelding op geldige wijze is aangemeld (of op ongeldige wijze, indien de Bieder de aanmelding desalniettemin heeft aanvaard) en geleverd onder het Bod;

“**Aanmeldingstermijn**” betekent de periode gedurende welke Aandeelhouders hun Aandelen kunnen aanmelden aan de Bieder, die aanvangt om 9:00 uur CET op 20 april 2017 en eindigt op, behoudens verlenging in overeenstemming met artikel 15 lid 2 Bob en bepaalde toepasselijke bepalingen van de Exchange Act of nadat de Bieder ontheffing heeft verkregen van de AFM voor een verdere verlenging in overeenstemming met artikel 5:81 lid 3 Wft, 17:40 uur CET op 15 juni 2017;

“**ABN AMRO**” betekent ABN AMRO Bank N.V.;

“**AFM**” betekent de Stichting Autoriteit Financiële Markten;

“**Alternatief Voorstel**” betekent een Alternative Proposal, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 5.26.1 (*Exclusivity*);

“**Besluiten**” betekent de Resolutions, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 6 (*Annual General Meeting of TMG Shareholders*);

“**Bieder**” betekent Gerald BidCo B.V., een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid opgericht naar Nederlands recht met statutaire zetel in Amsterdam, Nederland. De Bieder is ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 68210124;

“**Biedingsbericht**” betekent dit biedingsbericht dat de voorwaarden en beperkingen van het Bod beschrijft;

“**Biedprijs**” betekent een bedrag in contanten van EUR 6,00 per Aangemeld Aandeel (cum dividend);

“**Bob**” betekent het Besluit openbare biedingen Wft, zoals gewijzigd;

“**Bod**” betekent het bod zoals uiteengezet in het Biedingsbericht;

“**Burgerlijk Wetboek**” betekent het Nederlands Burgerlijk Wetboek (BW);

“**Call Optie**” is het recht van de Stichting Preferente Aandelen om Preferente Aandelen te verkrijgen zoals beschreven in Hoofdstuk 7.8 (*Protective Share Trust*);

“**Certificaten**” betekent de certificaten van aandelen met een nominale waarde van EUR 0,25 per certificaat in het kapitaal van de Vennootschap uitgegeven aan Stichting Administratiekantoor van Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.;

“**CET**” betekent Central European Time;

“**Concurrerend Bod**” betekent Competing Offer, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 5.26.1 (*Exclusivity*);

“Dag van Gestanddoening” betekent de datum waarop de Bieder aankondigt of het Bod gestand wordt gedaan;

“Due Diligence Onderzoek” betekent Due Diligence, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 5.1 (*Background*);

“Euronext Amsterdam” betekent Euronext in Amsterdam, een gereguleerde markt van Euronext Amsterdam N.V.;

“Exchange Act” betekent de U.S. Securities Exchange Act of 1943, zoals gewijzigd, en de regels en voorschriften daaronder uitgevaardigd;

“Fairness Opinions” betekent de verklaringen gedateerd op 5 maart 2017 afgegeven door ABN AMRO en door Rabobank aan de Vennootschap en door Rothschild aan de Raad van Commissarissen;

“Fusie” betekent het Bod en alle transacties die daaruit volgen;

“Fusieprotocol” betekent het fusieprotocol tussen de Bieder, Mediahuis, VP Exploitatie en de Vennootschap gedateerd op 5 maart 2017;

“Gelieerde Ondernemingen” betekent in relatie tot de Bieder of de Vennootschap, elke persoon behorende tot dezelfde groep als de Bieder of de Vennootschap zoals gedefinieerd in artikel 2:24b Burgerlijk Wetboek, met dien verstande dat op geen moment de Vennootschap als Gelieerde Onderneming van de Bieder dient te worden beschouwd of vice versa en (ii) VP Exploitatie als Gelieerde Onderneming van de Bieder dient te worden beschouwd of vice versa;

“Intermediair” betekent een intermediair, zoals bedoeld in artikel 1 van de Wet giraal effectenverkeer;

“Jaarlijkse Algemene Vergadering” betekent de jaarlijkse algemene vergadering van de Vennootschap, die wordt gehouden op 1 juni 2017 om 13:00 uur CET aan de Passenger Terminal Amsterdam, Piet Heinkade 27, 1019 BR Amsterdam, Nederland, in welke vergadering, onder meer, overeenkomstig het bepaalde in artikel 18 lid 1 Bob het Bod zal worden besproken en zal worden gestemd over de Besluiten;

“Materieel Nadelig Effect” betekent Material Adverse Effect, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 3 (*Definitions*);

“Mededingingsrechtelijke Goedkeuring” betekent Antitrust Clearances, zoals gedefinieerd in Hoofdstuk 5.7.1 (*Offer Conditions*);

“Mediahuis” betekent Mediahuis NV, een vennootschap opgericht naar Belgisch recht met hoofdvestiging te Katwilgweg 2, 2050 Antwerpen, België en ingeschreven in het Kruispuntbank van Ondernemingen onder nummer 0439849666;

“Na-aanmeldingstermijn” betekent een periode van twee (2) weken na de Aanmeldingstermijn, gedurende welke Aandeelhouders die hun Aandelen nog niet hebben aangemeld onder het Bod de mogelijkheid wordt geboden dit alsnog te doen, op dezelfde wijze en op basis van dezelfde voorwaarden als opgenomen in het Biedingsbericht;

“Nederlands recht” betekent het recht geldend in het Europese deel van Nederland;

“Overdrachtsdatum” betekent de datum waarop, overeenkomstig de Voorwaarden, de Bieder de Biedprijs zal betalen aan de Aandeelhouders voor elk Aangemeld Aandeel, niet later dan drie (3) Werkdagen na de Dag van Gestanddoening;

“Overheidsbevel” betekent een bevel, uitspraak, vonnis of besluit gewezen door een rechtbank, arbitrage instituut, overheid, overheidsinstantie of een ander toezichthoudend of bestuursrechtelijk orgaan dat geldig en van kracht is;

“Peildatum” betekent 13 december 2016, de laatste handelsdag voor de dag van de Aankondigingen;

“Preferente Aandelen” betekent de preferente beschermingsaandelen met een nominale waarde van EUR 0,25 per aandeel in de Vennootschap;

“Raad van Bestuur” betekent de raad van bestuur van de Vennootschap;

“Raad van Commissarissen” betekent de raad van commissarissen van de Vennootschap;

“Rabobank” betekent Coöperatieve Rabobank U.A.;

“Redactieraden” betekent de redactieraden van De Telegraaf, HMC Media en Metro;

“Redactiestatuten” betekent de redactiestatuten van De Telegraaf, HMC Media en Metro;

“Rothschild” betekent N M Rothschild & Sons Limited;

“Standpuntbepaling” betekent de standpuntbepaling van de Vennootschap omvattende de informatie zoals vereist uit hoofde van artikel 18 lid 2 Bob inzake het Bod die geen onderdeel van dit Biedingsbericht uitmaakt en niet is beoordeeld of goedgekeurd door de AFM voor haar publicatie;

“Stichting Preferente Aandelen” betekent de Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V., een stichting opgericht naar Nederlands recht met statutaire zetel in Amsterdam, Nederland en gevestigd te Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, Nederland. De Stichting Preferente Aandelen is ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 41203593;

“Talpa” betekent Talpa Holding N.V.;

“Talpa Gelieerde Onderneming” betekent elke vennootschap, samenwerkingsverband, coöperatie of andere onderneming en elke rechtspersoon of natuurlijke persoon, die direct of indirect, alleen of tezamen controle heeft over Talpa dan wel door Talpa wordt gecontroleerd, waaronder dochtermaatschappijen en groepsmaatschappijen van Talpa zoals gedefinieerd in artikelen 2:24a en 2:24b Burgerlijk Wetboek;

“TMG Groep” betekent Telegraaf Media Groep N.V. en haar Gelieerde Ondernemingen, van tijd tot tijd;

“Toepasselijke Regelgeving” betekent alle toepasselijke wet- en regelgeving, inclusief maar niet beperkt tot de toepasselijke bepalingen van en alle nadere regelgeving en beleidsregels die zijn vastgesteld of anderszins gelding hebben onder de Wft, het Bob, de beleidsregels en instructies van de AFM, de Wet op de ondernemingsraden, de SER Fusiegedragsregels 2015, de regelgeving en beleidsregels van Euronext Amsterdam, het Burgerlijk Wetboek, bepaalde toepasselijke bepalingen van de Exchange Act, de relevante effecten- en medezeggenschapswetgeving in andere relevante jurisdicties en de relevante mededingingsregels die van toepassing zijn op het Bod;

“Uiterste Dag van Aanmelding” betekent de datum waarop de Aanmeldingstermijn eindigt;

“Uiterste Tijdstip van Aanmelding” betekent 17:40 uur CET op de Uiterste Dag van Aanmelding;

“Vennootschap” of **“TMG”** betekent Telegraaf Media Groep N.V., een naamloze vennootschap opgericht naar Nederlands recht met statutaire zetel in Amsterdam, Nederland en gevestigd te Basisweg 30, 1043 AP Amsterdam, Nederland. De Vennootschap is geregistreerd in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 39066013;

“Voorwaarden” betekent de voorwaarden met betrekking tot het Bod zoals uiteengezet in Hoofdstuk 12.9.1 (*Voorwaarden*);

“VP Exploitatie” betekent VP Exploitatie N.V., een naamloze vennootschap opgericht naar Nederlands recht met statutaire zetel in Goirle, Nederland en gevestigd te Bergstraat 28, 5051 HC Goirle, Nederland. VP Exploitatie is geregistreerd in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 18000154;

“Werkdag” betekent een dag die (niet zijnde een zaterdag of een zondag) waarop banken en Euronext Amsterdam open zijn; en

“Wft” betekent de Wet op het financieel toezicht.

12.5 Het Bod en de uitnodiging aan Aandeelhouders

De Bieder brengt hierbij een openbaar bod in contanten uit om alle geplaatste en uitstaande Aandelen te verwerven onder de voorwaarden en conform de restricties zoals beschreven in het Biedingsbericht. Aandeelhouders wordt geadviseerd om het Biedingsbericht (inclusief alle documenten die daarin door middel van verwijzing (*incorporation by reference*) zijn opgenomen) en in het bijzonder Hoofdstukken 1 (*Restrictions*) en 2 (*Important Information*) grondig en volledig te bestuderen en voor zover nodig om tot een evenwichtig oordeel te komen ten aanzien van het Bod en de inhoud van het Biedingsbericht, onafhankelijk financieel, juridisch of belastingsadvies in te winnen. Aandeelhouders die overwegen hun Aandelen niet aan te melden, worden geadviseerd in het bijzonder Hoofdstukken 12.15 (*Gevolgen van het Bod met betrekking tot liquiditeit en beëindiging beursnotering*) en 12.16 (*Juridische en corporate structuur na Overdracht*) door te nemen.

Aandeelhouders worden hierbij uitgenodigd om hun Aandelen onder het Bod aan te melden op de wijze en onder de voorwaarden zoals beschreven in het Biedingsbericht.

12.6 Vergoeding

12.6.1 Biedprijs

Voor ieder Aandeel dat op geldige wijze is aangemeld (of op ongeldige wijze, indien de Bieder de aanmelding desalniettemin heeft aanvaard) en geleverd onder het Bod, en niet op geldige wijze is ingetrokken, onder de voorwaarde dat de Bieder het Bod gestand doet, biedt de Bieder een vergoeding van EUR 6,00 in contanten (de “**Biedprijs**”).

12.6.2 Uitkeringen

De Biedprijs is cum dividend. Indien enige dividenduitkering of andere uitkering op de Aandelen wordt vastgesteld of uitgekeerd door de Vennootschap, zal de Biedprijs worden verminderd met het volledige bedrag van een dergelijke uitkering gedaan door de Vennootschap per Aandeel (vóór enige toepasselijke belastinginhouding).

12.6.3 Premies

De Biedprijs vertegenwoordigt een premie van:

- (i) 73% (drieënzeventig procent) ten opzichte van de slotkoers van de Aandelen van EUR 3,48 op de Peildatum;
- (ii) 69% (negenenzestigprocent) ten opzichte van de naar volume gewogen gemiddelde prijs van de Aandelen van EUR 3,56 gedurende een periode van drie (3) maanden eindigend op (en inclusief) de Peildatum; en
- (iii) 61% (eenenzestig procent) ten opzichte van de naar volume gewogen gemiddelde prijs van de Aandelen van EUR 3,72 gedurende een periode van twaalf (12) maanden eindigend op (en inclusief) de Peildatum.

12.7 Rationale van het Bod

Door het samengaan van de Bieder en de Vennootschap zal een leidend Nederlands-Belgisch mediabedrijf ontstaan met de focus op lange termijn waarde creatie. De combinatie van de Bieder en de Vennootschap zal de Vennootschap in staat stellen zich commercieel en financieel te ontwikkelen en nieuwe investeringen te doen in technologie en innovatie.

Zie tevens Hoofdstuk 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*).

12.8 Financiering van het Bod

Onder verwijzing naar artikel 7 lid 4 Bob, heeft de Bieder op 19 februari 2017 en 5 maart 2017 (na verhoging van de Biedprijs tot EUR 6,00) aangekondigd over voldoende middelen te beschikken om aan haar verplichtingen onder het Bod te kunnen voldoen. De Bieder zal het totale bedrag voor het Bod betalen door middel van financiering uit vreemd vermogen. Mediahuis is voor dit doel onder gebruikelijke voorwaarden een kredietovereenkomst aangegaan met ING Bank N.V.

Zie tevens Hoofdstuk 11 (*Press releases*).

12.9 Voorwaarden, afstand en vervulling

12.9.1 Voorwaarden

De verplichting van de Bieder om het Bod gestand te doen is voorwaardelijk aan het vervullen of afstand doen van elk van de voorwaarden uiteengezet in dit Hoofdstuk 12.9.1 (*Voorwaarden*) (de “**Voorwaarden**”) op of voorafgaand aan de Dag van Gestanddoening:

- (a) dat het aantal Aandelen dat ter aanvaarding is aangemeld en niet is teruggetrokken op of voor de Uiterste Dag van Aanmelding, samen met:
 - (i) Aandelen die direct of indirect worden gehouden door de Bieder op de Uiterste Dag van Aanmelding; en
 - (ii) Aandelen die onherroepelijk zijn toegezegd in schrift aan de Bieder of één van de aan haar Gelieerde Ondernemingen met als enige voorwaarde de gestanddoening van het Bod;ten minste 70% (zeventig procent) vertegenwoordigt van het gehele geplaatste en uitstaande aandelenkapitaal van de Vennootschap op een volledig verwaterde basis per de Uiterste Dag van Aanmelding exclusief Aandelen gehouden door de Vennootschap zelf of één van de aan haar Gelieerde Ondernemingen;
- (b) dat de verplichte goedkeuring of toestemming van de bevoegde mededingingsautoriteiten zijn verkregen en elke toepasselijke wachttermijn (en verlenging(en) daarvan) met betrekking tot het Bod is beëindigd of afgelopen, zodanig dat het voor de Bieder toegestaan is om de Aandelen te verkrijgen en het stemrecht daarop uit te oefenen vanaf de Overdrachtsdatum (“**Mededingingsrechtelijke Goedkeuring**”) en de Mededingingsrechtelijke Goedkeuring volledig van kracht is;
- (c) de Jaarlijkse Algemene Vergadering of de daarop volgende Buitengewone Algemene Vergadering haar goedkeuring gegeven heeft aan de Besluiten en de Besluiten volledig van kracht zijn;
- (d) dat de Vennootschap geen inbreuk heeft gemaakt op enige bepaling uit het Fusieprotocol, voor zover deze inbreuk (a) materieel nadelige gevolgen heeft of redelijkerwijs verwacht kan worden te hebben voor de Vennootschap, de Bieder, Mediahuis, VP Exploitatie of het Bod en (b) niet kan worden hersteld binnen tien (10) Werkdagen na ontvangst door de Vennootschap van een schriftelijke aanmaning van de Bieder (of, in geval eerder, voor de Uiterste Dag van Aanmelding) of niet is hersteld binnen tien (10) Werkdagen na ontvangst door de Vennootschap van een schriftelijke aanmaning van de Bieder (of, in geval eerder, voor de Uiterste Dag van Aanmelding);
- (e) dat de Bieder geen inbreuk heeft gemaakt op enige bepaling uit het Fusieprotocol, voor zover deze inbreuk (a) materieel nadelige gevolgen heeft of redelijkerwijs verwacht kan worden te hebben voor de Vennootschap of het Bod en (b) niet kan worden hersteld binnen tien (10) Werkdagen na ontvangst door de Bieder van een schriftelijke aanmaning van de Vennootschap (of, in geval eerder, voor de Uiterste Dag van Aanmelding) of niet is hersteld binnen tien (10) Werkdagen na ontvangst door de Bieder van een schriftelijke aanmaning van de Vennootschap (of, in geval eerder, voor de Uiterste Dag van Aanmelding);
- (f) dat Redactieraden zijn geraadpleegd in overeenstemming met de Redactiestatuten;
- (g) dat zich geen Materieel Nadelig Effect heeft voorgedaan, dat voortduurt op de Uiterste Dag van Aanmelding;

- (h) dat er geen Concurrerend Bod is uitgebracht, anders dan een Concurrerend Bod van Talpa of een Talpa Gelieerde Onderneming;
- (i) dat de Raad van Bestuur noch de Raad van Commissarissen de Aanbeveling heeft ingetrokken of gewijzigd;
- (j) dat de Stichting Preferente Aandelen niet geheel of gedeeltelijk zijn Call Optie heeft uitgeoefend om Preferente Aandelen te verkrijgen en dat de Stichting Preferente Aandelen akkoord is gegaan met de beëindiging van de Call Optie, onder de enkele voorwaarde van gestanddoening van het Bod;
- (k) dat op of voorafgaand aan de Dag van Gestanddoening de handel in Certificaten op Euronext Amsterdam niet geschorst of beëindigd zal zijn als het gevolg van een noteringsmaatregel van Euronext Amsterdam in overeenstemming met artikel 6901/2 of enige andere bepaling uit het Euronext Rulebook I (Harmonised Rules);
- (l) dat op of voor de Dag van Gestanddoening, geen mededeling is ontvangen van de AFM, waarin wordt gesteld dat, ingevolge artikel 5:80 lid 2 Wft, beleggingsondernemingen het niet is toegestaan deel te nemen in het Bod; en
- (m) geen rechtbank, arbitrale instantie, overheid, overheidsinstantie of andere instantie heeft een bevel, rechterlijke uitspraak of besluit uitgevaardigd dat van kracht blijft en geen wet, regel, regeling, overheidsbesluit of verbod is van kracht, welke het uitbrengen en/of het gestand doen van het Bod in overeenstemming met het Fusieprotocol op enige wezenlijke wijze verbiedt.

12.9.2 Afstand

Indien aan de Voorwaarden is voldaan, heeft de Bieder toegezegd het Bod gestand te doen. Indien bepaalde Voorwaarden niet zijn voldaan, mag de Bieder of de Vennootschap afstand doen van sommige, maar niet alle, Voorwaarden, in overeenstemming met dit Hoofdstuk 12.9.2 (*Afstand*).

De Voorwaarden opgenomen in Hoofdstukken 12.9.1(a) tot en met 12.9.1(d) en 12.9.1(f) tot en met 12.9.1(k) zijn uitsluitend ten gunste van de Bieder en van deze Voorwaarden mag (geheel of gedeeltelijk) worden afgezien door de Bieder, op elk moment, door een schriftelijke mededeling aan de Vennootschap.

De Voorwaarde opgenomen in Hoofdstuk 12.9.1(e) is uitsluitend ten gunste van de Vennootschap en van deze Voorwaarde mag (geheel of gedeeltelijk) worden afgezien door de Vennootschap, op elk moment, door een schriftelijke mededeling aan de Bieder.

Van de Voorwaarde opgenomen in Hoofdstuk 12.9.1(m) kan door de Bieder, Mediahuis, VP Exploitatie en de Vennootschap gezamenlijk afstand worden gedaan.

Van de Voorwaarde opgenomen in Hoofdstuk 12.9.1(l) kan geen afstand worden gedaan.

12.9.3 Vervulling

De vervulling van elk van de Voorwaarden hangt niet enkel af van de wil van de Bieder, overeenkomstig de in artikel 12 lid 2 Bob opgenomen verbodsbepaling.

Zowel de Bieder als de Vennootschap zullen zich redelijkerwijze inspannen om zo snel als redelijkerwijs mogelijk zorg te dragen voor de vervulling van de Voorwaarden. Wanneer op enig moment de Bieder of de Vennootschap kennisneemt van een gebeurtenis of omstandigheid waarvan het aannemelijk is dat deze een significante nadelige invloed heeft op de vervulling van een Voorwaarde, zal de Bieder respectievelijk de Vennootschap de ander daarvan onmiddellijk schriftelijk op de hoogte stellen.

Ten aanzien van Voorwaarde 12.9.1(g), zijn de Bieder en de Vennootschap een bindende adviesprocedure overeengekomen, voor het geval dat een van de partijen meent dat de Voorwaarde niet is vervuld en de andere partij het daar niet mee eens is.

Wanneer de Bieder zich ervan heeft verzekerd dat een Voorwaarde niet is vervuld of dat een Voorwaarde niet kan worden vervuld en van deze Voorwaarde geen afstand is of kan worden gedaan, zal de Bieder hiervan onverwijld een openbare mededeling doen, overeenkomstig de Toepasselijke Regelgeving.

12.10 Aanmelding

12.10.1 Aanmeldingstermijn

De initiële Aanmeldingstermijn vangt aan om 9:00 uur CET op 20 april 2017 en eindigt op 15 juni 2017 om 17:40 uur CET, tenzij de initiële Aanmeldingstermijn is verlengd in overeenstemming met Hoofdstuk 12.10.3 (*Verlenging*).

Indien aan alle Voorwaarden is voldaan of, voor zover toegestaan ingevolge de Toepasselijke Regelgeving, daarvan afstand is gedaan, zal de Bieder alle Aandelen aanvaarden die op geldige wijze zijn aangemeld (of op ongeldige wijze, voor zover de Bieder de aanmelding desalniettemin heeft aanvaard) en niet geldig zijn ingetrokken met inachtneming van de toepasselijke procedures.

12.10.2 Gestanddoening

De verplichting van de Bieder om het Bod gestand te doen wordt gedaan onder voorbehoud van vervulling of afstandsverklaring van de Voorwaarden zoals uiteengezet in Hoofdstuk 12.9 (*Voorwaarden, afstand en vervulling*). Van de Voorwaarden kan afstand worden gedaan, voor zover toegestaan ingevolge de Toepasselijke Regelgeving en overeenkomst, zoals uiteengezet in Hoofdstuk 12.9 (*Voorwaarden, afstand en vervulling*). Indien de Bieder en/of de Vennootschap (geheel of gedeeltelijk, op enig moment) afstand doet van één of meerdere Voorwaarden in overeenstemming met het bepaalde in Hoofdstuk 12.9 (*Voorwaarden, afstand en vervulling*), zal de Bieder de Aandeelhouders op de hoogte brengen, zoals vereist door de Toepasselijke Regelgeving.

De Bieder zal niet later dan op de derde (3^e) Werkdag na de Uiterste Dag van Aanmelding, zijnde de Dag van Gestanddoening, vaststellen of aan de Voorwaarden is voldaan dan wel daarvan afstand is gedaan zoals beschreven in Hoofdstuk 12.9 (*Voorwaarden, afstand en vervulling*), voor zover toegestaan ingevolge de Toepasselijke Regelgeving. Bovendien zal de Bieder op de Dag van Gestanddoening een openbare mededeling doen inhoudende dat ofwel:

- (i) het Bod gestand wordt gedaan; ofwel
- (ii) de Aanmeldingstermijn wordt verlengd in overeenstemming met Hoofdstuk 12.10.3 (*Verlenging*); ofwel
- (iii) het Bod is beëindigd omdat niet is voldaan aan de Voorwaarden en daarvan geen afstand is gedaan,

alles met inachtneming van artikel 16 Bob. Indien het Bod niet gestand wordt gedaan, zal de Bieder dit besluit motiveren.

Indien de Bieder aankondigt dat het Bod gestand wordt gedaan, zal de Bieder alle Aangemelde Aandelen accepteren en het Bod voortzetten gedurende een Na-aanmeldingstermijn die zal worden aangekondigd zoals uiteengezet in Hoofdstuk 12.10.4 (*Na-aanmeldingstermijn*).

12.10.3 Verlenging

Indien één of meer van de Voorwaarden zoals uiteengezet Hoofdstuk 12.9 (*Voorwaarden, afstand en vervulling*) niet is vervuld op de Uiterste Dag van Aanmelding, kan de Bieder in overeenstemming met artikel 15 leden 1 en 2 Bob, de Aanmeldingstermijn verlengen voor een minimale periode van twee (2) weken en een maximale periode van tien (10) weken teneinde deze Voorwaarden alsnog in vervulling te doen gaan of daarvan afstand te doen. In aanvulling hierop mag de Aanmeldingstermijn verlengd worden indien de omstandigheden zoals bedoeld in

artikel 15 leden 5 of 9 Bob zich voordoen. Verdere verlenging van de Aanmeldingstermijn is onderhevig aan het verkrijgen van een ontheffing van de AFM, welke alleen in uitzonderlijke omstandigheden gegeven zal worden.

Indien de initiële Aanmeldingstermijn wordt verlengd, met als gevolg dat de verplichting uit hoofde van artikel 16 Bob om aan te kondigen of het Bod al dan niet gestand wordt gedaan, wordt uitgesteld, zal dit uiterlijk op de derde (3^e) Werkdag na de Dag van Gestanddoening worden aangekondigd, met inachtneming van het bepaalde in artikel 15 leden 1 en 2 Bob. Als de Bieder de initiële Aanmeldingstermijn verlengt, zal het Bod eindigen op het verlengde Uiterste Tijdstip van Aanmelding.

Gedurende een verlenging van de initiële Aanmeldingstermijn blijft elk Aandeel dat is aangemeld en niet is ingetrokken in overeenstemming met artikel 15 lid 3 Bob of op een andere wijze in overstemming met het Bob is ingetrokken, onderworpen aan het Bod.

De Bieder is met de Vennootschap overeengekomen dat indien niet aan de Voorwaarde inhoudende Mededingingsrechtelijke Goedkeuring als bedoeld in Hoofdstuk 12.9.1(b) is voldaan of daarvan afstand is gedaan op de Uiterste Dag van Aanmelding, de Bieder de Aanmeldingsperiode zal verlengen met tien (10) weken na de Uiterste Dag van Aanmelding (tenzij de Bieder en de Vennootschap een kortere periode overeenkomen). De Bieder en de Vennootschap zijn tevens overeengekomen dat indien niet aan de voorwaarde inhoudende Mededingingsrechtelijke Goedkeuring als bedoeld in Hoofdstuk 12.9.1(b) is voldaan of daarvan afstand is gedaan op de uitgestelde Uiterste Dag van Aanmelding, de Bieder ontheffing zal aanvragen voor een verdere verlenging van de Aanmeldingsperiode voor een periode die Bieder en de Vennootschap nodig achten om aan de Voorwaarde te voldoen.

12.10.4 Na-aanmeldingstermijn

Indien de Bieder aankondigt dat het Bod gestand wordt gedaan, zal de Bieder in overeenstemming met artikel 17 Bob binnen drie (3) Werkdagen na gestanddoening van het Bod een Na-aanmeldingstermijn aankondigen van twee (2) weken, gedurende welke Aandeelhouders die hun Aandelen nog niet hebben aangemeld onder het Bod de mogelijkheid wordt geboden om dit alsnog te doen, op dezelfde wijze en op basis van dezelfde voorwaarden als opgenomen in het Biedingsbericht. De Na-aanmeldingstermijn zal aanvangen op de eerste (1^e) Werkdag na de dag waarop deze is aangekondigd.

De Bieder zal de resultaten van de Na-aanmeldingstermijn en het totale aantal en percentage van de door de Bieder gehouden Aandelen uiterlijk op de derde (3^e) Werkdag na de laatste dag van de Na-aanmeldingstermijn publiekelijk mededelen, in overeenstemming met artikel 17 lid 4 Bob. De Bieder zal gedurende de Na-aanmeldingstermijn doorgaan met het aanvaarden van alle op geldige wijze (of op ongeldige wijze, voor zover de Bieder de aanmelding desalniettemin heeft aanvaard) aangemelde Aandelen. Betaling voor de Aandelen die zijn aangemeld gedurende de Na-aanmeldingstermijn zal plaatsvinden binnen drie (3) Werkdagen na de laatste dag van de Na-aanmeldingstermijn.

Gedurende de Na-aanmeldingstermijn hebben Aandeelhouders niet het recht om de aanmelding van hun Aandelen in te trekken, ongeacht of de Aandelen gedurende de Aanmeldingstermijn geldig zijn aangemeld (of op ongeldige wijze, voor zover de Bieder de aanmelding desalniettemin heeft aanvaard) of gedurende de Na-aanmeldingstermijn.

12.10.5 Overdracht

Indien de Bieder aankondigt het Bod gestand te doen, zullen Aandeelhouders die hun Aandelen hebben aangemeld en aan de Bieder hebben geleverd binnen drie (3) Werkdagen volgend op de Dag van Gestanddoening, zijnde de Overdrachtsdatum, de Biedprijs ontvangen voor elk Aangemeld Aandeel. Vanaf dat moment is ontbinding of vernietiging van de aanbieding of levering van Aandelen niet meer toegestaan. De Bieder kan niet garanderen dat de Aandeelhouders binnen deze periode betaald worden. Overdracht vindt enkel plaats indien het Bod gestand is gedaan.

12.11 Aanvaarding van het Bod en aanmeldingsprocedure

12.11.1 Algemeen

Het aanmelden van een Aandeel door een Aandeelhouder zal gelden als een aanvaarding door die Aandeelhouder van het Bod. Alvorens enige actie te ondernemen, dienen Aandeelhouders zorgvuldig na te gaan hoe zij hun aandelen houden: via een Intermediair of rechtstreeks.

12.11.2 Aandelen gehouden via een Intermediair

Aandeelhouders die hun Aandelen houden via een Intermediair worden verzocht om hun aanmelding via hun bewaarder, bank of commissionair niet later dan op de Uiterste Dag van Aanmelding om 17:40 uur CET bekend te maken. De bewaarder, bank of commissionair kan een eerdere deadline vaststellen voor aanmelding door Aandeelhouders teneinde zichzelf in de gelegenheid te brengen om de aanmelding op tijdige wijze door te geven aan het Omwisselkantoor. Dienovereenkomstig dienen Aandeelhouders die Aandelen houden via een Intermediair zich te houden aan de data gecommuniceerd door de relevante Intermediair aangezien zulke data kunnen verschillen van de tijden en data in het Biedingsbericht.

Intermediairs mogen de aanmeldingen enkel indienen bij het Omwisselkantoor en enkel in schriftelijke vorm. Bij het indienen van de aanmeldingen dienen de Intermediairs te verklaren dat: (i) zij de Aangemelde Aandelen in hun administratie hebben opgenomen; (ii) iedere Aandeelhouder die het Bod accepteert, onherroepelijk verklaart en garandeert dat de Aangemelde Aandelen worden aangemeld in overeenstemming met de restricties die worden genoemd in Hoofdstuk 1 (*Restrictions*) en de informatie opgenomen in Hoofdstuk 2 (*Important information*) en de effectenwetgeving en overige Toepasselijke Regelgeving van de jurisdictie waarin de betrokken Aandeelhouder zich bevindt of waarvan hij ingezetene is, is nageleefd en geen registratie, goedkeuring of deponering bij enige toezichthoudende instantie van die jurisdictie vereist is in verband met de Aangemelde Aandelen; en (iii) zij zich verplichten om de Aangemelde Aandelen te leveren aan de Bieder voor of uiterlijk op de Overdrachtsdatum, onder de voorwaarde dat de Bieder het Bod gestand doet.

Behoudens geldige intrekking van een aanmelding van Aandelen dient het aanmelden van Aandelen ter aanvaarding van het Bod te gelden als een onherroepelijke instructie (i) tot het blokkeren van enigerlei poging de Aangemelde Aandelen over te dragen, zodat op of voorafgaand aan de Overdrachtsdatum niet tot levering van zulke Aandelen kan worden overgegaan (anders dan aan het Omwisselkantoor op of voorafgaand aan de Overdrachtsdatum als de Bieder het Bod gestand doet en de Aandelen voor koop zijn geaccepteerd of indien intrekkingen van toepassing zijn vanwege een verlenging van de Aanmeldingstermijn) en (ii) om de effectenrekening waar zulke Aandelen op gehouden worden te debiteren op de Overdrachtsdatum ten aanzien van alle Aangemelde Aandelen tegen betaling door het Omwisselkantoor van de Biedprijs met betrekking tot deze Aandelen.

12.11.3 Houders van Aandelen die individueel zijn geregistreerd in het aandeelhoudersregister van de Vennootschap

Aandeelhouders die individueel zijn geregistreerd in het aandeelhoudersregister van de Vennootschap en die hun Aandelen willen aanmelden onder het Bod, dienen een compleet en getekend aanmeldingsformulier te overhandigen aan het Omwisselkantoor in overeenstemming met de voorwaarden van het Bod, niet later dan op de Uiterste Dag van Aanmelding om 17:40 uur CET. De aanmeldingsformulieren zijn op verzoek verkrijgbaar bij het Omwisselkantoor. Het aanmeldingsformulier zal tevens dienen als een akte van levering met betrekking tot de Aandelen waarnaar daarin wordt verwezen.

12.11.4 Verklaringen, verplichtingen en garanties door Aandeelhouders die hun Aandelen aanmelden

Iedere Aandeelhouder die Aandelen aanmeldt onder het Bod, verklaart en garandeert daarmee jegens de Bieder, op de dag dat die Aandelen worden aangemeld en tot en met de Overdrachtsdatum, behoudens geldige intrekking van een aanmelding, dat:

- (i) de aanmelding van Aandelen door de Aandeelhouders een aanvaarding inhoudt van het Bod onder de voorwaarden van het Bod zoals uiteengezet in het Biedingsbericht;
- (ii) de betrokken Aandeelhouder volledig gerechtigd en bevoegd is de Aandelen aan te melden, te verkopen en te leveren, en geen andere overeenkomst is aangegaan tot aanmelding, verkoop of levering van de volgens opgave Aangemelde Aandelen met derden anders dan aan de Bieder (zulks tezamen met alle bijbehorende rechten) en dat, wanneer deze Aandelen door de Bieder worden verworven onder het Bod, de Bieder die Aandelen in volledige en onbezwaarde vorm verwerft, vrij van rechten van derden en beperkingen van welke aard dan ook;
- (iii) bij aanmelding van dergelijke Aandelen, Hoofdstuk 1 (*Restrictions*) en Hoofdstuk 2 (*Important information*) en de effectenwetgeving en overige Toepasselijke Regelgeving van de jurisdictie waarin de betrokken Aandeelhouder zich bevindt of waarvan hij ingezetene is, is nageleefd en geen registratie, goedkeuring of deponering bij enige toezichthoudende instantie van die jurisdictie vereist is in verband met de aanmelding van die Aandelen; en
- (iv) deze Aandeelhouder met de Bieder en de Vennootschap instemt dat met het aanbieden van zijn Aandelen, de Aandeelhouder, vanaf de Overdrachtsdatum, zal afzien van welke rechten of aanspraken dan ook die de Aandeelhouder zou kunnen hebben in zijn hoedanigheid als Aandeelhouder of op enige andere wijze in verband met zijn aandeelhouderschap in de Vennootschap ten opzichte van enig lid van de TMG Groep en alle vroegere en huidige leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

12.12 Besluitvorming

Proces

Na ontvangst van een niet-bindend, indicatieve voorstel van Mediahuis en VP Exploitatie op 25 augustus 2016, hebben de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen overwogen of een van hun leden een belangenconflict met betrekking tot het Bod zou hebben en hebben zij passende besluitvormingsprocedures vastgelegd om mogelijke belangenconflicten te voorkomen.

Gedurende het proces heeft dhr. A.R. van Puijenbroek, een van de leden van de Raad van Commissarissen, niet deelgenomen aan de beraadslagingen en de besluitvorming over het Bod vanwege een belangenconflict met betrekking tot het bod.

Het feit dat Talpa de leden van de Raad van Bestuur had aangeboden aan te blijven in hun functie na de Overdrachtsdatum had de specifieke aandacht van de Raad van Commissarissen en behoefde zorgvuldig toezicht door de Raad van Commissarissen.

Wegens gezondheidsredenen raakte dhr. Boersma tijdelijk ongeschikt om zijn werkzaamheden als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen uit te oefenen en nam hij niet deel aan de finale beraadslaging en besluitvorming over het Bod.

Gedurende het overleg met Mediahuis en VP Exploitatie, zijn de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (met en zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur) veelvuldig bij elkaar geweest om de ontwikkelingen in het proces te bespreken, alsmede de overwegingen die ten grondslag liggen aan hun belangrijkste beslissingen in dat kader. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben uitgebreid financieel en juridisch advies ontvangen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben een zorgvuldige afweging gemaakt van

alle aspecten, inclusief die van strategische, financiële, lopende handel, operationele en sociale aard en de gevolgen van het Bod en daarbij de belangen van alle stakeholders, inclusief de Aandeelhouders, in aanmerking genomen.

Nadat Talpa haar indicatieve en voorwaardelijke bod had aangekondigd, heeft de Vennootschap een gelijk speelveld gecreëerd door zowel Talpa als Mediahuis en VP Exploitatie (het “**Consortium**”) van dezelfde graad van informatie te voorzien in hun respectievelijke due diligence onderzoeken. Daarnaast zijn zij in staat gesteld om hun strategische plannen en voorwaarden voor een mogelijk bod te presenteren en werd hen beiden de kans gegeven een voorstel aan de Vennootschap te doen. De Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, een afvaardiging van de werknemers van de Vennootschap, de ondernemingsraad van de Vennootschap, de Redactieraden en de financiële en juridische adviseurs van de Vennootschap waren gedurende deze periode actief betrokken bij dit proces.

Op dinsdag 28 februari 2018 beschikten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over voldoende relevante informatie met betrekking de mogelijke biedingen van het Consortium en Talpa. Het Consortium had inmiddels een gecombineerd belang van 59,25% in de Vennootschap opgebouwd en had expliciet en herhaaldelijk gesteld dat het dit belang niet zal verkopen aan Talpa. Talpa’s voorstel was voorwaardelijk op een aanmeldingsdrempel van 95% en 80% onder bepaalde omstandigheden, inclusief dat Mediahuis haar belang in TMG aan Talpa moest verkopen. Het Consortium gaf aan dat uiterlijk in het weekend van 4 en 5 maart een overeenkomst bereikt zou moeten worden, mede in het licht van de wettelijke deadline van 8 maart voor indiening van een concept biedingsbericht bij de AFM. De Raad van Commissarissen – in samenspraak met de Raad van Bestuur – gaf voorrang aan een voortzetting van de gesprekken met het Consortium om te onderzoeken of volledige overeenstemming zou kunnen worden bereikt voor deze deadline.

Op zondag 5 maart zijn de Vennootschap en het Consortium het Fusieprotocol aangegaan.

Besluitvormingsoverwegingen

De strategische match gecombineerd met de Non-Financial Covenants en de dealzekerheid van het Bod, zorgde voor duidelijkheid en een strategische richting voor de onderneming van de Vennootschap, de positie van de werknemers (waaronder steun voor Terra Nova en de 24/7 multimedia strategie), waarborg van de kwaliteit van de journalistiek en de onafhankelijkheid van de redactieraden, behoud van belangrijke merken, investeringen in verschillende digitale initiatieven en een veerkrachtig financieel beleid. Zie tevens Hoofdstuk 5.6 (*Rationale for the Offer and strategy of the Combined Group*).

Talpa Media is een belangrijke partner voor de OTT/video ontwikkelingen. De Vennootschap stelt deze relatie, ook in het licht van de huidige omstandigheden, op prijs, en ook het Consortium heeft bevestigd deze relatie te ondersteunen.

Na een zorgvuldige afweging van de strategische onderbouwing, de financiële en sociale aspecten en de consequenties van het Bod, is de Raad van Commissarissen, ook in zijn tijdelijke hoedanigheid van waarnemend Raad van Bestuur, van oordeel dat Mediahuis en VP Exploitatie een faire Biedprijs bieden en dat aanvaarding van het Bod in het belang is van de Vennootschap en het duurzame succes van haar onderneming en haar stakeholders, en dat de journalistieke kwaliteit gewaarborgd zal blijven en verder kan worden ontwikkeld in een combinatie tussen Mediahuis en de Vennootschap.

12.13 Schorsing van de Raad van Bestuur

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten de leden van de Raad van Bestuur te schorsen. Als gevolg hiervan is de Raad van Commissarissen belast met de bestuurlijke taak van de Raad van Bestuur, in overeenstemming met de statuten van de Vennootschap. De Raad van Commissarissen heeft bepaald dat dhr. A.R. van Puijenbroek niet zal zijn belast met de bestuurlijke taak van de Raad van Bestuur. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen was dit besluit onvermijdelijk gezien de belangen van de Vennootschap, haar onderneming en haar stakeholders, en meer in het bijzonder in aanmerking nemende het bod van het Consortium en daarmee de toekomst van de Vennootschap. De Raad van

Commissarissen was van oordeel dat de leden van de Raad van Bestuur niet op adequate wijze het proces hadden bevorderd en begeleid en een onvoldoende constructieve en realistische houding hadden gedurende de laatste fase van de onderhandelingen met het Consortium. Als gevolg van het standpunt ingenomen door de Raad van Bestuur, bestond er een serieus risico dat de onderhandelingen met het Consortium zouden mislukken, waardoor geen fusieprotocol getekend zou worden. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen was het onverantwoord en onacceptabel om deze situatie te laten voortduren, daarmee de Raad van Commissarissen geen andere optie latend dan om de Raad van Bestuur te schorsen.

De Ondernemingskamer heeft verzoeken om onmiddellijke voorzieningen (waaronder een verzoek om de schorsing van de Raad van Bestuur op te heffen) te treffen afgewezen en heeft voorwaardelijk beschikt dat er geen redelijke gronden waren om te twifelen aan een juist beleid en een juiste gang van zaken bij de Vennootschap. Een hoorzitting met betrekking tot het verzoek om een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken bij de Vennootschap is ingepland op 15 juni 2017 en de Vennootschap heeft ook vertrouwen in de uitkomst van die procedure.

Op 14 maart heeft de Raad van Commissarissen dhr. H. Bakker benoemd tot Algemeen Manager ad-interim van de Vennootschap. In deze functie is dhr. Bakker verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur van de Vennootschap. Dhr. Bakker is geen statutair bestuurder. Dhr. Bakker blijft in functie totdat een nieuwe Raad van Bestuur is benoemd. De primaire verantwoordelijkheid voor het proces met betrekking tot het Bod zal blijven liggen bij de Raad van Commissarissen.

12.14 Aanbeveling

Op 5 maart 2017 hebben zowel ABN AMRO als Rabobank een Fairness Opinion verstrekt aan de Vennootschap. Rothschild heeft een Fairness Opinion verstrekt aan de Raad van Commissarissen. Per die datum, en afhankelijk van de factoren en aannames die in ieder van de Fairness Opinions uiteen zijn gezet, is de Biedprijs, fair (redelijk), vanuit een financieel oogpunt, voor de Aandeelhouders. De Raad van Bestuur heeft het onafhankelijke waarderingsbureau Duff & Phelps ingehuurd om een waardering van TMG te maken. In oktober 2016, heeft Duff & Phelps een indicatieve fairness bandbreedte van tussen EUR 6,20 en EUR 7,20 per Aandeel geadviseerd. In het begin van 2017, op basis van de voorlopige financiële gegevens over het boekjaar 2016, heeft Duff & Phelps de voorgestelde indicatieve fairness bandbreedte herbeoordeeld en geconcludeerd dat geen aanpassingen nodig waren. Duff & Phelps heeft geen fairness opinion verstrekt. De Raad van Commissarissen heeft vertrouwd op de fairness opinions van de drie hiervoor genoemde gerenommeerde banken.

Zonder afbreuk te doen aan de bepalingen en voorwaarden van dit Biedingsbericht, (i) ondersteunt de Raad van Commissarissen, tevens belast met de bestuurlijke taak van de Raad van Bestuur, het Bod volledig, (ii) beveelt zij de Aandeelhouders unaniem aan om het Bod te aanvaarden en hun Aandelen aan te melden onder het Bod en (iii) beveelt zij unaniem aan om voor de Besluiten te stemmen (de “**Aanbeveling**”).

Zie tevens de Standpuntbepaling.

12.15 Gevolgen van het Bod met betrekking tot liquiditeit en beëindiging beursnotering

12.15.1 Liquiditeit

Door de aankoop van Certificaten door de Bieder als gevolg van het Bod zal, onder andere, het aantal houders van Certificaten en het aantal openbaar verhandelbare Certificaten afnemen, als gevolg waarvan de liquiditeit en mogelijk de marktwaaarde van de resterende niet aangemelde Certificaten negatief zal worden beïnvloed.

De Bieder heeft niet de intentie te voorzien in een liquiditeitsmechanisme voor de Certificaten die niet worden aangemeld onder het Bod.

12.15.2 Beëindiging notering

Indien het Bod gestand wordt gedaan is de Bieder voornemens om, voor zover toegestaan onder de Toepasselijke Regelgeving, zo spoedig als redelijkerwijs mogelijk

de notering van de Certificaten (inclusief de niet aangemelde Certificaten) aan Euronext Amsterdam en de noteringsovereenkomst tussen de Vennootschap en Euronext te beëindigen.

Wanneer ten minste 95% van het geplaatste aandelenkapitaal van de Vennootschap in handen is van één enkele Aandeelhouder geldt als algemene regel, dat beëindiging van de notering van de Aandelen aan de Euronext Amsterdam is toegestaan. Echter, de notering van de Certificaten aan de Euronext Amsterdam kan ook worden beëindigd als gevolg van bijvoorbeeld een juridische fusie.

Zie tevens Hoofdstuk 12.16 (*Juridische en corporate structuur na Overdracht*).

12.16 Juridische en corporate structuur na Overdracht

Het is de intentie van de Bieder om uiteindelijk 100% (honderd procent) van de Aandelen en/of de volledige eigendom van de Vennootschap te verwerven. Zonder afbreuk te doen aan de verplichting van de Bieder om het Bod gestand te doen in overeenstemming met haar voorwaarden, is de bereidheid van de Bieder om de Biedprijs te betalen gebaseerd op de verkrijging door de Bieder van 100% (honderd procent) van de Aandelen. De Bieder en de Vennootschap verwachten dat volledige integratie van de Bieder en de Vennootschap substantiële operationele, commerciële, organisatorische en financiële voordelen heeft, welke niet volledig behaald kunnen worden indien de Vennootschap zou voortbestaan als juridische entiteit met minderheidsaandeelhouders. Om die voordelen te behalen, behoudt de Bieder zich iedere juridisch toegestane methode voor om alle Aandelen te verwerven (of de volledige eigendom van de onderneming van de Vennootschap) en/of om de juridische, financiële of fiscale structuur van de Vennootschap te optimaliseren als onderdeel van de groep van de Bieder.

12.16.1 Uitkoopprocedure

In het geval dat na de Dag van Gestanddoening de Bieder (gezamenlijk met zijn Gelieerde Ondernemingen) meer dan 95% van het geplaatste kapitaal van de Vennootschap houdt, zal de Bieder zo snel mogelijk een uitkoopprocedure op grond van artikel 2:92a of 2:359c van het Burgerlijk Wetboek starten teneinde de resterende Aandelen die niet zijn aangemeld en niet gehouden worden door de Bieder of de Vennootschap te verkrijgen.

12.16.2 Overige Herstructureringsmaatregelen na Overdracht

Indien de Bieder het Bod gestand doet, heeft de Bieder het recht om andere herstructureringen van de TMG Groep te (doen) bewerkstelligen met als doel een het volledig integreren van de Bieder en de Vennootschap en het bereiken van een optimale operationele, commerciële, organisatorische, financiële structuur en fiscale voordelen voor de Bieder in overeenstemming met de Toepasselijke Regelgeving en Nederlands recht in het algemeen. Sommige van deze maatregelen kunnen de verwatering van achtergebleven minderheidsaandeelhouders van de Vennootschap als (bij-)effect hebben. Onder voorbehoud van de Non-Financial Covenants als omschreven in Hoofdstuk 5.25.5 (*Minority Shareholders*) omvatten deze maatregelen onder meer:

- (i) een juridische (grensoverschrijdende of binnenlandse) (driehoeks-)fusie in overeenstemming met artikel 2:309 et seq. Burgerlijk Wetboek tussen de Vennootschap, de Bieder of één of meer Gelieerde Ondernemingen van de Bieder;
- (ii) een juridische splitsing van de Vennootschap in overeenstemming met artikel 2:334q et seq. Burgerlijk Wetboek;
- (iii) de inbreng van contanten of andere activa door de Bieder of een Gelieerde Onderneming in ruil voor gewone Aandelen of preferente aandelen in het kapitaal van de Vennootschap onder welke omstandigheden de eventuele voorkeursrechten van minderheidsaandeelhouders kunnen worden uitgesloten;

- (iv) een verkoop en levering van activa en passiva door een lid van de TMG Groep aan de Bieder of een Gelieerde Onderneming of door de Bieder of een Gelieerde Onderneming aan een lid van de TMG Groep;
- (v) de uitkering van winst, reserves of activa aan de Aandeelhouders,
- (vi) een liquidatie van de Vennootschap;
- (vii) een volgend openbaar bod op alle aandelen van minderheidsaandeelhouders;
- (viii) een omzetting van de Vennootschap naar een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid;
- (ix) elke transactie tussen de Vennootschap en de Bieder of een Gelieerde Onderneming die niet onder gebruikelijke marktvoorwaarden is;
- (x) elke transactie, inclusief de verkoop of overdracht van een actief tussen de Vennootschap en een Gelieerde Onderneming of tussen de Vennootschap en de Bieder of een Gelieerde Onderneming met als doel belastingvoordelen te gebruiken van de Vennootschap, de Bieder of een aan een van beide Gelieerde Onderneming;
- (xi) iedere transactie, herstructurering, uitgifte van aandelen, handelingen of procedures ten aanzien van de Vennootschap of haar Gelieerde Ondernemingen die nodig zijn om de hierboven genoemde doelstelling te behalen; of
- (xii) een combinatie van het voorgaande.

12.17 Aankondigingen

Iedere aankondiging in het kader van het Biedingsbericht zal door middel van een persbericht worden uitgebracht. Ieder gezamenlijk persbericht van de Bieder en de Vennootschap zal worden gepubliceerd op de websites van Mediahuis (www.mediahuis.be), VP Exploitatie (www.vpexploitatie.eu) en de Vennootschap (www.tmg.nl). Onder voorbehoud van de wettelijke vereisten op grond van de Toepasselijke Regelgeving en zonder afbreuk te doen aan de wijze waarop de Bieder een publieke aankondiging wenst te doen, zal op de Bieder geen enkele verplichting rusten om een publieke aankondiging te doen anders dan zoals hierboven uiteengezet.

12.18 Indicatief tijdschema

Verwachte datum en tijd	Gebeurtenis
19 april 2017	Publicatie van het persbericht met betrekking tot de verkrijgbaarstelling van het Biedingsbericht en de aanvang van het Bod
9:00 uur CET op 20 april 2017	Aanvang van de Aanmeldingstermijn
13:00 uur CET op 1 juni 2017, ten minste zes (6) Werkdagen voor de Uiterste Dag van Aanmelding	Jaarlijkse Algemene Vergadering, op welke vergadering onder meer het Bod zal worden besproken en gestemd zal worden over de Besluiten
17:40 uur CET 15 juni 2017, tenzij verlengd	Uiterste Dag van Aanmelding: Uiterste datum waarop Aandeelhouders hun Aandelen kunnen aanmelden, tenzij de termijn is verlengd in overeenstemming met Hoofdstuk 12.10.3 (<i>Verlenging</i>)
Uiterlijk drie (3) Werkdagen na de Uiterste Dag van Aanmelding	Dag van Gestanddoening: De dag waarop de Bieder zal aankondigen of het Bod al dan niet gestand wordt gedaan in overeenstemming met artikel 16 Bob
Uiterlijk drie (3) Werkdagen na de Dag van Gestanddoening	Na-aanmeldingstermijn: Indien het Bod gestand is gedaan, zal de Bieder een Na-aanmeldingstermijn aankondigen voor een periode van twee (2) weken in overeenstemming met artikel 17 Bob
Uiterlijk drie (3) Werkdagen na de Dag van Gestanddoening	Overdrachtsdatum: De dag waarop, overeenkomstig de Voorwaarden, de Bieder de Biedprijs zal betalen voor elk Aangemeld Aandeel
Zo snel mogelijk en in ieder geval binnen drie (3) Werkdagen na afloop van de Na-aanmeldingstermijn	Overdrachtsdatum voor Aandelen die zijn aangemeld tijdens de Na-aanmeldingstermijn: De dag waarop, overeenkomstig de voorwaarden van het Bod, de Bieder de Biedprijs zal betalen voor elk Aandeel dat is aangemeld tijdens de Na-aanmeldingstermijn

12.19 De Vennootschap, de Bieder, Mediahuis en VP Exploitatie

12.19.1 De Vennootschap

De Raad van Bestuur van de Vennootschap bestaat uit dhr. G.J.E. van der Snoek (*voorzitter*) en dhr. L.N.J. Epskamp. Zowel dhr. G.J.E. van der Snoek als dhr. L.N.J. Epskamp zijn met ingang van 5 maart 2017 geschorst als Chief Executive Officer respectievelijk Chief Financial Officer van de Vennootschap.

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten om de leden van de Raad van Bestuur te schorsen. Als gevolg hiervan is de Raad van Commissarissen belast met de bestuurlijke taak van de Raad van Bestuur, in overeenstemming met de statuten van de Vennootschap.

De Raad van Commissarissen van de Vennootschap bestaat uit dhr. M.A.M. Boersma (*voorzitter*), dhr. J.J. Nooitgedagt (*vice-voorzitter*), dhr. A.R. van Puijenbroek, mw. A.G. van den Belt en mw. S.G. Brummelhuis.

12.19.2 De Bieder

Het bestuur van de Bieder bestaat uit Mediahuis en VP Exploitatie.

12.19.3 Mediahuis

De raad van bestuur van Mediahuis bestaat momenteel uit dhr. R. Ceuppens (als vaste vertegenwoordiger voor Wicoma NV), dhr. M. Vangeel, dhr. P. Hermans (als vaste vertegenwoordiger voor Leas Management BVBA), dhr. P. Leysen, dhr. T. Leysen, dhr. B. de Cartier en dhr. G. Steurbaut.

De raad van bestuur heeft haar dagelijkse bestuurstaken gedelegeerd aan een directiecomité, bestaande uit dhr. G. Ysebaert (als vaste vertegenwoordiger voor Orange Tree BVBA) (Chief Executive Officer), dhr. K. De Beukelaer (als vaste vertegenwoordiger voor Zumaco BVBA) (Chief Financial Officer) en dhr. P. Verwilt (als vaste vertegenwoordiger voor Amplio BVBA) (Chief Operating Officer). Het directiecomité raadpleegt regelmatig dhr. T. Leysen (voorzitter van de raad van bestuur van Corelio NV) en dhr. M. Vangeel (voorzitter van het directiecomité van Concentra NV).

12.19.4 VP Exploitatie

De raad van bestuur van VP Exploitatie bestaat momenteel uit dhr. A.R. van Puijenbroek en dhr. K.J. Heine. De raad van commissarissen bestaat momenteel uit dhr. J.T.M. Saan, dhr. A.J. van Puijenbroek, dhr. R.H. van Puijenbroek en dhr. A. Vos.

13 Selected financial information of the Company

13.1 General

The following financial information is made available in this Section 13:

Section 13.2	Basis of preparation
Section 13.3	Selected comparative financial information for the Financial Years 2015, 2014 and 2013
Section 13.4	Independent auditor's report in respect of comparative consolidated statement of income, comparative consolidated statement of comprehensive income, comparative consolidated balance sheet and comparative consolidated statement of cash flows for the Financial Year 2015, the Financial Year 2014 and the Financial Year 2013
Section 13.5	Annual report 2016 including the financial statements of the Company for the Financial Year 2016 and the auditor's report relating to the financial statements of the Company for the Financial Year 2016

13.2 Basis of preparation

This selected consolidated financial information of the Company comprises the consolidated income statement, the consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of financial position and consolidated statement of cash flows for the Financial Years 2015, 2014 and 2013 only.

These selected consolidated financial statements are presented in thousands of euros (EUR), except when otherwise indicated.

The selected consolidated financial information for the Financial Year 2015 has been derived from the consolidated financial statements for the Financial Year 2015 as audited by Deloitte, which issued an independent auditor's report thereon, without qualification on 8 March 2016. The presentation of certain financial information has been amended in the financial statements of the Financial Year 2015, as explained in the explanatory notes thereto. The annual report for the Financial Year 2015 can be found on the website www.tmg.nl.

The selected consolidated financial information for the Financial Year 2014 has been derived from the consolidated financial statements for the Financial Year 2014 as audited by Deloitte, which issued an independent auditor's report thereon, without qualification on 10 March 2015.

The selected consolidated financial information for the Financial Year 2013 has been derived from the consolidated financial statements for the Financial Year 2014 as audited by Deloitte, which issued an independent auditor's report thereon, without qualification on 10 March 2015. Retrospective adjustments relating to changes in accounting policies for the Financial Year 2013 have been included in the selected consolidated financial information. This relates to the presentation of onerous contracts and disputes which were presented in the consolidated financial statements for the Financial Year 2013 as tax payables, account payables and other current liabilities and in the consolidated financial statements for the Financial Year 2014 as provisions.

The consolidated financial statements from which the selected consolidated financial information has been derived were prepared in accordance with IFRS.

The selected consolidated financial information set out below contains only the consolidated income statement, the consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of financial position and consolidated statement of cash flows, excluding related note disclosures and a description of significant accounting policies. For a better understanding of the Company's income, financial position and cash flows, the selected consolidated financial information should be read in conjunction with the unabridged audited consolidated financial statements for the Financial Years 2015 and 2014, including the related note disclosures and a description of significant accounting policies applied for each of these years.

13.3 Selected comparative financial information for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

13.3.1 Comparative consolidated statement of income for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

In thousands of euros	For the years ended 31 December		
	2015	2014	2013
Continuing operations			
Revenue	481,333	512,701	542,230
Other operating income	999	2,165	88
Total revenue	482,332	514,866	542,318
Raw materials and consumables	28,879	38,263	42,656
Employee benefits	202,043	181,719	231,454
Depreciation, amortisation and impairment losses	35,449	77,475	31,392
Other operating expenses	236,961	248,809	247,162
Total operating expenses	503,332	546,266	552,664
Operating result	-21,000	-31,400	-10,346
Result from associates	-40	-5,137	230,344
Financial income	247	240	178
Financial expense	-2,005	-2,261	-4,593
Financial income and expense	-1,798	-7,158	225,929
Result on continuing operations before tax	-22,798	-38,558	215,583
Income tax	841	-494	-4,985
Result for the year on continuing operations	-23,639	-38,064	220,568
Discontinued operations			
Result from discontinued operations after tax	-	-23	-42,694
Result for the year	-23,639	-38,087	177,874
Result for the year attributable to:			
Shareholders of Telegraaf Media Groep N.V.	-22,760	-33,806	177,597
Non-controlling interest	-879	-4,281	277
Result for the year	-23,639	-38,087	177,874

13.3.1 Comparative consolidated statement of comprehensive income for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

In thousands of euros	For the years ended 31 December		
	2015	2014	2013
Net result for the year	-23,639	-38,087	177,874
Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss			
Actuarial gains and losses on defined-benefit plans	-881	-1,850	-3,093
Income tax	220	463	773
	-661	-1,387	-2,320
Items that may be reclassified to profit and loss			
Changes in fair value financial instrument (available for sale)	-	-	218,275
Realisation of fair value changes financial instrument	-	-	-218,275
	-	-	-
Other comprehensive income net of tax	-661	-1,387	-2,320
Total comprehensive income for the year	-24,300	-39,474	175,554
Result attributable to:			
Shareholders of Telegraaf Media Groep N.V.	-23,421	-35,145	175,301
Non-controlling interest	-879	-4,329	253
Total comprehensive income for the year	-24,300	-39,474	175,554

13.3.2 Comparative consolidated balance sheet statement of financial position for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

In thousands of euros	As at 31 December		
	2015	2014	2013
ASSETS			
Non-current assets			
Intangible assets	237,432	249,431	309,440
Property, plant and equipment	49,726	58,103	67,540
Investments in associates	24	159	334
Deferred tax assets	38,397	38,862	34,507
Other receivables	1,077	2,279	2,343
Total non-current assets	326,656	348,834	414,164
Current assets			
Inventories	1,859	6,651	7,088
Tax assets	623	2	-
Trade and other receivables	73,811	69,703	84,728
Cash and cash equivalents	42,928	41,260	41,311
Assets classified as held for sale	62	8,806	9,060
Total current assets	119,283	126,422	142,187
Total assets	445,939	475,256	556,351
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Issued capital	11,588	11,588	11,588
Other reserves	223,592	247,131	287,198
Attributable to equity holders Telegraaf Media Groep N.V.	235,180	258,719	298,786
Non-controlling interests	-7,974	-8,018	-2,164
Total shareholders' equity	227,206	250,701	296,622
Liabilities			
Interest-bearing loans and borrowings	472	21,623	28,531
Post-employment benefit liabilities	5,183	8,703	8,976
Provisions	216	274	-
Deferred tax liabilities	18,023	19,132	20,251
Total non-current liabilities	23,894	49,732	57,758
Interest-bearing loans and borrowings	25,546	8,986	9,192
Trade and other payables	131,943	132,499	150,256
Provisions	36,209	28,279	40,869
Tax payable	1,141	4,143	742
Liabilities classified as held for sale	-	916	912
Total current liabilities	194,839	174,823	201,971
Total liabilities	218,733	224,555	259,729
Total equity and liabilities	445,939	475,256	556,351

13.3.3 Comparative consolidated statement of cash flows for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

In thousands of euros	For the years ended 31 December		
	2015	2014	2013
Cash flow from operating activities			
Result for the year	-23,639	-38,087	177,874
Adjustments for:			
Depreciation of property, plant and equipment	9,498	10,691	12,499
Amortisation of intangible assets	19,143	17,829	23,463
Impairment losses intangible assets	-	42,906	29,126
Impairment losses on property, plant and equipment	6,117	6,049	5,423
Impairment losses financial assets	691	-	-
Net financing costs	1,758	2,021	4,468
Gain on sale of property, plant and equipment	-999	-2,165	-88
Share of result from investments recognised using the equity method	-	-	-12,224
Result from associates	40	5,137	-212,238
Income tax	841	-491	-11,371
	13,450	43,890	16,932
Movement in inventories	4,792	437	6,648
Movement in trade and other receivables	514	14,145	-5,384
Movement in trade and other payables	-79	-17,236	-21,937
Movement in provisions and post-employment benefits	3,362	-13,307	-6,161
	22,039	27,929	-9,902
Interest received	244	232	240
Interest paid	-923	-893	-3,310
Income taxes paid	-5,048	-3,139	-2,493
Net cash from operating activities	16,312	24,129	-15,465
Cash flow from investing activities			
Dividends received	142	-	70,693
Investments in intangible assets	-3,966	-5,613	-5,772
Investments in property, plant and equipment	-7,640	-7,403	-16,896
Acquisition of operations, net of cash acquired	-	-	-
Acquisition of associates	-153	-299	-
Disposals of associates and other financial assets	106	-	390,565
Disposals of operations, net of cash disposed of	-	-1,449	-503
Disposals of intangible assets	-	2,975	-
Disposals of property, plant and equipment	1,406	1,160	473
Net cash flow from investing activities	-10,105	-10,629	438,560
Cash flow from financing activities			
Dividend paid	-	-	-301,275
Proceeds from borrowings	-	-	-
Redemption of borrowings	-5,635	-9,316	-88,879
Movement in non-controlling interests	-	-3,831	-
Net cash used in financing activities	-5,635	-13,147	-390,154
Net decrease in cash and cash equivalents	572	353	32,941
Cash and cash equivalents as at 1 January	41,260	41,311	9,062
Movement in cash and cash equivalents in assets held for sale	1,096	-404	-692
Cash and cash equivalents at 31 December	42,928	41,260	41,311

13.4 Independent auditor's report in respect of comparative consolidated statement of income, comparative consolidated statement of comprehensive income, comparative consolidated balance sheet and comparative consolidated statement of cash flows for the Financial Years 2015, 2014 and 2013

Independent auditor's report

To the Executive Board and Supervisory Board of Telegraaf Media Groep N.V.

Our opinion

The financial information for the years 2013, 2014 and 2015 of the selected consolidated financial information as included in section 13.3 of this Offer Memorandum (hereafter: "the summary financial statements") of Telegraaf Media Groep N.V., based in Amsterdam, is derived from the audited consolidated financial statements of Telegraaf Media Groep N.V. for the years 2014 and 2015.

In our opinion the accompanying summary financial statements are consistent, in all material respects, with the audited consolidated financial statements 2014 and 2015 of Telegraaf Media Groep N.V., on the basis of preparation as described in section 13.2 of this Offer Memorandum.

The summary financial statements comprise:

1. the summary consolidated statement of financial position at 31 December 2013, 31 December 2014 and 31 December 2015; and
2. the following consolidated summary statements over 2013, 2014 and 2015: the statement of comprehensive income, statement of income and statement of cash flows.

Summary financial statements

The summary financial statements as included in section 13.3 do not contain all the disclosures required by International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union and by Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code. Reading the summary financial statements and our report thereon, therefore, is not a substitute for reading the audited consolidated financial statements of Telegraaf Media Groep N.V. and our independent auditor's reports thereon. The summary financial statements and the audited consolidated financial statements do not reflect the effects of events that occurred subsequent to the dates of our independent auditor's reports on those consolidated financial statements.

The audited financial statements and our auditor's report thereon

We expressed an unqualified audit opinion on the consolidated financial statements 2014 and 2015 of Telegraaf Media Groep N.V. in our independent auditor's reports dated 10 March 2015 and 8 March 2016.

Responsibilities of the Executive Board and the Supervisory Board for the summary financial statements

The Executive Board is responsible for the preparation of the summary financial statements on the basis of preparation as described in section 13.2 of this Offer Memorandum. The Supervisory Board is responsible for overseeing the company's financial reporting process.

Our responsibilities

Our responsibility is to express an opinion on whether the summary financial statements are consistent, in all material respects, with the audited consolidated financial statements based on our procedures, which we conducted in accordance with Dutch law, including the Dutch Standard 810 'Engagements to report on summary financial statements'.

Restriction on use

The summary financial statements as included in section 13.3 and our independent auditor's report thereon are intended solely for enclosure in the Offer Memorandum in connection with the recommended cash offer of Gerald Bidco B.V. and cannot be used for other purposes.

Amsterdam, 19 April 2017

Deloitte Accountants B.V.

Signed on the original: P. Kuijpers

13.5 Annual report 2016 including financial statements for the Financial Year 2016 including the auditor's report related to the financial statements for the Financial Year 2016





6.923.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
24.423.000
video views per maand³
4.776.000
digitaal bereik⁴



3.488.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
2.811.000
digitaal bereik⁴



(incl. IJmuiders Courant)
316.000
totaal bereik via print en
digitaal¹
297.000
digitaal bereik⁴



1.860.000
gebruikers per maand³



500.000
gebruikers per maand³



1.172.000
totaal bereik via print
en digitaal¹



999.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
618.000
digitaal bereik⁴



150.800.000
video views per maand³
7.925.000
gebruikers per maand³



3.258.000
unieke luisteraars
per week⁵



91.214.000
pageviews per maand³



1.100.000
gebruikers per maand³



257.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
154.000
digitaal bereik⁴



1.191.000
gebruikers per maand³



1.350.000
unieke luisteraars
per week⁵



2.639.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
1.172.000
digitaal bereik⁴



6.216.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
2.150.000
digitaal bereik⁴



272.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
117.000
digitaal bereik⁴



1.973.000
abonnees²
853.000
abonnees in België²



629.000
unieke luisteraars
per week⁵



39.386.000
pageviews per maand³
1.648.000
digitaal bereik⁴



1.024.000
abonnees²



1.417.000
unieke luisteraars
per week⁵



1.000.000
gebruikers per maand³



3.507.000
unieke luisteraars
per week⁵



2.200.000
gebruikers per maand³



16.000.000
oplage⁶



42.000.000
oplage⁷

Bronnen:

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

² Interne rapportage TMG Digital

³ Google Analytics, maand december 2016

⁴ Online bereiksonderzoek NOBO, maandbereik december 2016

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

⁶ Keesing Media Group: Nederland en België

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

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

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

Voorwoord

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

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

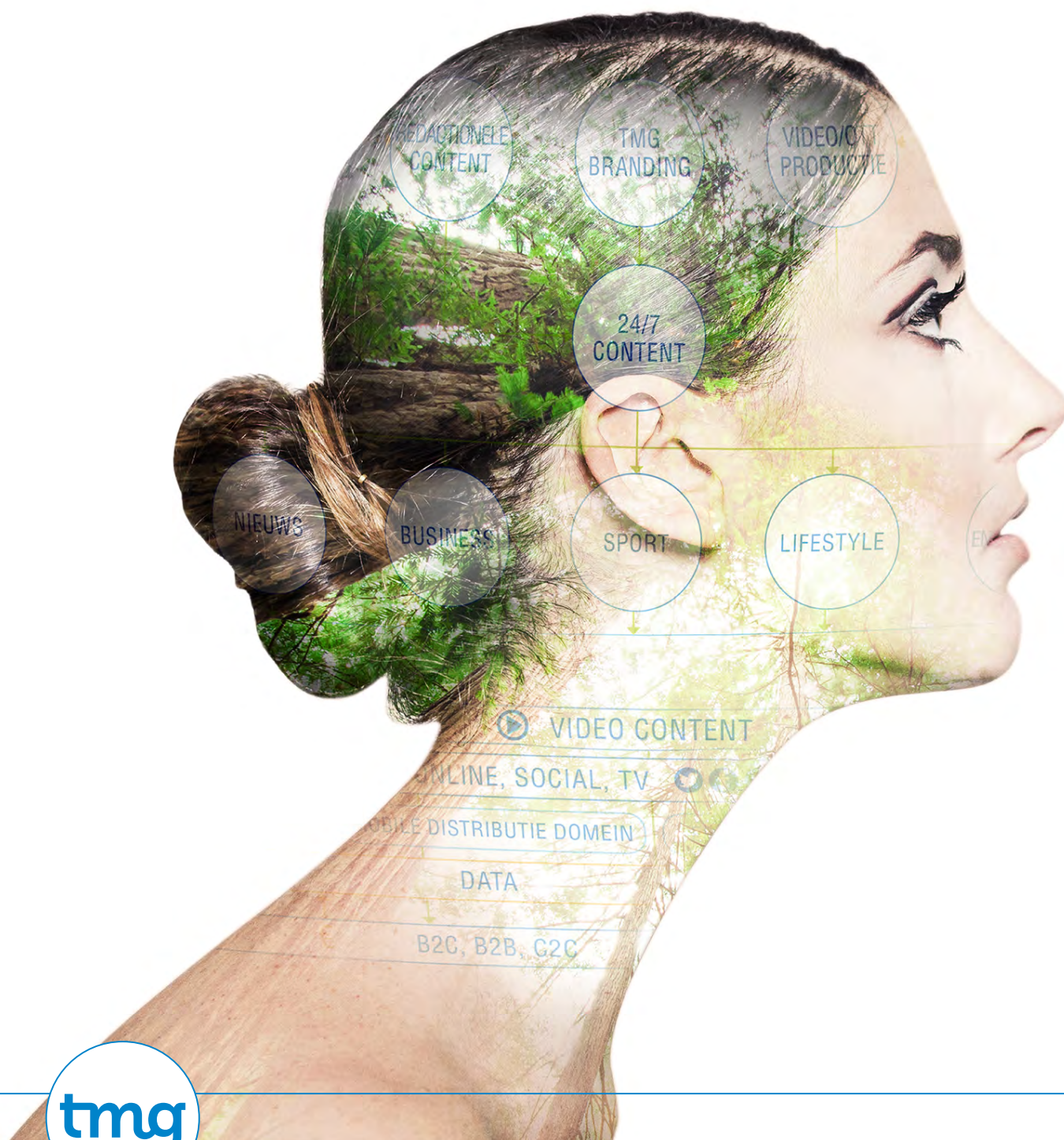
Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuursstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend. De leden van de Raad van Bestuur waren tot en met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

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

Jan Nooitgedagt

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

Over TMG



tmg

24

7

Een onderscheidend media-ecosysteem

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

Bedrijfsprofiel

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

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

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

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

Onze merken verbinden miljoenen mensen

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

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



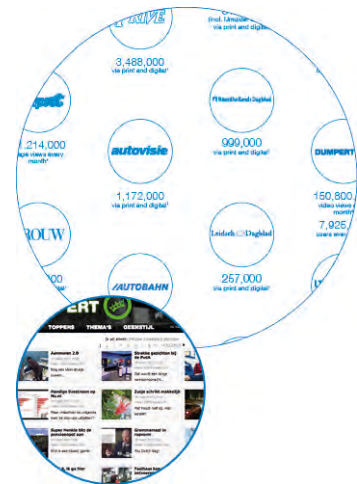
Belangrijke ontwikkelingen in 2016

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

Focus

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

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



Versnelde groei

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

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



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

² Bron: Google Analytics, december 2016

Nieuwe verdienmodellen

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

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



Verbeterde efficiëntie

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

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



Flexibele organisatie

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

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



Verantwoord ondernemen

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

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



Feiten en cijfers 2016

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



€ 421,0 miljoen
som der opbrengsten



€ 1,67 miljoen
besteed aan ontwikkeling
medewerkers



100%
CO₂-neutrale elektriciteit gebruikt in
kantoorgebouwen en drukkerijen



€ 22,0 miljoen
EBITDA, exclusief reorganisatie-
lasten



43%
opbrengsten uit B2C-abonnementen
als % van totale opbrengsten



26%
absolute CO₂-emissiereductie van
onze eigen activiteiten (scope 1 en 2)



1.766
medewerkers (FTE) in dienst
ultimo 2016



27%
opbrengsten uit B2C-transacties
als % van totale opbrengsten



95%
van ons directe restmateriaal wordt
gerecycled



41%
van de medewerkers is vrouw



24%
opbrengsten uit B2B-advertenties
als % van totale opbrengsten



100%
van het papier voor onze productie
is gecertificeerd duurzaam



44,5 jaar
gemiddelde leeftijd vaste
medewerkers



6%
overige opbrengsten
als % van totale opbrengsten



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

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

De wereld om ons heen

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

Een markt in beweging

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

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

Consumenten: 24/7 online, autonomie en gemak

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

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

Momenten van relevantie



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

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

⁴ Bron: Nielsen netto mediabestedingen jaarrapport 2015

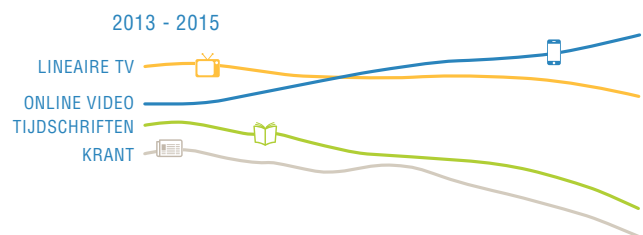
⁵ Bron: Entertainment and Media Outlook for the Netherlands 2015-2019, PwC

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

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

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

Ontwikkeling consumptievoorkeur



Bron: Media:Tijd 2015 onderzoek en ZenithOptimedia rapport 2015

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

Advertentiemarkt: verschuiving naar online en video

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

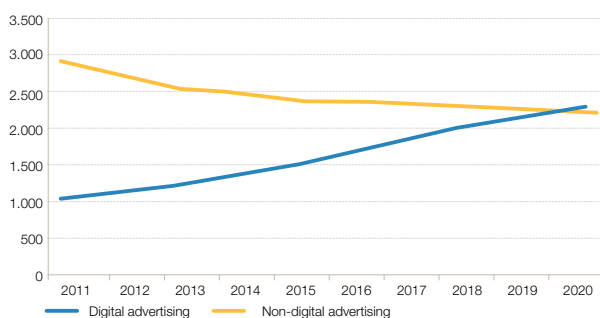
Voor adverteerders is het de grote uitdaging om ook online de consument te blijven bereiken. Streaming diensten bieden immers vaak advertentievrije varianten aan. Tegelijkertijd biedt de explosieve groei van OTT-content en video juist ook kansen voor nieuwe vormen van advertising.

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

Uitdaging voor traditionele printmedia

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

Entertainment & Media spending - advertising (€ miljoen)



Bron: PwC, Ovum

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

Strategie

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

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

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

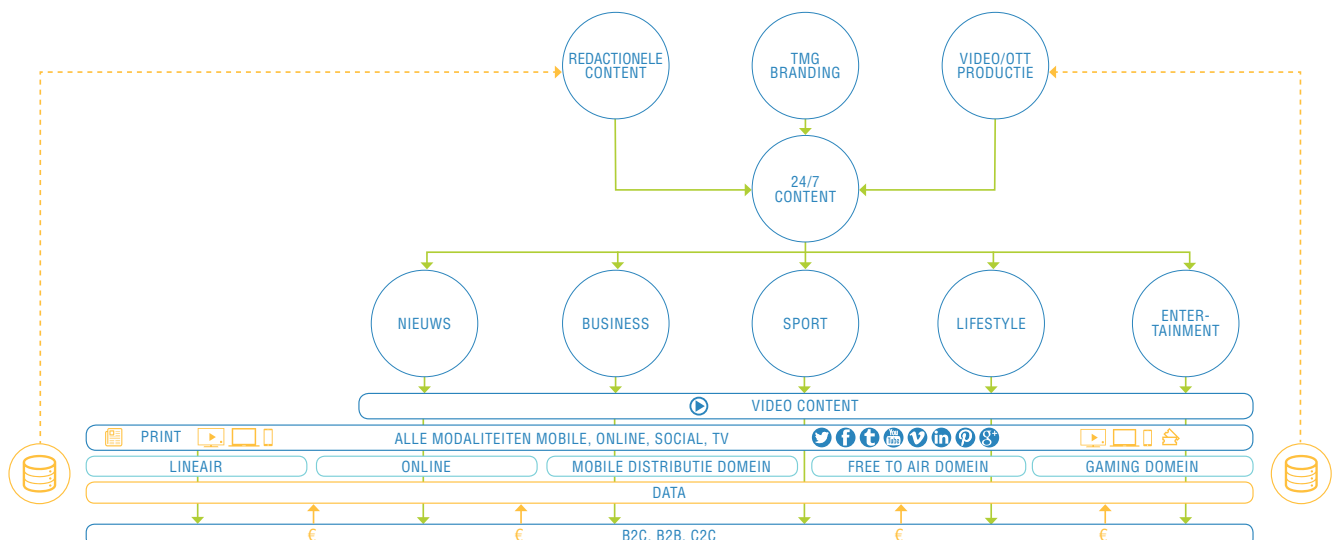
vanuit het gebruik en de (media)voorkeuren van de consument. Dit draagt bij aan nieuwe inkomstenstromen en verdienmodellen.

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

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

Deze resultaten worden verderop in het jaarverslag uitgebreider toegelicht.

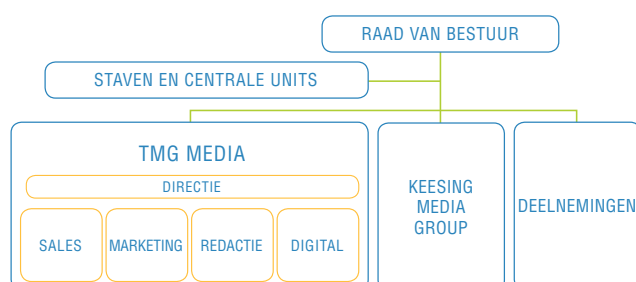
TMG Media-ecosysteem



Wendbare organisatie

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

Organogram



Waardecreatie

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

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

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

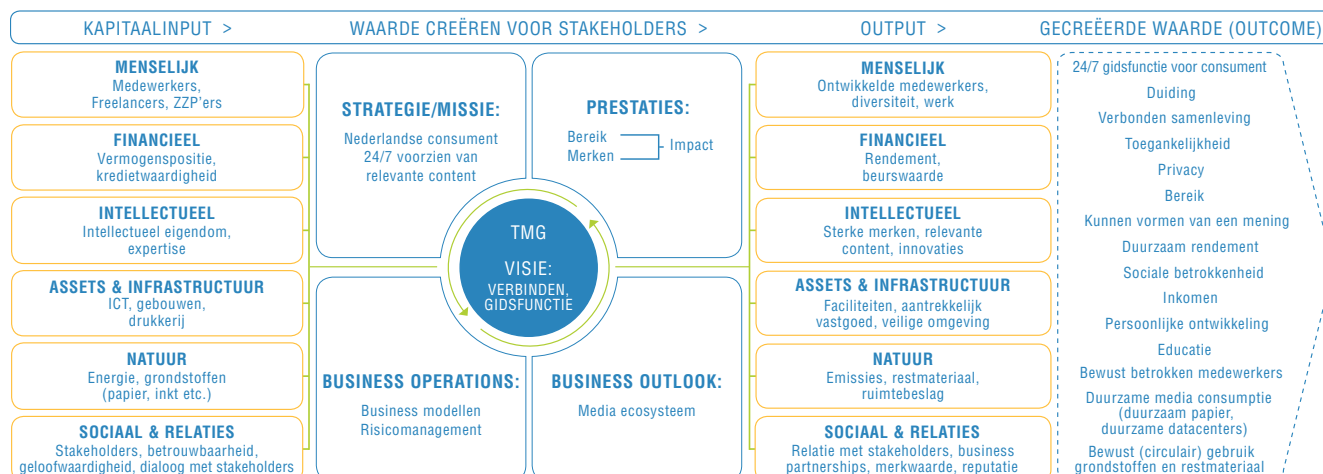
Een toelichting op [onze stakeholders](#), de dialoog met hen en de actuele [materialiteitsmatrix](#) zijn opgenomen als bijlage in dit jaarverslag.

Op basis hiervan hebben wij ook ons waardecreatiemodel verder aangescherpt.

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

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

TMG waardecreatiemodel



Verdienmodellen

Het basisverdienmodel van TMG wordt gevormd door:

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

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

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

Strategisch risicomanagement

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

Verantwoord ondernemen

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

Organisatie



tmg

24

7

Mensen maken media

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

Onze mensen

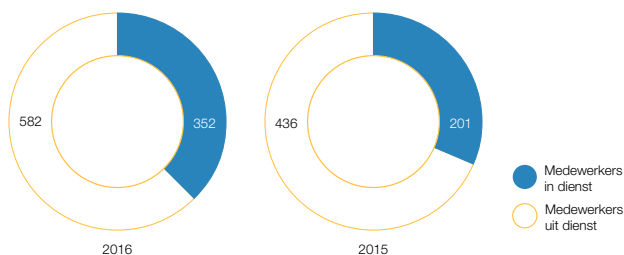
Onze mensen spelen een cruciale rol in het nieuwe media-ecosysteem van TMG. Wij vinden het belangrijk dat medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie voortdurend werken aan hun eigen duurzame inzetbaarheid. In 2016 lag de focus op het verder ontwikkelen van kennis en vaardigheden die een directe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

Onze mensen in cijfers

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

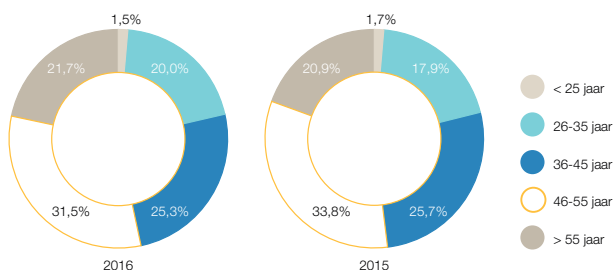
32% van onze medewerkers werkt parttime. Hiervan is 26% man, met een gemiddeld parttime percentage van 77%, en 74% vrouw, met een gemiddeld parttime percentage van 71%. Voor mensen die in deeltijd werken of op basis van een tijdelijk contract, gelden binnen TMG dezelfde arbeidsvoorwaarden als voor vaste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

Personeelsverloop (ultimo jaar)¹



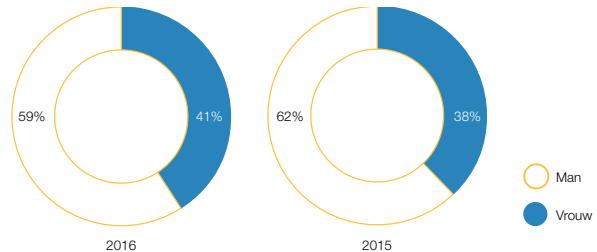
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling medewerkers naar leeftijdscategorie (ultimo jaar)¹



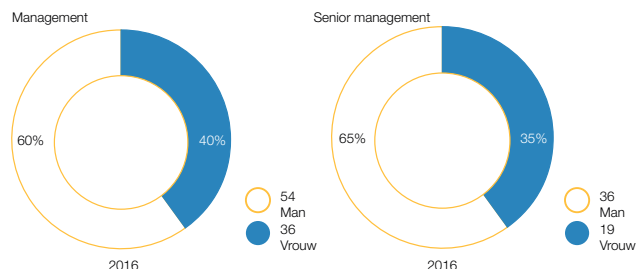
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling personeelsbestand naar geslacht (ultimo jaar)¹



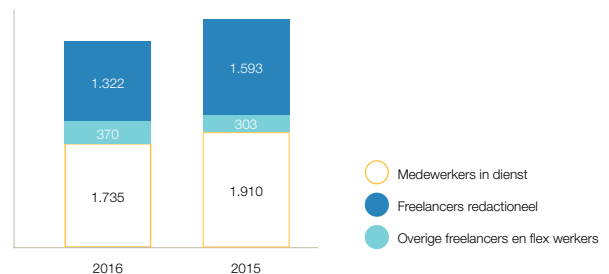
1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

Verdeling topfuncties naar geslacht (ultimo jaar)¹



1 Exclusief Keesing Media Group buitenland.

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



1 Exclusief Keesing Media Group buitenland

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

Opleiding en ontwikkeling

Omgaan met verandering

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

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

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

M3-programma gecontinueerd

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

Talentontwikkeling

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

Opleidingsbeleid aangepast

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

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

Reorganisaties binnen TMG

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

Opvolgingsplanning verbeterd

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

Focus in selectieproces

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

‘Vraagstukken worden complexer’

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

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

Complexe vraagstukken

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

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

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

Nieuwe pensioenregeling

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

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

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

Samenstelling gewijzigd

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

De COR bestaat uit:

Dagelijks bestuur

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

Leden

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

Overige actuele thema's

Ziekteverzuim en re-integratiebeleid

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

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

Nieuw Sociaal Plan

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

CAO-ontwikkelingen

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

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

Persoonlijk keuzebudget (PKB)

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

Pensioenregeling

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

Wet DBA

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

Blijvende aandacht voor veiligheid

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

⁶ Exclusief medewerkers Keesing Media Group buitenland.

Erik
Nanninga

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

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

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

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

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

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

Betrokken

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

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

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

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

ICT

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

Infrastructuur verbeterd

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

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

Architectuur opgeleverd

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

Sourcingsbeleid vastgesteld

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

Informatiebeveiliging en cyber security

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

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

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

Verbreiding rol ICT

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

Digitale productontwikkeling

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

ICT-board ingesteld

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

Verantwoord ondernemen

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

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

Verbeteren milieuprestaties

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

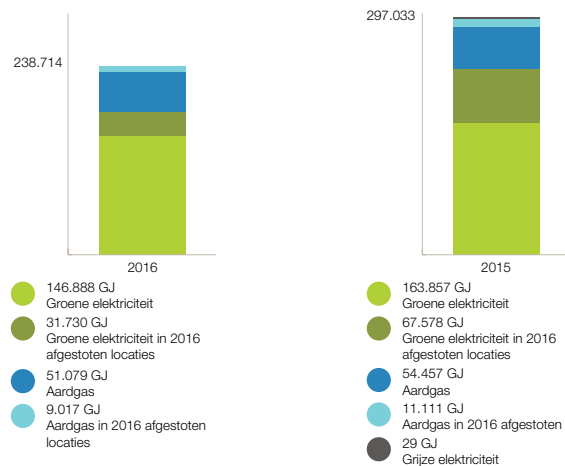
Reductie energieverbruik

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

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

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

Energieverbruik in GJ



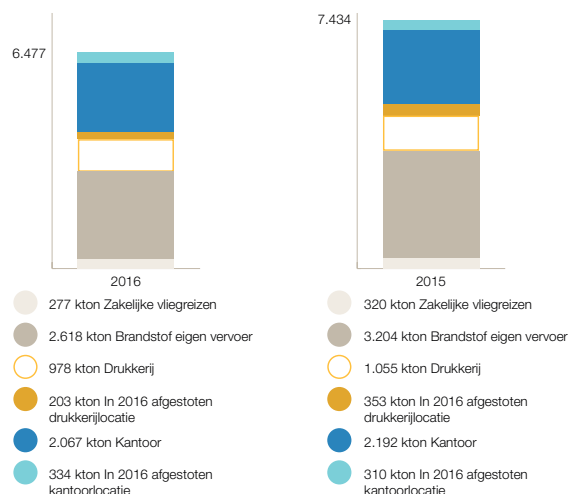
bewegingssensoren, de uitrol van nieuwe, zuiniger ICT-apparatuur, efficiënter gebruik van het vloeroppervlak binnen de gebouwen en van koelmachines), is ten opzichte van de nulmeting in 2012 in Amsterdam 9,2% minder energie verbruikt (daling werkelijk totaal verbruik 31,1%). Doordat de drukkerij in Alkmaar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

Reductie CO₂-uitstoot

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

⁷ Verbruik december is ingeschat

Totaal directe CO₂-uitstoot in kton



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

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

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

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

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

Duurzame datacenters

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

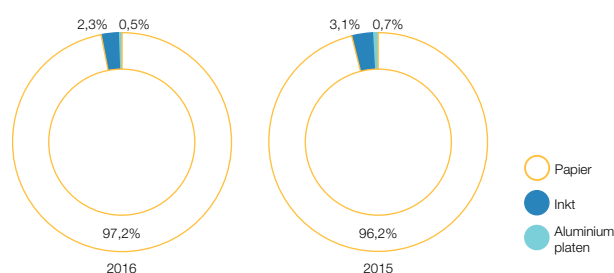
Binnen de hiervoor genoemde scope streeft TMG naar meer inzicht in de energie-efficiëntie (lage PUE-waarden) en CO₂-prestaties van onze externe datacenters die onze online producten hosten.

Circulair gebruik grondstoffen

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

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

Circulair gebruik grondstoffen

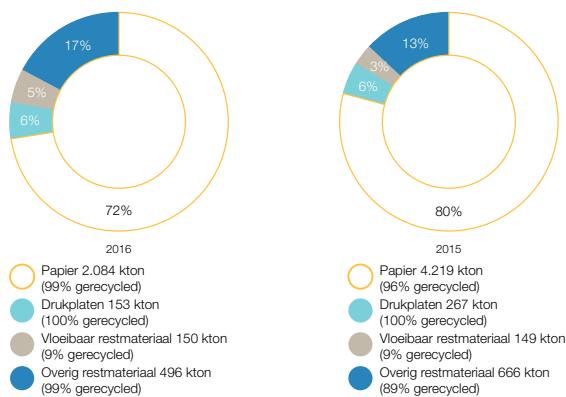


waarmee wij ons doel van 40% hebben bereikt. Voor 2017 houden wij ons vast aan de doelstelling van minimaal 40%.

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

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

Overzicht restmaterialen in kton



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

ISO14001-certificaat

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

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

Transparantie

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

Borging van verantwoord ondernemen

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

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

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

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



John
Sanderson

‘Virgin fiber is onmisbaar in papierrecycling’

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

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

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

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

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

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

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

Fiscale compliance

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

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

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

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

Privacy

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

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

Verantwoord inkopen

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

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

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

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

Verantwoorde contentcreatie

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

Bart Krul

‘Verantwoord inkopen steeds vaker vanuit intrinsieke motivatie’

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

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

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

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

Groeiend aanbod

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

Consumentenklachten: kans voor verbetering

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

Benchmarks

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

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

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

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

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

Samenwerking met het Oranje Fonds

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

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



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

De kracht van onze journalistiek

“Onze chocoladeletters bepalen vaak het gesprek van de dag”

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

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

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

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

Paul Jansen - Algemeen hoofdredacteur De Telegraaf



Kwakzalvers, corrupte douaniers en geldsmijterij

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

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

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



Geert Wilders doorbreekt stilzwijgen

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

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



Spectaculair Formule 1-seizoen Max Verstappen

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

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



Hoe de pensioenroof mensen raakt

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

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



‘Knuffelcrimineel’ Holleeder verder ontmaskerd

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

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



Terreuraanslagen dicht bij huis

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

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



“Daar zijn waar anderen niet komen”

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

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

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

Arjan Paans - Algemeen hoofdredacteur regionale dagbladen TMG



Waddenzee niet voorbereid op olieramp

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

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

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



De dokter is een vrouw

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

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



Zomertijd 2016

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

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

Misstanden in de bijstand

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

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

Het verhaal verscheen in alle regionale dagbladen van TMG.



Serie 'Bouwplaats' Noordwijk

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

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



Poelenburg: lokaal wordt landelijk

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

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

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

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



Gang van zaken



Een schat aan data

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

Bedrijfsprestaties TMG

TMG Algemeen

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

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

Opbrengsten

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

B2C abonnementen

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

B2C transacties

Losse verkoop print

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

Overig (e-commerce)

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

B2B advertenties

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

Overige opbrengsten

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

Normalisaties

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

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

Bedrijfslasten

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

¹ Bedrijfslasten vóór afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen

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

Grond- en hulpstoffen

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

Transport- en distributiekosten

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

Uitbesteed werk en technische productie

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

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

Personeelskosten

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

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

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

Verkoopkosten

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

Overige bedrijfskosten

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

EBITDA business units

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

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

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

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

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

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

Afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen

Afschrijvingen en amortisaties

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

Financiële baten en lasten

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

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

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

Resultaat uit beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

Winstbelasting en belastingpositie

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

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

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

Nettoresultaat

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

Ontwikkeling van de balans

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

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

Ontwikkeling van de kasstromen

Kasstroom uit operationele activiteiten

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

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

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

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

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

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

Financiering

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

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

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

Dividend

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

Vooruitzichten

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

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

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

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

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

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

TMG Landelijke Media

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

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

Resultaten 2016

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bereik

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

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

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

Nieuws en contentvernieuwing

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

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

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

⁸ Bron: Google Analytics, december 2016

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

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

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

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

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

Nieuwe bijlagen De Telegraaf en Metro

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

Versterking digitaal

Telegraaf VNDG: 24/7 online video

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

Eerste fase verbetering website De Telegraaf

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

Telesport, DFT en Privé vernieuwd

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

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

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

VROUW bereikt miljoenen

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

Metro succesvol op social media

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

Strategische samenwerkingen en nieuwe initiatieven

Amsterdam FashionWeek versterkt landelijke mediakracht

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

TMG Natives

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

TMG Datalab

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

¹⁰ Bron: Google Analytics, maandgemiddelde 2016

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

Stroomlijning organisatie en processen

Reorganisatie redactie De Telegraaf afgerond

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

Abonneewerving en -behoud

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

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

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

Stroomlijning redacties en marketing- en salesorganisatie

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

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

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

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

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

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

TMG Digital

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

Resultaten 2016

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

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

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

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

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

Bereik

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

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

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

Meer synergie

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

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

¹¹ Bron: Google Analytics, maandgemiddelde 2016

Dumpert

‘Dumpert hard gegroeid in 2016’

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

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

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

Opschalen platforms

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

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

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

E-commerce verder uitgebouwd

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

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

Relatieplanet opnieuw datingwebsite van het jaar

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

Accelerator-proces ingericht

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

Holland Media Combinatie

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

Resultaten 2016

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

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

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

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

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

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

Bereik

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

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

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

Regionaal nieuws en contentvernieuwing

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

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

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

¹⁵ Google Analytics, maandgemiddelde 2016

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

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

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

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

Digitaal verder versterkt

Gooi- en Eemlander-website als eerste vernieuwd

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

Andere koers voor hyperlokaal

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

Dichtbij gestopt

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

Activiteiten Holland Media Combinatie naar Amsterdam

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

ProMille Media op sterkte

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

Holland Media Combinatie op 1 in Adformatie Kerstrapport

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

Online trainingen

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

Keesing Media Group

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

Resultaten 2016

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

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

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

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

Markontwikkeling en bereik

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

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

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

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

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

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

Belangrijke niet-financiële ontwikkelingen in 2016

Keesing Media Group heeft in 2016 verder gebouwd aan:

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

Groei in nieuwe markten en kernlanden

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

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

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

Versterken van het digitale aanbod

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

Productinnovatie

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

Verbeteren efficiency in kernlanden

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

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

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

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

Maatschappelijke betrokkenheid

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

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

Investor Relations en het aandeel TMG

Investor Relations

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

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

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

Outlook 2019

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

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

Tijdens de Investor Relations-dag is het volgende gepresenteerd:

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

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

Het aandeel TMG

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

Spreiding van aandelenbezit en bescherming zeggenschap

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

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

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

Gewone aandelen

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

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

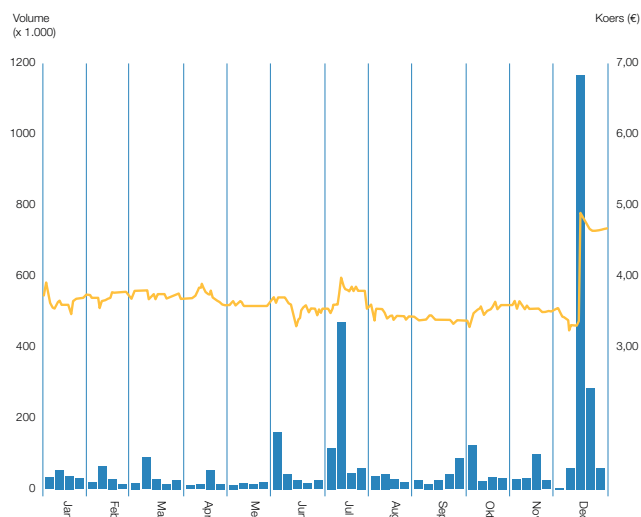
Certificaten

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

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

Koersverloop en kengetallen per aandeel

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

Koersverloop en handelsvolume 2016 aandelen TMG**Kengetallen per gewoon aandeel**

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

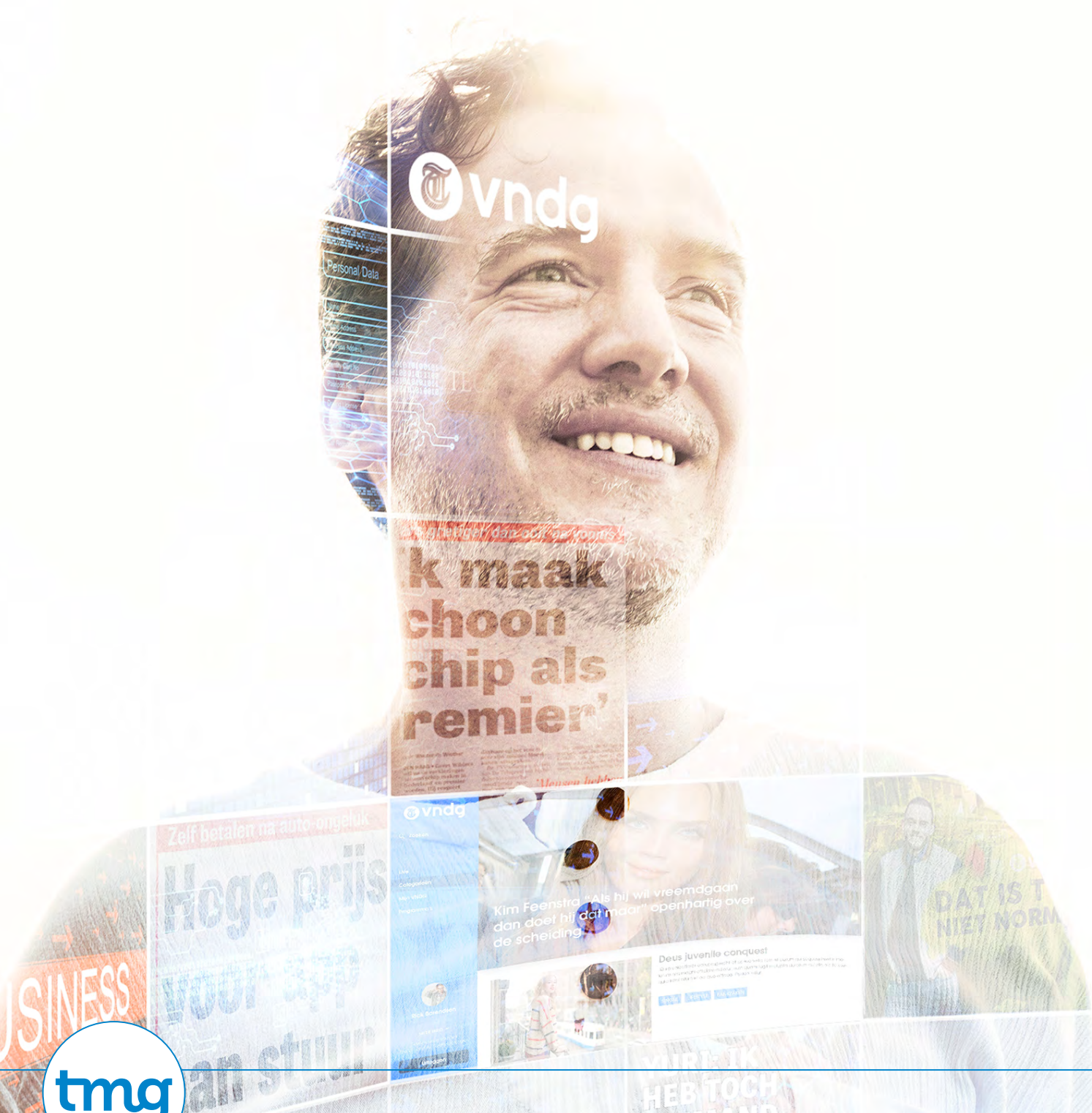
Dividendbeleid

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

Financiële kalender 2017

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

Governance



24

7

Van woord naar beeld

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

Samenstelling van de Raad van Commissarissen

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

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

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

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

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

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



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

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

- Eerste benoemingstermijn: 2013-2017

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

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



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

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

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

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

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



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

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

- Eerste benoemingstermijn: 2014-2018.

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

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



Simone (S.G.) Brummelhuis (1965)

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

- Eerste benoemingstermijn: 2014-2018.

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

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



Samenstelling van de Raad van Bestuur

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

Corporate Governance

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

Corporate Governance Code

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

Principe IV.1

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

Raad van Bestuur

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

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

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

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

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

Raad van Commissarissen

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

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

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

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

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

De belangrijkste bevoegdheden van de AvA zijn:

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

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

Aandelenkapitaal

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

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

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

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

Uitgifte van aandelen / Voorkeursrechten

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

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

Verkrijging van eigen aandelen

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

Dividend

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

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

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

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

Wijziging statuten, juridische fusie of splitsing

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

Stichting Beheer Prioriteitsaandelen TMG

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

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

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

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

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

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

Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

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

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

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

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

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

Overnamerichtlijn

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

Voorgeschreven informatie op grond van "Overnamerichtlijn"

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

Verslag van de Raad van Commissarissen

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

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

Samenstelling

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

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

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

Aandachtspunten van de Raad van Commissarissen in 2016

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

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

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

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

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

Bod Mediahuis en VP Exploitatie

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

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

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

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

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

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

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

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

Vergaderingen van de Raad van Commissarissen

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

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

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

Vergaderingen van de commissies

Auditcommissie

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

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

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

Remuneratiecommissie

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

Selectie- en benoemingscommissie

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

Evaluaties

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

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

Contacten binnen de organisatie

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

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

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

Permanente educatie van de Raad van Commissarissen

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

Dankwoord en aanbieding jaarverslag

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

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

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

Wij stellen u voor:

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

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

Amsterdam, 31 maart 2017

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

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

Beloningsbeleid

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

Beloningsbeleid

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

Beloningsbeleid Raad van Bestuur

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

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

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

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

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

Vaste component

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

Variabele component korte termijn

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

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

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

Variabele component lange termijn

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

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

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

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

Prestatiecriteria

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

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

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

Beëindigingsvergoeding

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

Pensioenregeling

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

Leningen

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

Beloningen Raad van Bestuur

						2016
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen¹	Totaal
Bestuurders						
G-J.E. van der Snoek	456.750	114.188	14.937	37.288	89.268	712.431
L.N.J. Epskamp	380.625	95.156	14.937	31.074	70.929	592.721

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

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

Beloningen Raad van Commissarissen

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

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

Verantwoordelijkheidsverklaring

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

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

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

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

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

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

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

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

Amsterdam, 31 maart 2017

Raad van Bestuur

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

Raad van Commissarissen, tijdelijk belast met het bestuur van TMG

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

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

Risicomanagement

Inleiding

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

Interne risicobeheersing- en controlesysteem van TMG

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

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

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

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

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

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

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

Risk appetite

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

onderhevig zijn en daarom opnieuw moeten worden geëvalueerd.

Toezicht en monitoring

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

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

Evaluatie en aanpassingen van het risicobeheersing- en controlesysteem

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

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

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

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

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

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

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

Geïdentificeerde strategische risico's van 2016 en 2017

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

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

- toprisco's uit 2016 die voor 2017 niet langer als toprisco zijn geclassificeerd.

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

Toprisico's 2016 en 2017

1. Stabiliteit ICT-omgeving

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

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

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

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

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

2. Datawetgeving

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

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

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

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

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

3. Cultuurverandering

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

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

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

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

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

4. Reactievermogen marktonwikkelingen

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016 en 2017

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

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

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

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

Nieuw toprisico 2017

5. Business continuity

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2017

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

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

Toprisico's 2016

6. Kostenbeheersing

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016

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

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

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

7. Samenwerking met externe partijen

Het risico

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

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

Beheersmaatregelen 2016

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

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

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

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

Managementletter

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

TMG Jaarrekening 2016



tmg

24

7

Inspireren en verbinden

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

Geconsolideerde jaarrekening

87

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

92

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

Vennootschappelijke jaarrekening 2016

143

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

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

145

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

Overige gegevens

153

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

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

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

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

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

Geconsolideerd overzicht van de financiële positie

per 31 december

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling

Algemene informatie

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

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

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

Overeenstemmingsverklaring

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

Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

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

Aanpassingen in grondslagen

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

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

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

Veranderingen in de presentatie

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

Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de leiding oordelen vormt, schattingen maakt en veronderstellingen doet die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk worden

beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op een eenvoudige andere wijze uit andere bronnen blijkt.

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

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

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

Grondslagen voor consolidatie

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

Dochterondernemingen

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

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

Gezamenlijke overeenkomsten

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

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

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

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

Geassocieerde deelnemingen

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

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

Eliminatie van transacties bij consolidatie

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

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

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

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

Activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten

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

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

Immateriële activa

Goodwill

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

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

Overige immateriële activa

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

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

Uitgaven na eerste opname

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

Financieringskosten

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

Amortisatie

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

- merknamen en uitgavenrechten 5 - 20 jaar

- licenties 6 jaar
- software 2 - 5 jaar

De afschrijvingsmethode en geschatte gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld.

Lease

Leaseovereenkomsten waarbij TMG overwegend alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen op zich neemt, worden 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 het overzicht van de financiële positie van TMG worden opgenomen.

Materiële vaste activa

Activa in eigendom

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

Uitgaven na eerste opname

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

Financieringskosten

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

Afschrijving

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

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

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

De afschrijvingsmethode, geschatte gebruiksduur en restwaarde worden jaarlijks beoordeeld.

Investerings in geassocieerde deelnemingen

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

Overige vorderingen

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

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

Vorraden

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

Effecten

Beleggingen in schuldbewijzen en aandelen

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

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

Financiële instrumenten

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

Handels- en overige vorderingen

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

Geldmiddelen

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen. Bijzondere waardeverminderingen, opgenomen met betrekking tot kasstroom genererende eenheden, worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de kasstroom genererende eenheden (of groepen van eenheden) toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige activa van de eenheid (of groep van eenheden).

Indien een daling van de reële waarde van een voor verkoop beschikbaar financieel actief rechtstreeks in het eigen vermogen is opgenomen en er objectieve aanwijzingen zijn dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan, wordt het cumulatieve verlies dat rechtstreeks in het eigen vermogen was verwerkt, opgenomen in de winst- en verliesrekening, ondanks het feit dat het financiële actief niet van het overzicht van de financiële positie is verwijderd. Het cumulatieve verlies dat in de winst- en

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

Berekening van de realiseerbare waarde

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

Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

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

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

Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

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

Overige reserves

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

Minderheidsbelang

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

Aanpassingen in minderheidsbelang

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

Inkoop eigen aandelen

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

Opgenomen rentedragende leningen

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

Personeelsbeloningen

Pensioenregelingen

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

a. Toegezegd-pensioenregelingen

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

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

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

b. Toegezegde-bijdrageregelingen

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

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

c. Jubileumregelingen

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

Op aandelen gebaseerde beloning

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

Voorzieningen

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

Reorganisatievoorziening

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

Verlieslatende contracten

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

Handelsschulden en overige verplichtingen

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

Bepaling reële waarde

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

Immateriële activa

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

Materiële vaste activa

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

Handels- en overige vorderingen

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

Derivaten

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

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

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

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

Opbrengsten

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

Bartertransacties

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

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

Subsidies

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

Lasten

Leasebetalingen

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

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

Financiële baten en lasten

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

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

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

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

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

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

Belasting naar de winst

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

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

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

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

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

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

Gesegmenteerde informatie

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

Activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

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

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

Kasstroomoverzicht

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

Nog niet-toegepaste IFRS-standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe wijzigingen op standaarden en interpretaties is nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. TMG heeft ervoor gekozen de nieuwe standaarden IFRS 9 Financiële instrumenten, IFRS 15

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

IFRS 9 Financiële Instrumenten

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

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

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

Abonnee-inkomsten:

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

Losse verkoop:

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

Advertentie-opbrengsten print en digitaal:

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

E-commerce opbrengsten:

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

IFRS 16 Leases

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

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

2. Gesegmenteerde informatie

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

Bedrijfssegmenten

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

TMG is opgebouwd uit de volgende hoofdbedrijfssegmenten:

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

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

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

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

Keesing Media Group: het uitgeven van puzzelbladen in Europa.

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

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

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

De prijzen voor transacties tussen segmenten, voornamelijk het drukken en distribueren van kranten, worden op een zakelijke en objectieve grondslag bepaald. De resultaten, activa en verplichtingen van een segment omvatten posten die rechtstreeks, dan wel op basis van redelijkheid, aan het segment kunnen worden toegerekend. De investeringsuitgaven van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor de verwerving van activa van het segment, die naar verwachting langer dan één verslagperiode in gebruik zullen zijn.

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

Geografische segmenten

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

De verdeling in opbrengsten en vaste activa naar geografisch gebied:

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

¹ Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

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

¹ Met uitzondering van de latente belastingvorderingen.

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

3. Overname van ondernemingen

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

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

4. Opbrengsten

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

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

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

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

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

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

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

5. Overige bedrijfsopbrengsten

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

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

6. Grond- en hulpstoffen

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

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

7. Personeelskosten

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

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

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

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

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

De reorganisatielasten omvatten zowel collectieve ontslagrondes als individuele afvloeiingsregelingen.

8. Afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen

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

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

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

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

9. Overige bedrijfskosten

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

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

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

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

10. Financiële baten en lasten

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

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

11. Winstbelasting

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

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

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

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

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

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

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

12. Belastingvorderingen en -verplichtingen

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

13. Beëindigde bedrijfsactiviteiten

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

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

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

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

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

14. Immateriële activa

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

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

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

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

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

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

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

Toetsing op bijzondere waardevermindering

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

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

Immateriële activa

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

Goodwill

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

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

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

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

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

15. Materiële vaste activa

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

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

Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop en bijzondere waardeverminderingverliezen

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

van de verwachte opbrengstwaarde, verminderd met verkoopkosten. Dit heeft ertoe geleid dat voor enkele panden een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden (2.073).

De boekwaarde van de materiële vaste activa van Sky Radio Group bedroeg op het moment van het besluit tot de voorgenomen verkoop in januari 2016 1.957. Hierna heeft geen afschrijving meer plaatsgevonden op het vast actief.

De bijzondere waardeverminderingverliezen in 2015 hebben betrekking op met name de productiecapaciteit van de drukkerijen. Als gevolg van het besluit om het aantal drukpersen in de drukkerij in Amsterdam te verminderen van 7 naar 4 heeft een bijzondere waardevermindering van de drukpersen plaatsgevonden tot de directe opbrengstwaarde verminderd met verkoopkosten. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op een taxatie door een externe deskundige waarbij de taxatie met name is gebaseerd op waarden van gelijksoortige activa.

De terugnemings bijzondere waardeverminderingverliezen in 2015 betreft een buiten gebruik gesteld bedrijfspand dat in 2015 weer in gebruik is genomen.

Materiële activa in uitvoering

De post activa in uitvoering betreft met name aanpassingen van de centrale hal van het kantoorpand in Amsterdam. Dit project zal in 2017 worden afgerond.

16. Investerings in geassocieerde deelnemingen

In procenten	Vestigingsplaat		
	s	2016	2015
Kapitaalbelang per 31 december			
Radio Newco B.V.	Hilversum	22,0%	0,0%
Eye to Eye Puzzles Ltd	Londen	39,3%	0,0%
Latlong B.V.	Amsterdam	20,4%	0,0%
Autowereld B.V	Amsterdam	35,0%	35,0%
Dutch Creative Industry Fund B.V.	Amsterdam	28,6%	28,6%

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari		24	159
Investerings		46.615	121
Earn-out		1.946	-
Desinvesteringen		-	- 114
Aandeel in het resultaat	10	721	-
Ontvangen dividend		-1.163	- 142
Boekwaarde per 31 december		48.143	24

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Boekwaarde per 31 december		
Radio Newco B.V.	45.051	-
Radio Newco B.V. earn-out	1.946	-
Eye to Eye Puzzles Ltd	772	-
Latlong B.V.	350	-
Autowereld B.V.	24	24
Totaal	48.143	24

De belangrijkste investering in 2016 betreft de verwerving van een 22,85%-belang in Radio Newco B.V. tegen inbreng van de aandelen van Sky Radio Group per 30 september 2016. De eerste waardering, zijnde 45.509, betreft de reële waarde van het belang in Radio Newco B.V. (inclusief 1.066 aankoopkosten). De reële waarde is bepaald op basis van een contante waarde berekening van de toekomstige kasstromen van Radio Newco B.V. waarbij een WACC is gehanteerd van 10,2%. Voor de waardering is gebruik gemaakt van waarderingsspecialisten. Na de verwerving is door het deels met aandelen financieren van een overname door Radio Newco B.V. het belang van TMG verwaterd met 0,85%. Het aandeel in het resultaat van deze deelneming bedroeg over de periode na 30 september tot einde boekjaar 642. Na ontvangst van 1.100 dividend resteert ultimo 2016 een boekwaarde van 45.051.

Bij inbreng van de aandelen Sky Radio Group in Radio Newco B.V. zijn bepaalde afspraken gemaakt over een earn-out voor TMG. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in 1% extra aandelenbelang voor TMG, wat neerkomt op een waarde van 1.946. Begin 2017 zal het belang van TMG in Radio Newco B.V. derhalve verhoogd worden naar 23%.

Keesing Media Group heeft in 2016 een 39,3% belang verworven in Eye to Eye Puzzles Ltd, een onderneming die in Engeland puzzelbladen uitgeeft. De investering bedroeg 756; het aandeel in het resultaat over 2016 bedroeg 16.

Geassocieerde deelnemingen in een verliessituatie zijn afgewaardeerd tot nihil. Alle resultaten van geassocieerde deelnemingen zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening.

17. Overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Vooruitbetaalde operationele lease	528	868
Langlopende vorderingen	191	209
Totaal	719	1.077

Vooruitbetaalde operationele lease betreft vooruitbetaalde erfpacht op de panden in Amsterdam. In 2016 daalde deze post met name door de reclassificatie naar activa aangehouden voor verkoop.

18. Voorraden

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Grondstoffen	521	1.173
Hulpstoffen	210	263
Overige voorraden	444	423
Totaal	1.175	1.859

De verdere daling in de voorraad grondstoffen is het gevolg van een strakkere sturing op de hoogte van de voorraden, waarbij vaker en/of kleinere hoeveelheden worden afgenomen.

19. Handels- en overige vorderingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Handelsdebiteuren	42.093	49.639
Overige vorderingen	980	7.531
Overlopende activa	15.183	16.641
Totaal	58.256	73.811

De daling van de post Handelsdebiteuren houdt direct verband met de gedaalde omzet in het boekjaar.

Handelsvorderingen worden gepresenteerd onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. In het verslagjaar zijn dergelijke verliezen opgenomen tot een bedrag van 588 in verband met dubieuze debiteuren (2015:1.071). Zie tevens de [toelichting Financieel risicobeheer](#).

De Overige vorderingen per 31 december 2015 bevatten een vordering van 4.450 inzake de verkoop van een bedrijfspand.

Reële waarde

Voor vorderingen die binnen één jaar vervallen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde.

20. Geldmiddelen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Banken	19.485	42.928
Totaal	19.485	42.928

De liquiditeiten staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties zoals nader toegelicht bij [toelichting 34](#). De reële waarde wordt geacht gelijk te zijn aan de nominale waarde.

21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Activa per 1 januari	62	8.806
Activa van het segment Sky Radio Group	63.320	-
Panden Facilitair Bedrijf en Holland Media Combinatie	15.510	62
Erfpacht van de panden Facilitair Bedrijf en Holland Media Combinatie	276	-
Verkoop van panden buiten gebruik	-	-4.227
Terugneming Relatieplanet naar activa in gebruik	-	-4.579
Verkoop van het segment Sky Radio Group	13	-63.320
Stand per 31 december	15.848	62
Passiva per 1 januari	-	916
Passiva van het segment Sky Radio Group	20.904	-
Terugneming Relatieplanet naar voortgezette activiteiten	-	-916
Verkoop van het segment Sky Radio Group	13	-20.904
Verplichting per 31 december	-	-

De post Activa aangehouden voor verkoop bedraagt in 2016 15.848 (2015: 62) en betreft drukpersen, meerdere (regio-) bedrijfspanden van Holland Media Combinatie (vooral Alkmaar) en de kantoorpanden in Amsterdam. Eind 2016 is voor de panden een verkoopplan opgesteld en een bemiddelaar ingeschakeld. Bedoeling van de kantoorpanden in Amsterdam is dat ze na verkoop teruggehuurd zullen worden van de koper (sale and lease back).

Eind 2015 zijn enkele bedrijfspanden van het Facilitair Bedrijf verkocht.

Sinds 2013 was Relatieplanet aangehouden voor verkoop. In 2015 is Relatieplanet gereclassificeerd naar voortgezette bedrijfsactiviteiten, omdat besloten is dit onderdeel niet te verkopen maar onder te brengen binnen het segment TMG Digital.

22. Eigen vermogen

Aandelenkapitaal

Per 31 december 2016 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 99.999.040 gewone aandelen, 100.000.000 preferente aandelen en 960 prioriteitsaandelen, welke als volgt waren geplaatst en volgestort:

<i>Aantal aandelen</i>	2016/2015	
	Maatschappelijk aandelenkapitaal	Geplaatst aandelenkapitaal
Aantal uitstaande aandelen per 31 december:		
Gewone aandelen	99.999.040	46.350.000
Preferente aandelen	100.000.000	-
Prioriteitsaandelen	960	960

Alle aandelen zijn volgestort en hebben een nominale waarde van € 0,25. Er zijn geen preferente aandelen uitgegeven.

De houders van prioriteitsaandelen ontvangen een dividend van 5% van het nominale bedrag van de aandelen. De resterende winst staat ter beschikking van de aandeelhoudersvergadering.

De houders van gewone aandelen en prioriteitsaandelen zijn gerechtigd tot het uitbrengen van één stem per aandeel tijdens de vergadering. Iedere aandeelhouder van TMG heeft toegang tot de aandeelhoudersvergadering en het recht om zijn/haar stem uit te brengen. Een overzicht van de wettelijke en statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst en de andere statutaire rechten verbonden aan de gewone aandelen, prioriteitsaandelen en preferente aandelen is opgenomen onder de [overige gegevens](#).

Het recht tot uitgifte van preferente aandelen van TMG is door Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. verleend aan Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. De verleende call optie op preferente aandelen wordt door Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. beheerd. Momenteel zijn er geen preferente aandelen uitgegeven. De statutaire bepalingen voor vergoeding op de preferente aandelen zijn marktconform. De optie om preferente aandelen uit te geven is op nihil gewaardeerd.

Reserve eigen aandelen

Ultimo 2016 en 2015 bezat TMG geen ingekochte gewone aandelen.

23. Dividend

In het verslagjaar heeft TMG uit de overige reserves een dividend uitgekeerd van € 0,16 per (certificaat van) aandeel (2015: nihil). In totaal werd 7.416 uitgekeerd.

De winst ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2016 bedraagt 1.558. Vanwege de daling van de kaspositie in 2016 en om liquide middelen beschikbaar te hebben, om enerzijds te investeren in nieuwe initiatieven (zoals online video) en anderzijds reorganisaties te kunnen financieren, wordt voorgesteld om geen dividend uit te keren.

24. Winst per aandeel

Gewone winst per aandeel

Bij de berekening van de gewone winst per aandeel per 31 december 2016 is uitgegaan van het aan houders van gewone aandelen toe te rekenen nettoresultaat van 1.558 (2015: -22.760) en een gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat gedurende 2016 heeft uitgestaan van 46.350.000 (2015: 46.350.000), als volgt berekend:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Winst per aandeel		
Nettoresultaat toerekenbaar aan houders van gewone aandelen Telegraaf Media Groep N.V.	1.558	-22.760
Gemiddeld aantal geplaatste gewone aandelen	46.350.000	46.350.000
Gewone winst per aandeel (EUR)	0,03	-0,49

Verwaterde winst per aandeel

Er heeft in 2016 en 2015 geen verwatering van aandelen plaatsgevonden.

25. Minderheidsbelang

Het verloop in het minderheidsbelang is als volgt:

<i>In percentages</i>	2016	2015
Sienna Holding B.V.	0%	10%
<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	-7.974	-8.018
Aandeel in het resultaat	-	-879
Mutatie door aankoop belang derden	7.974	923
Stand per 31 december	-	-7.974

Begin 2016 is het belang van 10% dat V-Ventures B.V. hield in Sienna Holding B.V. door TMG aangekocht. De transactie betreft de aankoop van de gewone en cumulatief preferente aandelen van Sienna Holding B.V. De cumulatief preferente aandelen kwalificeerden onder IFRS als een langlopende schuld. Met de aankoop was een bedrag gemoeid van 5.700.

26. Rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentdragende leningen en overige financieringsverplichtingen van TMG. Voor meer informatie over het door TMG gelopen renterisico en valutarisico wordt verwezen naar toelichting 31.

Bedragen in duizenden euro's	Totaal	2016	
		Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentdragende leningen	5.000	5.000	-
Overige financiering	1.200	1.200	-
Totaal	6.200	6.200	-

Bedragen in duizenden euro's	Totaal	2015	
		Kortlopend deel	Langlopend deel
Rentdragende leningen	11.969	11.969	-
Overige financiering	14.049	13.577	472
Totaal	26.018	25.546	472

Bedragen in duizenden euro's	Valuta	Nominale rente	Nominale waarde	Jaar van aflossing	Boekwaarde 2016	Boekwaarde 2015
Rentdragende leningen						
Aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V.	EUR	(2015: 4,1%)	-	-	-	11.969
Bancaire financiering -doorlopende kredietfaciliteit	EUR	3-mnd Euribor + 1,50%	5.000	-	5.000	-
Totaal					5.000	11.969
Overige financiering						
Verplichtingen Licenties Sky Radio Group	EUR	(2015: 2,0%)	-	2016-2017	-	11.233
Nog te betalen overnamebedragen	EUR	-	-	-	1.200	2.672
Overige kortlopende verplichtingen	EUR	-	-	-	-	144
Totaal					1.200	14.049

Voorwaarden en aflossingsschema

Voor alle leningen geldt dat de effectieve rente gelijk is aan de nominale rente.

Rentdragende leningen

De aandeelhouderslening V-Ventures B.V. aan Sienna Holding B.V. is, tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10%, op 21 januari 2016 verworven van V-Ventures B.V. door TMG (zie ook [toelichting 25](#)). Hierdoor werd TMG voor 100% eigenaar van Sky Radio Group. Op 30 september 2016 werden de aandelen van Sienna Holding B.V. verkocht aan Radio Newco B.V. in ruil voor een belang van 22,85% in dit nieuwe radiobedrijf.

Op 10 juli 2015 is een bancaire financieringsfaciliteit afgesloten bij een consortium van twee banken. Deze faciliteit heeft een looptijd van drie jaar. De faciliteit bestaat uit een variabele kredietlijn (revolving credit facility) en een rekening-courant kredietlijn (ancillary

credit facility). De financieringsfaciliteit kent marktconforme condities en is gelimiteerd op 2,5 keer NEBITDA (bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen en exclusief buitengewone posten zoals reorganisatielasten en boekwinsten op verkoop activa). Daarnaast mogen de interestlasten over de relevante periode niet meer bedragen dan 1/5e van de NEBITDA. Aan beide voorwaarden werd in 2016 voldaan. Zekerheden voor deze lening zijn niet gesteld.

Ultimo 2016 werd voor een bedrag van 5.000 gebruik gemaakt van deze faciliteit.

Overige financiering

De verplichtingen inzake de licenties van Sky Radio Group hadden betrekking op jaarlijkse voorafgaande betalingen tot 1 september 2017 aan het Agentschap Telecom. De laatste betaling voor de 'Sky Radio'-licentie is in 2016 voldaan. Inzake de 'Radio Veronica'-licentie wordt verwezen naar de [toelichting 30 Handelsschulden en overige verplichtingen](#).

Onder de nog te betalen overnamebedragen zijn verplichtingen opgenomen inzake de acquisitie Metro en Amsterdam FashionWeek.

27. Personeelsbeloningen

Toegezegde-bijdrageregeling

De pensioenregelingen zijn voor een belangrijk deel van het personeel van de bedrijven van TMG ondergebracht bij Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. De werkgever heeft geen andere verplichting dan het voldoen van de premies. Per januari 2017 is een nieuwe regeling in werking getreden. Hiertoe is met Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 voor de duur van vijf jaar een nieuwe uitvoeringsovereenkomst afgesloten.

Brutoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

TMG kent een aantal door haar toegezegde personeelsregelingen op grond waarvan een deel van de (ex-) werknemers in Nederland en Frankrijk recht heeft op een (aanvullende) uitkering. De regelingen worden hierna toegelicht.

Toegezegde pensioenregelingen

Aanvullingen op pensioenen (garantieregeling)

Tot 1 januari 2016 was er aan een bepaalde groep werknemers een garantie toegezegd op een minimumpercentage aan pensioen van het laatst verdiende salaris. Deze eindloonregeling is ultimo 2015 beëindigd. De eindloonrechten, volledig gefinancierd door de werkgever, zijn per die datum toegekend aan de betrokken werknemers. Ter affinanciering van de regeling heeft TMG in 2016 nog een bedrag van 350 betaald aan het pensioenfonds.

Keesing Media Group heeft aan enkele van zijn (ex-)werknemers een indexatieregeling toegezegd. De indexatieregeling heeft betrekking op de jaarlijkse verhoging van de opgebouwde aanspraken met 50% van de prijsinflatie en wordt gefinancierd door de werkgever. De regeling is ondergebracht bij een externe verzekeraar. Daarnaast zijn er voor de werknemers van Keesing Media Group in Frankrijk regelingen die voorzien in een uitkering bij pensionering. De hoogte van de uitkering is afhankelijk van het aantal dienstjaren.

Tegemoetkoming in de ziektekosten van gepensioneerden

Een beperkte groep gepensioneerden ontving in 2016 nog een tegemoetkoming op hun ziektekostenpremies. Per 1 juli 2015 is aan deze groep medegedeeld dat de regeling, vanaf 1 januari 2006 al niet meer open voor nieuw gepensioneerden, versneld zou worden afgebouwd. In 2016 was de tegemoetkoming nog 50% van die van 2015; per 31 december 2016 is de regeling beëindigd.

Overige toegezegde personeelsregelingen

Dit betreft aanvullingen arbeidsongeschiktheids- en jubileumregelingen. Bij de bepaling van de voorziening op jubileumregelingen is rekening gehouden met de eind 2016 aangekondigde reorganisaties bij de verschillende businessunits van TMG en is een bate van 226 (nagekomen servicekosten) in de personeelskosten verantwoord. In 2015 zorgden de aangekondigde reorganisaties nog voor een vrijval uit de verplichtingen van 503.

TMG heeft de pensioenregeling voor haar grafische werknemers (met name drukkerijen) ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds PGB (Pensioenfonds voor de Grafische Bedrijven). Het gaat om een collectieve middelloonregeling voor werknemers in dienst bij meerdere werkgevers die administratief wordt verwerkt alsof het een toegezegde-bijdrageregeling betreft. Er bestaat reglementair voor de aangesloten ondernemingen geen verplichting om eventuele tekorten aan te zuiveren. Ook bestaat er geen aanspraak op eventuele opgebouwde buffers. Om die reden is de pensioenregeling in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregeling. De dekkingsgraad (FTU) van het Pensioenfonds Grafische Bedrijven lag eind 2016 met 100,7% onder het door de wet gestelde minimum (circa 121%). Pensioenfonds PGB heeft een herstelplan. Dit herstelplan geldt vanaf 1 januari 2015 en wordt jaarlijks geactualiseerd; voor het laatst per 1 januari 2016. Er zijn enkele maatregelen in dit plan genoemd. Een van de maatregelen om de financiële positie van het fonds te verbeteren is het niet of niet volledig geven van toeslagen. Het is niet uit te sluiten dat in de toekomst pensioenuitkeringen en/of opgebouwde pensioenaanspraken worden verlaagd. De laatste maatregel kan alleen worden ingezet als er geen andere mogelijkheden meer zijn.

Risico's

De voorzieningen zijn actuariëel bepaald. Een stijging van toegepaste rekenrentes zal leiden tot een toename van de verplichtingen, welke, voor de toegezegde pensioenregelingen, deels wordt opgevangen door een toename van het rendement op beleggingen. Een stijging van de levensverwachting alsmede salarisstijgingen zullen tot een toename van de verplichtingen leiden. De uitkeringen uit de indexatieregeling en einde dienstverbanduitkeringen bij de Keesing Media Group zijn extern verzekerd. Gelet op de omvang van de verplichtingen worden de risico's voor TMG als zeer beperkt ingeschat.

Voornaamste actuariële veronderstellingen per balansdatum

<i>In gewogen gemiddelden</i>	2016	2015
Disconteringsvoet/ rendement op fondsbeleggingen	0,65% - 1,85%	1,25% - 2,20%
Duration	5,1 - 21,1	0,5 - 21,1
Toekomstige salarisstijgingen	2,00%	2,00%
Indexatie actieven	1,00%	1,00%
Inflatiecorrectie	1,80%	1,80%
Indexatie niet-actieven/ gepensioneerden	0,9% - 1%	0,9% - 1%
Gehanteerde sterftetabels	AG 2016	AG 2014

Het geprognosticeerde rendement is het gewogen gemiddeld verwacht rendement. Het verwachte rendement bedraagt, afhankelijk van de looptijd per regeling, tussen de 0,65% en 1,85% (2015:1,25%-2,20%) op de beleggingen bij externe verzekeringsmaatschappijen.

Ontwikkeling van de opgenomen nettoverplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Verplichting per 1 januari	5.183	8.703
Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen opgenomen in de winst- en verliesrekening	341	-2.244
Kosten van de toegezegde personeelsbeloningen nooit via de winst- en verliesrekening	328	881
Bijdragen en premies aan de regeling	-1.130	-2.157
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsbeloningen	4.722	5.183
Waarvan:		
Toegezegd pensioenregeling	1.885	2.030
Overige personeelsregelingen	2.837	3.153
Verplichting per 31 december	4.722	5.183

Specificatie van de verplichtingen uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Contante waarde niet gefinancierde verplichtingen	2.837	3.153
Contante waarde van gefinancierde verplichtingen	9.966	9.540
Contante waarde verplichtingen	12.803	12.693
Reële waarde van fondsbeleggingen	-8.081	-7.510
Opgenomen verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	4.722	5.183

Verloop van de contante waarde van de verplichting uit hoofde van toegezegde personeelsregelingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Per 1 januari	12.693	16.382
Servicekosten	226	282
Nagekomen servicekosten	-226	-2.528
Resultaat op jubileumverplichtingen	245	65
Beëindiging regeling	-	-236
Interest over de verplichtingen	243	283
Actuariële resultaten	573	-536
Uitkeringen	-951	-1.019
Per 31 december	12.803	12.693

Verloop van de reële waarde van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Per 1 januari	7.510	12.640
Premies	1.130	2.157
Interest over de fondsbeleggingen	161	283
Actuariële resultaten	245	-6.488
Bijkomende kosten	-14	-64
Uitkeringen	-951	-1.018
Per 31 december	8.081	7.510

Samenstelling van de fondsbeleggingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Beleggingen bij verzekeringsmaatschappijen	8.081	7.510
Per 31 december	8.081	7.510

In de winst- en verliesrekening opgenomen resultaat

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Servicekosten	226	282
Nagekomen servicekosten	-226	-2.528
Resultaat op jubileumverplichtingen	245	65
Beëindiging regeling	-	-236
Bijkomende kosten	14	64
Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen	259	-2.353
Kosten overige personeelsregelingen	216	-222
Kosten van toegezegd pensioenregeling	43	-2.131
Resultaat uit toegezegd personeelsregelingen	259	-2.353
Bijdrage aan toegezegde bijdrageregelingen	11.136	12.221
Kosten samenhangend met personeelsregelingen¹	11.395	9.868
Interest	82	109
Totaal	11.477	9.977

1 Opgenomen onder pensioenlasten 11.179 (2015: 10.090) en overige personeelskosten 216 (2015: -222).

TMG verwacht dat de totale te betalen bijdrage voor personeelsregelingen in 2017 9.631 (2016: 11.582) bedraagt, voor zover redelijkerwijs in te schatten.

Er zijn geen specifieke risico's met betrekking tot het pensioenfonds. De risico's voortkomend uit de toegezegde personeelsregelingen hebben betrekking op de (markt-) ontwikkelingen van rente, inflatie, sterfteverwachtingen en van beleggingen.

Actuariële resultaten nooit via de winst- en verliesrekening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Effect van wijzigingen in economische aannames van de verplichtingen	901	-109
Effect van wijziging sterftetabellen	38	-
Effect van ervaringsaanpassingen van de verplichtingen	-66	-428
Rendement op beleggingen (exclusief interestbaten)	-545	6.488
Veranderingen effect van limitering beleggingen (exclusief interestlasten)	-	-5.070
Totaal	328	881

Gevoeligheidsanalyses

In onderstaande tabellen zijn gevoeligheidsanalyses opgenomen voor verschillende aannames. Daarbij is het interval van 0,25% gehanteerd. De analyse laat de onderlinge afhankelijkheid van de aannames buiten beschouwing.

Bedragen in duizenden euro's	min 0,25%	gehanteerd	plus 0,25%
Disconteringsvoet	0,40% - 1,60%	0,65% - 1,85%	0,90% - 2,10%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	13.387	12.803	12.261
Servicekosten	242	235	228
Looninflatie	1,75%	2,00%	2,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.740	12.803	12.870
Servicekosten	228	235	242
Prijsinflatie	1,55%	1,80%	2,05%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.803	12.803	12.803
Servicekosten	235	235	235
Indexatie actieven	0,75%	1,00%	1,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.803	12.803	12.803
Servicekosten	235	235	235
Indexatie gepensioneerden	0,75%	1,00%	1,25%
Pensioenverplichtingen jaarultimo	12.292	12.803	13.352
Servicekosten	235	235	235

28. Voorzieningen

Bedragen in duizenden euro's	2016	2015
Reorganisatievoorziening	13.607	30.479
Verlieslatende contracten	84	766
Geschillen	2.422	5.180
	16.113	36.425
Langlopend gedeelte	-	216
Kortlopend gedeelte	16.113	36.209
Boekwaarde per 31 december	16.113	36.425

Reorganisatievoorziening

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	<i>Toelichting</i>	2016	2015
Stand per 1 januari		30.479	24.025
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	7	14.224	30.664
Vrijval	7	-1.198	-3.695
Opgenomen in de winst- en verliesrekening		13.026	26.969
Reclassificatie naar aangehouden voor verkoop ¹	13	179	203
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen		-30.077	-20.718
Stand per 31 december		13.607	30.479

1 Getroffen voorziening Sky Radio

In 2016 is de reorganisatievoorziening van 2015 grotendeels uitbetaald. Gedurende 2016 is een reorganisatievoorziening opgenomen als gevolg van de beëindigde activiteiten van Dichtbij en van aangekondigde reorganisaties bij de marketing- en salesafdelingen bij de dagbladen, het Facilitair Bedrijf en de redacties van de regionale bladen. Met deze reorganisatie is een fte-reductie gemoeid van ruim 200.

De reorganisatieplannen zijn op verschillende wijzen met de TMG-medewerkers gecommuniceerd, waardoor een gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij de medewerkers dat de reorganisatie wordt uitgevoerd. Voor verschillende onderdelen is de reorganisatie reeds in gang gezet na instemming van de Centrale Ondernemingsraad. De reorganisatievoorziening betreft de verplichtingen ter zake van arbeidsbemiddeling en afvloeiing bij deze afdelingen. Een verandering in veronderstellingen en schattingen kan gevolgen hebben voor de werkelijke kosten van de reorganisatie, waaronder invulling binnen de functies, keuze van afvloeiing (afkoop of bemiddeling), sociaal plan, tijdstip en duur van de aanvulling op WW of een eventueel lager salaris bij een nieuwe werkgever. Het kortlopende gedeelte bedraagt 13.607 (2015: 30.479), hiervan heeft 2.655 betrekking op per 31 december 2016 getekende vaststellingsovereenkomsten, waarbij de hoogte van de uitkering afhankelijk kan zijn van toekomstige schattingselementen, zoals duur van de aanvulling op de WW of aanvulling bij een eventueel lager salaris.

Verlieslatende contracten

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	766	1.453
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	-	652
Vrijval	-100	-85
Opgenomen in de winst- en verliesrekening	-100	567
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	-582	-1.254
Stand per 31 december	84	766

De voorziening verlieslatende contracten heeft betrekking op IT- en distributiecontracten. Deze contracten lopen in 2017 af.

Geschillen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Stand per 1 januari	5.180	3.075
Gedurende het boekjaar getroffen voorzieningen	47	3.115
Vrijval	-2.750	-688
Opgenomen in de winst- en verliesrekening	-2.703	2.427
Gedurende het boekjaar gebruikte voorzieningen	-55	-322
Stand per 31 december	2.422	5.180

De voorziening geschillen betreft aanspraken gedaan door derden op TMG. De geschillen zijn voortgekomen uit de normale bedrijfsuitoefening van TMG. Een nadere toelichting kan, vanwege mogelijk nadelige effecten voor de onderneming, niet worden gegeven.

29. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

De in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen en -verplichtingen zijn ultimo boekjaar als volgt toe te rekenen:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	2016 Saldo
Immateriële activa	-	-10.183	-10.183
Materiële vaste activa	3.376	-	3.376
Personeelsbeloningen	736	-	736
Voorzieningen	102	-	102
Voorwaartse verliescompensatie	40.422	-	40.422
Overige posten	-	-7	-7
Netto belastingvordering/verplichting (-)	44.636	-10.190	34.446

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Activa	Verplichtingen	2015 Saldo
Immateriële activa	-	-18.023	-18.023
Materiële vaste activa	2.655	-	2.655
Personeelsbeloningen	363	-	363
Voorzieningen	7.539	-	7.539
Voorwaartse verliescompensatie	27.840	-	27.840
Netto belastingvordering/verplichting (-)	38.397	-18.023	20.374

Voorwaartse verliescompensatie

De voorwaartse verliescompensatie vervalt in de jaren 2022 tot en met 2025. De toename van het saldo wordt enerzijds veroorzaakt door verliezen van de Nederlandse fiscale eenheid in 2016 onder andere door het vormen van reorganisatievoorzieningen, anderzijds door het opheffen van het tijdelijk verschil op de reorganisatievoorziening. Tot 2016 werden reorganisatielasten fiscaal als last genomen op het moment van uitbetalen, in 2016 is de fiscale verwerking gelijk getrokken met de commerciële verwerking van de reorganisatievoorzieningen. Dit verklaart ook de afname van de latente belastingvordering op voorzieningen.

TMG verwacht de komende jaren voldoende fiscale winsten te genereren om deze latente belastingvordering te realiseren. Hierbij zal een deel van de voorwaartse verliescompensatie naar verwachting gerealiseerd worden door de sale and lease back van gebouwen en terreinen in Amsterdam, alsmede door de resultaatbijdrage van diverse commerciële initiatieven (zoals het online-videoplatform Telegraaf VNDG), kostenbesparende maatregelen en de verkoop van regionaal onroerend goed. De beoordeling van de realisatie van de compensabele verliezen is gebaseerd op een standalone scenario bij voortzetting van de huidige strategie. Er is hierbij geen rekening gehouden met een eventuele overname van TMG en het mogelijke effect daarvan op de huidige businessplannen en daarmee samenhangend de realisatie van de compensabele verliezen.

Niet in het overzicht van de financiële positie opgenomen latente belastingvorderingen

Inzake (aanloop)verliezen van enkele dochterondernemingen zijn geen latente belastingvorderingen in het overzicht van de financiële positie opgenomen, omdat er geen verwachting is deze op korte termijn te realiseren. Het uitnutten van deze latente belastingvordering is namelijk afhankelijk van toekomstige fiscale winsten. De niet-opgenomen latente belastingvordering bedroeg 4.856 (2015: 4.935).

Mutaties in tijdelijke verschillen gedurende het boekjaar

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2016	Opgenomen in winst- en verliesrekening		(De-) Consolidatie	Overige mutaties	Stand 31 december 2016
		Tijdelijke verschillen	Correcties van voorgaande jaren			
Immateriële vaste activa	-18.023	-1.347	-211	8.788	610	-10.183
Materiële vaste activa	2.655	752	-187	90	66	3.376
Personeelsbeloningen	363	373	-	-	-	736
Voorzieningen	7.539	-7.174	-212	-	-51	102
Voorwaartse verliescompensatie	27.840	11.282	1.300	-	-	40.422
Overige posten	-	-	-7	-	-	-7
Netto belastingvordering/ verplichting (-)	20.374	3.886	683¹	8.878	625	34.446

¹ Zie ook de toelichting 11.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Stand 1 januari 2015	Opgenomen in winst- en verliesrekening		(De-) Consolidatie	Overige mutaties	Stand 31 december 2015
		Tijdelijke verschillen	Correcties van voorgaande jaren			
Immateriële vaste activa	-19.538	1.515	-	-	-	-18.023
Materiële vaste activa	3.046	-484	93	-	-	2.655
Personeelsbeloningen	962	-599	-	-	-	363
Voorzieningen	5.763	1.697	79	-	-	7.539
Voorwaartse verliescompensatie	29.337	3.991	-5.488	-	-	27.840
Netto belastingvordering/ verplichting (-)	19.570	6.120	-5.316	-	-	20.374

30. Handelsschulden en overige verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Vooruitontvangen abonnementsgelden	35.884	40.186
Overige vooruitontvangen bedragen	8.977	5.428
Handelsschulden aan leveranciers	23.595	23.380
Te betalen personeelsbeloningen (vakantiedagen/-toeslagen)	13.992	20.834
Overige belastingen en sociale premies	11.221	14.030
Overige verplichtingen en overlopende passiva	37.924	28.085
Totaal	131.593	131.943

De Overige verplichtingen en overlopende passiva betreffen (schattingen voor) redactiekosten, bezorgkosten, overige exploitatiekosten, retouren en te betalen provisies. Het saldo per 31 december 2016 bevat daarnaast een schuld inzake de vergoeding die aan de Staat voldaan moet worden voor de vergunning van het geclausuleerde frequentiekavel A2 ('Radio Veronica') van 14.720 (inclusief wettelijke rente). Bij de verkoop van Sky Radio Group is overeengekomen dat alle baten en lasten inzake de nieuwe waardebepaling van de vergunning voor TMG zullen zijn. TMG heeft in december 2016 de reeds betaalde vergunningstermijnen inclusief rente terugontvangen van de Staat. Op 22 december 2016 is een beschikking ontvangen voor de nieuw vastgestelde waarde van de vergunning en in januari 2017 is een rekening ontvangen voor de wettelijke rente over dit bedrag. Het gehele bedrag dient begin 2017 voldaan te worden. TMG is in beroep gegaan tegen de door de Minister nieuw vastgestelde waarde en zal ook tegen de rentebeschikking in rechte opkomen.

De reële waarde van de verplichtingen wijkt niet af van de hier opgenomen nominale waarde.

31. Financieel risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering onderkent TMG het markt-, krediet-, valuta- en renterisico. De huidige economische ontwikkelingen versterken de druk op de oplage- en advertentie-inkomsten, waarvan TMG voor een belangrijk deel van haar producten afhankelijk is. TMG heeft verschillende scenario's ontwikkeld om de schommelingen in deze inkomsten te kunnen opvangen. Als onderdeel daarvan zijn in 2016 verdere kostenreductiemaatregelen aangekondigd met als doel de kostenbasis in 2018 met 90.000 te verlagen ten opzichte van 2015, exclusief het effect van kostenstijgingen als gevolg van nieuwe initiatieven. Een deel van deze besparing komt uit het in 2015 genomen besluit om de capaciteit bij de drukkerijen sterk te verminderen door het aantal drukpersen terug te brengen van 10 naar 4. Hierdoor kan beter ingespeeld worden op een daling in de oplagen. Tevens kan de ontwikkeling van de papierprijs invloed hebben op het bedrijfsresultaat.

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van TMG. De Raad van Bestuur beoordeelt jaarlijks zowel op centraal als decentraal niveau de strategische risico's en beoordeelt per kwartaal de ontwikkeling en bewaking van de maatregelen.

Het interne beheersingsbeleid is erop gericht om de risico's, waarmee TMG wordt geconfronteerd, in kaart te brengen en te analyseren, passende controles te bepalen en risico's te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de marktomstandigheden en activiteiten van TMG. TMG wil met behulp van beheersnormen en procedures een gedisciplineerde cultuur ontwikkelen, waarin alle werknemers hun taken en verplichtingen begrijpen. Door Group Internal Audit worden evaluaties van controles en procedures uitgevoerd, waarvan de bevindingen worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur en de Auditcommissie.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de beschikbaarheid van financieringsmiddelen voor Corporates als TMG beperkt wordt door ontwikkelingen die buiten de directe invloedssfeer liggen van het bedrijf zelf. In een omgeving waarin bedrijven sterk afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van bancaire financiering, is het van belang om in voldoende mate toegang te houden tot alternatieve financieringsbronnen.

Gegeven de relatief beperkte behoefte aan financiering heeft TMG vooralsnog voldoende aan haar gesyndiceerde financieringsfaciliteit (zie toelichting op rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen) van 70.000 met een looptijd van 3 jaar (tot medio 2018). Pas bij een substantiële stijging van de financieringsbehoefte wordt het voor TMG van belang om ook alternatieve financieringsbronnen in overweging te nemen.

Kredietrisico's

Kredietrisico's ontstaan voor TMG indien grote klanten niet (tijdig) aan hun betalingsverplichtingen voldoen. De gehanteerde (branchebrede) betalingsvoorwaarden, de relatief beperkte afhankelijkheid van individuele klanten, en het historische betalingsgedrag van onze klanten maken toepassing van financiële instrumenten ter beperking van dit risico niet noodzakelijk. De opname-inkomsten van de klanten worden grotendeels vooruit ontvangen. Het kredietrisico concentreert zich voornamelijk in Nederland.

Bijzondere waardeverminderingverliezen

Klanten worden geacht binnen vooraf bepaalde limieten te betalen. Bij overschrijding van de limiet wordt de levering van diensten stopgezet. De klanten betreffen voornamelijk mediabureaus, bedrijven en abonnees. De ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen op de verslagdatum was als volgt:

Bedragen in duizenden euro's	Totaal	nog niet vervallen	tussen 30 en 60 dgn	tussen 60 en 90 dgn	tussen 90 en 180 dgn	tussen 180 en 360 dgn	meer dan 360 dgn
Stand per 31 december 2016	44.868	33.174	4.380	2.396	2.701	769	1.448
Stand per 31 december 2015	53.263	39.601	8.220	1.702	1.094	1.057	1.589

Door TMG wordt een waardecorrectie voor oninbaarheid gevormd voor het risico van bijzondere waardeverminderingen voor geschatte verliezen uit hoofde van handelsvorderingen. De waardecorrectie voor oninbaarheid wordt bepaald op basis van de achterstand van betalingen en gestelde limieten. Mutaties in de waardecorrectie voor oninbaarheid met betrekking tot handelsvorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

Bedragen in duizenden euro's	2016	2015
Stand per 1 januari	3.624	4.819
Dotatie	588	1.071
Opname	-1.437	-2.266
Stand per 31 december	2.775	3.624

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat TMG niet op het vereiste moment aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat te allen tijde voldoende liquiditeiten en/of kredietfaciliteiten beschikbaar zijn om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen. Op balansdatum was een niet door zakelijke zekerheden gedekte kredietfaciliteit van 70.000 beschikbaar, waarvan 5.000 gebruikt (zie [toelichting 26](#)). Daarnaast is in 2016 een project gestart voor sale en lease back van de kantoorpanden in Amsterdam (zie [toelichting 21](#)).

Valutarisico

Valutarisico is het risico dat koersfluctuaties van invloed zijn op de winstgevendheid van transacties. Valutarisico's kent TMG in zeer beperkte mate bij activiteiten buiten het eurogebied, te weten Denemarken, Zweden, Verenigd Koninkrijk en Polen. De nettokasstroom van en naar de entiteiten, en de timing ervan, is zodanig dat er geen significante valutaposities door ontstaan. De gevoeligheid voor vreemde valuta is voor TMG derhalve zeer beperkt. In 2016 zijn er dan ook geen dekkingsmaatregelen getroffen.

Renterisico

Het voor TMG meest relevante renterisico is het risico dat TMG's cost of capital nadelig beïnvloed zou kunnen worden door wijzigingen in de rentevoet op de financiële markten. Gezien de beperkte omvang van de schuldpositie is TMG nauwelijks gevoelig voor rentefluctuaties en hebben deze geen significante invloed op de financiële positie van TMG.

Overige marktprijsrisico's

Van de grondstoffen die op de wereldmarkt worden verhandeld neemt TMG alleen papier in die mate af dat fluctuaties in de prijs daarvan het bedrijfsresultaat materieel kunnen beïnvloeden. TMG kiest ervoor het risico van fluctuerende papierprijzen niet te hedgen, omdat de grote papierfabrikanten een dusdanige positie innemen op de termijnmarkt, dat deze onvoldoende liquide is om hedging van voor TMG significante volumes attractief te maken.

Reële waarde van financiële verplichtingen

De reële waarde van de financiële verplichtingen is te verdelen in niveaus van de volgende reële waardehiërarchie:

- Genoteerde prijs in een actieve markt voor gelijke bezittingen en verplichtingen (niveau 1);
- Gegevens anders dan een genoteerde prijs binnen niveau 1, dat zijn observeerbare bezittingen en verplichtingen, zowel direct (de prijs) als indirect (afgeleide prijs) (niveau 2);
- Gegevens over een bezitting of verplichting die niet zijn gebaseerd op observeerbare marktgegevens (onobserveerbare gegevens) (niveau 3).

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen en de handelsschulden en overige verplichtingen vallen qua waarderingmethode onder niveau 3 (eigen waarderingmethodiek), zowel in 2015 als in 2016. Er hebben geen verschuivingen plaatsgevonden tussen deze niveaus.

Overzicht looptijd financiële verplichtingen

Bedragen in duizenden euro's	Totaal	6 maanden of minder	7 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Meer dan 5 jaar
2016						
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen	6.200	5.600	600	-	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen	131.593	127.632	3.961	-	-	-
Totaal	137.793	133.232	4.561	-	-	-
2015						
Rentedragende leningen en overige langlopende financieringsverplichtingen ¹	26.368	14.254	11.642	472	-	-
Handelsschulden en overige verplichtingen	131.943	123.906	8.037	-	-	-
Totaal	158.311	138.160	19.679	472	-	-

1 Inclusief 350 rente

Van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen heeft 5.000 betrekking op de bankenfaciliteit zoals [toegelicht bij 26](#). De contractuele renteverplichtingen zijn minimaal, omdat alleen de trekking op de kredietfaciliteit rentedragend is en deze een zeer korte looptijd kent.

De rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen 2015 hebben voor 11.969 betrekking op de aandeelhouderslening V-Ventures B.V. De lening is tezamen met het minderheidsbelang in Sienna Holding B.V. van 10% op 21 januari 2016 door TMG verworven van V-Ventures B.V.

Kapitaalbeheer

De Raad van Bestuur van TMG heeft het beleid om een sterke vermogenspositie te bewaken, waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en de markten wordt behouden en toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten is zeker gesteld. Een belangrijk kerncijfer daarbij is het rendement op het eigen vermogen, dat wordt gedefinieerd als het nettoresultaat gedeeld door het eigen vermogen, exclusief minderheidsbelangen. De Raad van Bestuur bewaakt tevens het niveau van het aan gewone aandeelhouders uit te keren dividend.

TMG koopt van tijd tot tijd eigen aandelen in op de markt. Aankoop- en verkoopbeslissingen worden per specifieke transactie genomen door de Raad van Bestuur binnen door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gestelde limieten. TMG beschikt niet over een vastomlijnde regeling voor de inkoop van eigen aandelen; momenteel is geen inkoopprogramma van kracht.

32. Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten vervallen als volgt:

Operationele leaseverplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
< 1 jaar	15.735	19.411
1-5 jaar	12.872	15.397
> 5 jaar	141	665
Totaal	28.748	35.473

De operationele leaseovereenkomsten bestaan uit meerjarige verplichtingen ter zake van huur bedrijfsgebouwen, leaseauto's, ICT-diensten en overige dienstverlening. In het boekjaar 2016 werd uit hoofde van operationele leasing een last van 8.649 in de winst- en verliesrekening opgenomen (2015: 9.893). De daling in 2016 wordt veroorzaakt door de deconsolidatie van Sky Radio Group per 30 september 2016 (saldo per 31 december 2015: 6.833) en een daling in het OV-distributiecontract met de NS (-1.600) bij Landelijke Media, dat afloopt per 1 mei 2018.

Overige niet uit de balans blijkende verplichtingen

TMG heeft contracten afgesloten met grondstoffenleveranciers en leveranciers van hulpmaterialen, waarvan de verplichtingen binnen 1 jaar 4.285 (2015: 3.200) bedragen.

TMG heeft een meerjarig drukcontract afgesloten voor haar puzzelbladen en dagbladen. De afnameverplichting tussen 1 en 3 jaar bedraagt maximaal 17.000 (2015: 17.000).

Juridische geschillen

Een aantal groepsmaatschappijen van TMG is, als aangeklaagde, betrokken bij rechtszaken. Deze zaken betreffen met name arbeidsverhoudingen, geschillen en rectificaties van publicaties. TMG ziet de uitkomst hiervan met vertrouwen tegemoet en heeft derhalve geen voorziening hiervoor opgenomen. Voor zaken waarvoor wel een voorziening is opgenomen wordt verwezen naar toelichting 28.

33. Investeringsverplichtingen

In 2015 en 2016 is TMG geen significante overeenkomsten aangegaan voor de ontwikkeling van software of andere investeringen, anders dan gemeld bij toelichting 32.

34. Voorwaardelijke verplichtingen

Ultimo 2016 is ter waarde van 859 (2015: 9.137) aan bankgaranties afgegeven ter dekking van aangegane huurverplichtingen. Het saldo per 31 december 2015 bevatte ook bankgaranties afgegeven ter dekking van FM-licentieverplichtingen.

35. Verbonden partijen

Identiteit van verbonden partijen

Er is sprake van een relatie met verbonden partijen tussen TMG en haar dochterondernemingen enerzijds en geassocieerde deelnemingen (zie onderdeel 16 van de toelichting), gemeenschappelijke overeenkomsten, Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959 en Stichting Preferente Aandelen Telegraaf Media Groep N.V. anderzijds. Een lijst van deelnemingen is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel.

De volgende aandeel- of certificaathouders hebben per 31 december 2016, volgens het register van de AFM, een belang groter dan 20% in het kapitaal van TMG:

- Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.
- Bech N.V.
- Dasym Investment Strategies B.V.

Transacties met Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen

Voor een specificatie van de bezoldiging van het management verwijzen wij naar onderdeel 10 van de toelichting op de Vennootschappelijke jaarrekening. De toelichting op verbonden partijen heeft geheel betrekking op het hoogste management van TMG, te weten de Raad van Bestuur (key management) en de Raad van Commissarissen. De totale beloning is opgenomen onder personeelskosten (zie onderdeel 7 van de toelichting op geconsolideerde jaarrekening).

Transacties met aandeel- of certificaathouders

In april 2015 heeft TMG een Letter of Intent getekend met Dasym Investment Strategies B.V. om te komen tot een strategisch partnership waarbij beide partijen gezamenlijk een fonds oprichten dat onder andere investeert in de ontwikkeling van Over The Top- content. In 2016 hebben zich geen ontwikkelingen voorgedaan inzake het fonds en het fonds is per 31 december 2016 nog niet opgericht.

Overige transacties met verbonden partijen

Overige transacties met verbonden partijen hebben betrekking op geassocieerde deelnemingen.

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016		2015	
	Transactie- waarde	Uitstaande saldo	Transactie- waarde	Uitstaande saldo
Verkoop van goederen en diensten				
Eye to Eye Puzzles Ltd.	164	95	-	-
Doorbelasting kosten				
Radio Newco B.V.	261	-2	-	-
Eye to Eye Puzzles Ltd.	11	11	-	-
Verstreckte leningen				
Media Librium B.V.	-	85	-	78
Latlong B.V.	-	68	-	187
Eye to Eye Puzzles Ltd.	-	387	-	-
Dutch Creative Industry Fund B.V.	-	88		188

Voor de verstreckte leningen is een voorziening gevormd van 156 (2015:453). In 2016 heeft TMG 9.709 (2015: 10.955) premie afgedragen aan Stichting-Telegraafpensioenfonds 1959. Inclusief werknemersbijdrage bedroeg de premie 14.563 (2015: 15.803). Alle uitstaande saldi met deze verbonden partijen worden op zakelijke, objectieve basis geprijsd en in contanten afgewikkeld binnen zes maanden na verslagdatum. Voor geen enkel saldo is zekerheid gesteld.

36. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar [toelichting 8](#) bij de vennootschappelijke jaarrekening.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
Bedrijfsresultaat		-	-
Resultaat groepsmaatschappijen		8.333	-10.023
Financiële lasten	2	-9.944	-10.277
Financiële baten en lasten		-1.611	-20.300
Resultaat vóór belastingen		-1.611	-20.300
Winstbelasting		-3.169	2.460
Nettoresultaat		1.558	-22.760

Vennootschappelijk overzicht van de financiële positie

per 31 december voor resultaatbestemming

Bedragen in duizenden euro's	Toelichting	2016	2015
VASTE ACTIVA			
Financiële vaste activa			
Deelneming in groepsmaatschappijen		288.850	280.724
Leningen aan groepsmaatschappijen		100.655	117.773
Latente belastingvorderingen		39.661	27.696
Totaal financiële vaste activa	3	429.166	426.193
Totaal vaste activa		429.166	426.193
VLOTTENDE ACTIVA			
Vlottende activa			
Groepsmaatschappijen		2.461	1.161
Overige vorderingen		-	182
Geldmiddelen		37	37
Totaal vlottende activa		2.498	1.380
Totaal activa		431.664	427.573
EIGEN VERMOGEN			
Geplaatst kapitaal		11.588	11.588
Wettelijke reserves		1.243	539
Overige reserves		212.996	245.813
Onverdeeld resultaat		1.558	-22.760
Totaal eigen vermogen	4	227.385	235.180
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		177.824	177.824
Totaal langlopende verplichtingen	5	177.824	177.824
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Groepsmaatschappijen		26.382	13.889
Overige verplichtingen		73	680
Totaal kortlopende verplichtingen	6	26.455	14.569
Totaal verplichtingen		204.279	192.393
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		431.664	427.573

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld conform de bepalingen van titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Telegraaf Media Groep N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar vennootschappelijke jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de vennootschappelijke jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. gelijk zijn aan die voor de geconsolideerde IFRS-jaarrekening. Hierbij worden groepsmaatschappijen opgenomen voor de nettovermogenswaarde op basis van de in de geconsolideerde jaarrekening vermelde IFRS-grondslagen. Deze geconsolideerde IFRS-jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden en de interpretaties van IFRIC.

Verwezen wordt naar pagina 92 tot pagina 106 voor een beschrijving van deze waarderingsgrondslagen. Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Telegraaf Media Groep N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Telegraaf Media Groep N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Voor zover niet anders vermeld, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Ingevolge een wetwijziging is het voor organisaties van openbaar belang niet langer toegestaan een verkorte winst- en verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW). Gezien de beperkte activiteiten binnen Telegraaf Media Groep N.V. is de impact van deze aanpassing beperkt.

Telegraaf Media Groep N.V. is gevestigd te Amsterdam en ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 33121350.

2. Financiële lasten

Betreft 5,5% rente over de intercompany lening o/g van TMG Investerings B.V.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weergegeven:

Bedragen in duizenden euro's	Deelneming in groeps- maatschappij n	Leningen aan groeps- maatschappij n	Latente belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2016	280.724	117.773	27.696	426.193
Aandeel in netto resultaten	8.333	-	-	8.333
Aandeel in actuariële resultaten	-232	-	-	-232
Effect van verwerving minderheidsbelang	-1.705	-	-	-1.705
Belastingvordering over fiscaal verlies 2016	-	-	11.282	11.282
Overige mutaties tijdelijke verschillen	-	-	683	683
Aflossing leningen	-	-17.118	-	-17.118
Overig	1.730	-	-	1.730
Boekwaarde per 31 december 2016	288.850	100.655	39.661	429.166

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Deelneming in groeps- maatschappij n	Leningen aan groeps- maatschappij n	Latente belasting- vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2015	282.912	-	26.148	309.060
Aandeel in netto resultaten	-10.023	-	-	-10.023
Aandeel in actuariële resultaten	-662	-	-	-662
Effect van verwerving minderheidsbelang	-118	-	-	-118
Belastingvordering over fiscaal verlies 2016	-	-	7.036	7.036
Overige mutaties tijdelijke verschillen	-	-	-5.488	-5.488
Verstrekte leningen	-	117.773	-	117.773
Overig	8.615	-	-	8.615
Boekwaarde per 31 december 2015	280.724	117.773	27.696	426.193

De latente belastingvordering heeft hoofdzakelijk betrekking op de gecumuleerde verliezen van de fiscale eenheid vennootschapsbelasting TMG, zie [toelichting 29](#) van de geconsolideerde jaarrekening.

Een overzicht van de gegevens vereist op grond art. 379 en 414 van BW2 is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

4. Eigen vermogen

Het vennootschappelijk eigen vermogen is gelijk aan het geconsolideerd eigen vermogen, toe te rekenen aan de aandeelhouders van Telegraaf Media Groep N.V. (zie pagina 91).

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	Geplaatst aandelen kapitaal	Wettelijke reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2016	11.588	539	245.813	-22.760	235.180
Uit verliesverwerking	-	-	-22.760	22.760	-
Nettoresultaat van de winst- en verliesrekening	-	-	-	1.558	1.558
Overig resultaat na belasting	-	-	-232	-	-232
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten verslagperiode	-	-	-232	1.558	1.326
Dividend aan aandeelhouders	-	-	-7.416	-	-7.416
Verwerving minderheidsbelang	-	-	-1.705	-	-1.705
Mutatie resultaten deelnemingen, niet uitkeerbaar	-	704	-704	-	-
Stand per 31 december 2016	11.588	1.243	212.996	1.558	227.385

De wettelijke reserve deelnemingen wordt aangehouden voor de niet-uitkeerbare winst van deelnemingen. De mutatie in 2016 betreft de activering van intern ontwikkelde activa bij dochterondernemingen minus een vrijval naar de overige reserves door de afschrijving op diezelfde activa in 2016, en het aanhouden van wettelijk vereiste reserves bij dochterondernemingen in het buitenland. De reservering vindt plaats op basis van art. 2:365 BW.

5. Langlopende verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Groepsmaatschappijen	177.824	177.824
Totaal	177.824	177.824

De langlopende schuld groepsmaatschappij is een lening o/g, aangegaan met TMG Investerings B.V.

6. Kortlopende verplichtingen

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Groepsmaatschappijen	26.382	13.889
Nog te betalen overnamebedragen	-	310
Overige verplichtingen	73	370
Totaal	26.455	14.569

De verplichtingen aan groepsmaatschappijen betreffen onderlinge verplichtingen binnen de groep als gevolg van afgesloten transacties.

7. Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

De Vennootschap heeft zich op grond van artikel 403, lid 1, sub f van Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de uit rechtshandelingen voortvloeiende schulden van Nederlandse groepsmaatschappijen waarin voor geheel 2016 een belang van 95% of meer werd gehouden. Een lijst van groepsmaatschappijen is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel en wordt op verzoek door de onderneming verstrekt.

Fiscale eenheid

TMG vormt met nagenoeg al haar 100%-dochterondernemingen in Nederland, zowel voor de vennootschapsbelasting als de omzetbelasting, een fiscale eenheid. Binnen de fiscale eenheid zijn de groepsmaatschappijen ten opzichte van de fiscus over en weer hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingverplichtingen.

Overige contractuele verplichtingen

De overige niet uit de balans blijvende verplichtingen bedragen 1.000. Hiervan heeft 500 een looptijd van minder dan één jaar en 500 tussen één en vijf jaar.

8. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 23 januari 2017 heeft TMG een ongevraagd, niet-bindend voorwaardelijk bod ontvangen van Talpa Holding N.V., inhoudende de verwerving van alle uitgegeven en uitstaande certificaten en aandelen van TMG voor een indicatieve prijs van EUR 5,90 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel, nadat op 14 december 2016 van Mediahuis en VP Exploitatie een ongevraagd, niet-bindend, voorwaardelijk voorstel voor een indicatieve prijs van EUR 5,25 werd ontvangen.

Op 20 februari 2017 hebben Mediahuis en VP Exploitatie de indicatieve prijs voor het ongevraagde, niet-bindende, voorwaardelijk voorstel verhoogd naar EUR 5,90 (cum dividend) en op 5 maart 2017 verhoogd naar EUR 6,00 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel.

Op 1 maart 2017 heeft Talpa Holding N.V. te kennen gegeven de intentie te hebben om de indicatieve prijs te verhogen tot EUR 6,35 (cum dividend) in contanten per TMG-certificaat en -aandeel. Op 6 maart 2017 is dit verhoogd naar EUR 6,50 (cum dividend).

Op 5 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen besloten beide leden van de Raad van Bestuur met onmiddellijke ingang te schorsen. Op grond van de statuten van TMG wordt de bestuurstaak sindsdien tijdelijk door de Raad van Commissarissen uitgeoefend. De leden van de Raad van Bestuur waren tot en met het einde van het boekjaar 2016 nog in functie, maar hebben de jaarrekening gezien hun schorsing niet ondertekend.

Op 5 maart 2017 hebben TMG, Mediahuis en VP Exploitatie een voorwaardelijke overeenkomst gesloten in verband met het voorgenomen openbaar bod door Mediahuis en VP Exploitatie op TMG. Mediahuis en VP Exploitatie hebben op 8 maart 2017 een biedingsbericht ter goedkeuring bij de Autoriteit Financiële Markten ingediend. Het bod zal worden uitgebracht door middel van het publiceren van het goedgekeurde biedingsbericht. Het bod zal voorwaardelijk zijn aan de vervulling van bepaalde voorwaarden. TMG zal haar standpunt ten aanzien van het bod bekend maken in een gemotiveerde standpuntbepaling die zal worden toegelicht tijdens een Buitengewone Vergadering van Aandeelhouders in het kader van het bod, die wordt gecombineerd met de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juni 2017. Naar verwachting zal het bod in Q2 of Q3 van 2017 worden afgerond.

In verband met de voorwaardelijke overeenkomst die TMG, Mediahuis en VP Exploitatie hebben gesloten op 5 maart 2017 hebben Talpa Beheer B.V. en Dasym Investments II B.V. aan de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam verzocht onmiddellijke voorzieningen te treffen, een onderzoek in te stellen naar de gang van zaken bij TMG en een onafhankelijk commissaris te benoemen. De Ondernemingskamer heeft op 21 maart 2017 uitspraak gedaan en voorlopig geoordeeld dat er geen gegronde redenen zijn om aan een juist beleid en een juiste gang van zaken bij te twifelen. Alle verzoeken tot het treffen van onmiddellijke voorzieningen zijn afgewezen. Ook het verzoek van de geschorste bestuurders van TMG tot opheffing van hun schorsing is door de Ondernemingskamer afgewezen. De zitting waarin het verzoek tot het gelasten van een onderzoek wordt behandeld zal op een nadere datum plaatsvinden.

Op 14 maart 2017 heeft de Raad van Commissarissen de heer Hans Bakker met onmiddellijke ingang benoemd tot Algemeen Directeur ad-interim van TMG. De heer Bakker zal in deze functie verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing van de onderneming. Hij blijft aan in deze functie totdat een nieuwe Raad van Bestuur is aangesteld.

Op 13 maart 2017 is voldaan aan alle voorwaarden waardoor de in december 2016 overeengekomen aanpassingen aan de revolverende kredietfaciliteit effectief zijn geworden. De aanpassingen betreffen hoofdzakelijk het verlengen van de faciliteit met 20 maanden tot 10 maart 2020, het terugbrengen van het maximaal te trekken bedrag tot € 50 miljoen en het stellen van een aantal zekerheden zoals verpanding van vorderingen, IP-rechten, aandelen Keesing Media Group B.V. en een positieve hypotheekverklaring voor een deel van het onroerend goed. Deze aanpassingen zijn onder andere gemaakt om een eventuele sale and lease back van het vastgoed mogelijk te maken. Na afronding van een eventuele sale and lease back zal de faciliteit worden teruggebracht tot € 30 miljoen.

Op 23 maart 2017 heeft TMG de voorgenomen verkoop van een aanzienlijk deel van de weekbladenportefeuille (de huis-aan-huisbladen en -merken), onderdeel van het segment Holland Media Combinatie, aan BDUMedia (onderdeel van de Koninklijke BDU

in Barneveld) bekendgemaakt. Dit is onderdeel van de in juli 2016 aangekondigde door te voeren organisatorische veranderingen om de koers van de 24/7 strategie door te zetten en de kosten structureel te verlagen. De omzetbijdrage van de te verkopen titels bedroeg in 2016 13.951 en de resultaatbijdrage was marginaal. De transactie zal gepaard gaan met circa 3.000 reorganisatielasten.

9. Resultaatbestemming

De directie stelt met goedkeuring van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor de nettowinst over het boekjaar 2016 ten bedrage van 1.558 ten gunste van de overige reserves te brengen. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

10. Beloning van bestuurders en commissarissen

Beloning

De variabele kortetermijnbeloning van de Raad van Bestuur bedraagt maximaal 50% van het basissalaris en wordt voor 60% bepaald door de mate waarin gezamenlijke doelstellingen van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd en voor 40% door de mate waarin individuele doelstellingen van de leden van de Raad van Bestuur worden gerealiseerd. De doelstellingen van de heer Van der Snoek voor 2016 bestonden uit strategische, financiële, HR, communicatiegerelateerde en operationele doelstellingen. De doelstellingen van de heer Epskamp waren met name financieel van aard. De voor 2016 gestelde doelstellingen zijn door beide leden van de Raad van Bestuur voor 50% behaald. Dit betekent dat de heer Van der Snoek over 2016 een variabele beloning ontvangt van € 114.188 (2015: € 202.500). De heer Epskamp ontvangt over 2016 een variabele beloning van € 95.156 (2015: € 168.750).

In 2015 is het phantom share plan toegevoegd aan de langetermijnbezoldiging van leden van de Raad van Bestuur. Onder dit plan zijn leden van de Raad van Bestuur gerechtigd tot het krijgen van een op contanten afgerekende beloning en is deze beloning gelijk aan het aantal onvoorwaardelijk toegekende phantom shares aan het eind van de prestatieperiode (31 december 2018) vermenigvuldigd met de gemiddelde koers van het aandeel TMG over het laatste kwartaal van de planperiode (vierde kwartaal 2019). Deze op contanten afgerekende phantom shares zijn afhankelijk van het vervullen van de functie gedurende de prestatieperiode alsmede aan het voldoen van een viertal prestatiecriteria. Deze prestatiecriteria betreffen de ontwikkeling van de koers van het aandeel TMG ten opzichte van een peer group (weging 30%), te behalen omzet in 2018 (weging 15%), te behalen EBITDA-marge in 2018 (weging 25%) en een tweetal ESG-criteria, namelijk reductie van CO₂ en de implementatie van een intern Talent Management Programma (weging 30%). Per balansdatum is de reële waarde van de verplichting bepaald rekening houdend met de kenmerken van het langetermijnbezoldigingsplan. Voor de bepaling wordt een inschatting gemaakt van de realisatie van de verschillende prestatiecriteria.

Per 31 december 2016 bedraagt de reële waarde van de voorwaardelijk toegekende phantom shares per aandeel € 4,75. Ultimo 2016 bedraagt de verplichting 145 (2015: 76). Het ten laste van de winst- en verliesrekening gebrachte bedrag aan personeelskosten bedraagt 69 (2015: 76). Het maximaal toe te kennen aantal phantom shares aan het einde van de prestatieperiode is 74.013 voor de heer Van der Snoek en 61.678 voor de heer Epskamp.

Onderstaande tabellen tonen de totale beloningen voor de bestuurders en commissarissen. De tabel is op accrual basis, inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden, opgenomen.

						2016
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen ¹	Totaal
Bestuurders						
G.-J.E. van der Snoek	456.750	114.188	14.937	37.288	89.268	712.431
L.N.J. Epskamp	380.625	95.156	14.937	31.074	70.929	592.721

¹ Betreft: Leasekosten, onkostenvergoeding en compensatie voor maximering pensioenbijdrage.

						2015
<i>Bedragen in euro's</i>	Vaste beloning	Variabele beloning	Uitgestelde beloning	Phantom shares	Overige korte termijn beloningen	Totaal
Bestuurders						
G.-J.E. van der Snoek	450.000	202.500	14.733	41.633	82.978	791.844
L.N.J. Epskamp	375.000	168.750	14.733	34.694	70.271	663.448

Beloning commissarissen

		2016	2015
<i>Bedragen in euro's</i>		Periodieke beloningen	Periodieke beloningen
Commissarissen			
M.A.M. Boersma , voorzitter RvC		51.819	51.510
J.J. Nooitgedagt, vice-voorzitter		48.263	47.975
A.R. van Puijenbroek, secretaris		46.231	45.955
mevr. A.G. van den Belt		41.150	40.905
mevr. S.G. Brummelhuis		46.231	45.955

Aan commissarissen is geen uitgestelde beloning toegekend.

Ingaande 2015 worden de beloningen van de Raad van Commissarissen geïndexeerd op basis van het CPI-indexcijfer.

Aandelenbezit per 31 december 2016

De bestuurders en commissarissen bezitten per 31 december 2016, evenals ultimo 2015, onmiddellijk, geen aandelen in Telegraaf Media Groep N.V.

11. Honoraria externe accountant

De specificatie van de honoraria van de externe accountant Deloitte Accountants B.V. overeenkomstig art. 382a BW2 luidt als volgt:

<i>Bedragen in duizenden euro's</i>	2016	2015
Onderzoek van de jaarrekening	679	584
Andere controle opdrachten	62	109
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal	741	693

De externe accountant heeft geen honorarium ontvangen uit hoofde van fiscale werkzaamheden en/of andere niet-controlediensten.

Amsterdam, 31 maart 2017

Vanwege de schorsing van de Raad van Bestuur met ingang van 5 maart 2017 wordt dit jaarverslag ondertekend door de Raad van Commissarissen, die op grond van de statuten van TMG tijdelijk belast is met de bestuurstaak.

De Raad van Commissarissen, tijdelijk belast met het bestuur van TMG,

Jan Nooitgedagt, vice-voorzitter en waarnemend voorzitter

Guus van Puijenbroek, secretaris

Annelies van den Belt

Simone Brummelhuis

Omdat Michiel Boersma om gezondheidsredenen zijn werkzaamheden tijdelijk niet kan uitoefenen, wordt zijn rol en daarmee zijn ondertekening van dit jaarverslag waargenomen door vice-voorzitter Jan Nooitgedagt.

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Telegraaf Media Groep N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Telegraaf Media Groep N.V. ("TMG" of "de vennootschap") te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Telegraaf Media Groep N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat hebben wij gecontroleerd

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2016.
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht.
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit:

- het vennootschappelijk overzicht van de financiële positie per 31 december 2016.
- de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2016.
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Telegraaf Media Groep N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1,6 miljoen (2015: € 3,0 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op circa 7,5% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten.

Overzicht materialiteit	
Materialiteit voor de jaarrekening als geheel	€ 1,6 miljoen
Basis voor de materialiteit	7,5% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen, exclusief interest, afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen op immateriële en materiële vaste activa en gecorrigeerd voor reorganisatiekosten
Rapportagetolerantie voor geconstateerde afwijkingen	€ 80.000

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de Raad van Commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 80.000 (2015: € 150.000) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Telegraaf Media Groep N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V.

De activiteiten van Telegraaf Media Groep N.V. bevinden zich voornamelijk in Nederland. Alleen Keesing Media Group heeft ook activiteiten in het buitenland (voornamelijk in Frankrijk en België). De groepscontrole heeft zich derhalve voornamelijk gericht op de significante bedrijfsonderdelen in Nederland alsmede die in Frankrijk en België.

Bij de bedrijfsonderdelen in Nederland en België hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd, gericht vanuit de consolidatie op alle posten die individueel significant zijn of significante risico's met zich meebrengen.

We hebben gedetailleerde instructies uitgestuurd met daarin de significante controlegebieden, inclusief relevante risico's voor materiële fouten en een opgave van de te rapporteren informatie aan het groepscontroleteam, en deze met lokale Deloitte accountants besproken. Wij hebben gebruikgemaakt van lokale Deloitte accountants in Frankrijk bij de controle van het bedrijfsonderdeel Keesing France S.A.S. Gezien de omvang van de activiteiten van Keesing France S.A.S. in Frankrijk hebben wij een bezoek gebracht aan het betreffende bedrijfsonderdeel, een review uitgevoerd op het controledossier van Deloitte Frankrijk en de bespreking van de controlebevindingen met lokaal management bijgewoond.

Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. zijn de werkzaamheden ten aanzien van de statutaire jaarrekening van de niet-geconsolideerde deelnemingen veelal nog niet afgerond. Daarom hebben wij bijvoorbeeld ten aanzien van de deelneming in Radio NewCo B.V. (boekwaarde in de jaarrekening van Telegraaf Media Groep N.V. € 47 miljoen) werkzaamheden verricht in aanvulling op het werk van de statutaire accountant van Radio NewCo B.V.

Bij andere bedrijfsonderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Op basis van deze werkzaamheden hebben wij 87% van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten en 99% van het geconsolideerde balanstotaal in onze controle betrokken.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Beschrijving van het kernpunt	Onze controleaanpak
Waardering latente belastingvorderingen Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 29 (toelichting latente belastingvorderingen en -verplichtingen). De latente belastingvorderingen uit hoofde van verliescompensatie bedragen ultimo 2016 € 40,4 miljoen (2015: € 27,8 miljoen). De waardering van deze latente belastingvorderingen met betrekking tot compensabele verliezen in Nederland is gebaseerd op de verrekening met verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende 9 jaren. Dit is als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de mate van schattings-onzekerheid over de toekomstige fiscale winsten binnen de maximale compensatieperiode en het significante bedrag aan compensabele verliezen.	Wij hebben in de controle aandacht besteed aan de realiseerbaarheid van de latente belastingvorderingen. Onze controleaanpak heeft onder andere bestaan uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige compensabele fiscale winsten. Deze aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse en strategische plannen voor komende jaren. Wij hebben ook onze belastingdeskundigen erbij betrokken om te verifiëren dat de compensatieperiodes consistent zijn met de van toepassing zijnde fiscale wet- en regelgeving. Voorts hebben wij de toelichting in de jaarrekening gecontroleerd.
Waardering van goodwill en overige immateriële activa Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling) en paragraaf 14 (toelichting immateriële activa). Op 31 december 2016 bedragen de immateriële activa inclusief goodwill in de jaarrekening € 182,0 miljoen (2015: € 237,4 miljoen) en zijn daarmee de grootste actiefpost van TMG. De vennootschap is, op basis van EU-IFRS, verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill als onderdeel van de immateriële activa te onderzoeken op bijzondere waardeverminderingen (impairment). De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en overige immateriële activa wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat het inschattingsproces van de toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet complex en subjectief zijn en gebaseerd op veronderstellingen met betrekking tot markt- en economische ontwikkelingen. Op grond van de impairmenttest heeft de Raad van Bestuur geconcludeerd dat er geen sprake is van bijzondere waardevermindering. De belangrijkste veronderstellingen en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht in paragraaf 14 van de jaarrekening. Zoals vermeld in paragraaf 2 (Gesegmenteerde informatie), zijn er wijzigingen in de bedrijfssegmenten doorgevoerd in lijn met de wijze waarop de onderneming wordt aangestuurd, gegeven de marktbehoeften en aansluitend op de interne managementinformatie. Deze aanpassingen leiden tot een herziening van de rapporterende bedrijfssegmenten zoals vereist op basis van IFRS 8 'Operating segments' en de kasstroomgenererende eenheden waarop de goodwill wordt gemonitord op basis van IAS 36 'Impairment of assets'.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en langetermijnplannen zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. De verwachtingen van de Raad van Bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA-marge hebben wij vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Wij hebben de herziening van de samenstelling van de kasstroomgenererende eenheden in 2016 beoordeeld in samenhang met de wijziging van de bedrijfssegmenten. Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens. Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames, die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. Daarnaast hebben wij ook aandacht besteed aan de juistheid en toereikendheid van de toelichtingen van de vennootschap over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairmenttest.

Beschrijving van het kernpunt	Onze controleaanpak
Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking De vennootschap is afhankelijk van de IT-infrastructuur voor de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten.	Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij IT-auditspecialisten opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen in de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot IT-systemen en processen. Voor zover wij niet (geheel) op deze interne beheersingsmaatregelen konden steunen, hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd.
Verkoop Sky Radio Group en belang in Radio NewCo B.V. Wij verwijzen naar de jaarrekening paragraaf 1 (grondslagen voor waardering en resultaatbepaling), paragraaf 13 (toelichting beëindigde bedrijfsactiviteiten) en paragraaf 16 (toelichting investeringen in geassocieerde deelnemingen). Naar aanleiding van de besloten samenwerking tussen TMG en Talpa op 15 januari 2016, zijn de activiteiten van Sky Radio Group per 30 september 2016 verkocht aan Radio NewCo B.V. voor een belang in Radio NewCo B.V. De aankondiging van deze transactie heeft ertoe geleid dat de activiteiten van Sky Radio Group vanaf 15 januari 2016 aangemerkt zijn als beëindigd ("discontinued") in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en aangehouden voor verkoop in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie in overeenstemming met IFRS 5 'Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations'. Op de verkooptransactie is er een boekwinst gerealiseerd van € 4,3 miljoen. De eerste waardering, zijnde € 45,5 miljoen, betreft de reële waarde van het verkregen belang in Radio NewCo B.V., welke is bepaald op basis van een contante waarde berekening van de toekomstige kasstromen van Radio NewCo B.V. Hierbij heeft de Raad van Bestuur gebruikgemaakt van externe waarderingsspecialisten. We hebben dit als een kernpunt in de controle aangemerkt, omdat de reële waardebepaling van de deelneming (en daarmee de bepaling van de boekwinst) gebaseerd is op inschattingen van het management en veronderstellingen van subjectieve aard zoals bijvoorbeeld de disconteringsvoet voor toekomstige kasstromen, interne budgetten en langetermijn (strategische) plannen van Radio NewCo B.V.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten en langetermijn (strategische) plannen van Radio NewCo B.V. De verwachtingen van het management van Radio NewCo B.V. ten aanzien van de ontwikkelingen in de omzet, kosten en uiteindelijk EBITDA-marge hebben wij vergeleken met de resultaten van vergelijkbare ondernemingen en ontwikkelingen in de markt. Onze waarderingsdeskundigen zijn betrokken geweest om te verifiëren dat de waarderingsmethodiek juist is toegepast en dat de disconteringsvoet, het groeipercentage op lange termijn en andere aannames consistent zijn met waarneembare marktgegevens. Daarnaast hebben wij ook vastgesteld dat de presentatie van de activiteiten van Sky Radio Group als beëindigd ("discontinued") in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en aangehouden voor verkoop in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie in overeenstemming is met IFRS 5 'Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations'.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- feiten en cijfers 2016;
- het verslag van de Raad van Commissarissen;
- beloningsbeleid;
- risicomanagement;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde eisen

Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering van aandeelhouders op 21 april 2016 benoemd als externe accountant van Telegraaf Media Groep N.V. voor het boekjaar 2016 en zijn sinds boekjaar 2010 de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de Raad van Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de Raad van Bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de Raad van Bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de Raad van Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de Raad van Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 31 maart 2017

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: Drs. P. Kuijpers RA

Statutaire bepalingen omtrent de bestemming van de winst

Met betrekking tot de winstverdeling bepaalt artikel 33 van de statuten van Telegraaf Media Groep N.V. het volgende:

1. Jaarlijks wordt door de Raad van Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. vastgesteld welk deel van de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening - wordt gereserveerd.
2. Uit de winst na reservering volgens het voorgaande lid wordt op de preferente aandelen een dividend uitgekeerd, waarvan het percentage gelijk is aan de Euribor rente (Euro Interbank Offered Rate) voor een periode van twaalf maanden (het "percentage"), zoals van toepassing op de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen. Het percentage wordt vervolgens jaarlijks herzien door de Raad van Bestuur, voor het eerst op de dag gelegen een jaar na de dag van uitgifte van de betreffende preferente aandelen en vervolgens op de dag gelegen een jaar na de vaststelling in het voorafgaande kalenderjaar. Het percentage wordt verhoogd met drie (3) procentpunten. Het dividend wordt berekend op basis van het gemiddelde van de toepasselijke percentages in het betreffende boekjaar, gewogen naar het aantal dagen waarover de toepasselijke percentages golden. Indien op de betreffende dag het percentage niet kan worden vastgesteld, zal de herziening van het percentage plaatsvinden per de eerstvolgende dag waarop het percentage kan worden vastgesteld. Het dividend op de preferente aandelen zal slechts worden uitgekeerd over het aantal dagen dat de betreffende aandelen in het betreffende boekjaar daadwerkelijk uitstonden.
3. Indien over enig boekjaar de in lid 2 bedoelde uitkering op de preferente aandelen niet of niet geheel kan plaatsvinden omdat de winst dat niet toelaat, wordt het tekort uitgekeerd ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
4. Vervolgens wordt aan de houders van prioriteitsaandelen een dividend uitgekeerd ten belope van vijf procent van het nominale bedrag van hun aandelen.
5. De daarna overblijvende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering. Hieruit mag evenwel geen verdere uitkering op de prioriteitsaandelen en de preferente aandelen geschieden.
6. Winstuitkeringen kunnen slechts plaatshebben tot ten hoogste het bedrag van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
7. Indien over enig jaar verlies is geleden, wordt over dat jaar geen dividend uitgekeerd. Ook in volgende jaren kan eerst uitkering van dividend plaatshebben nadat het verlies door winst is goedge maakt. De Algemene Vergadering kan echter op voorstel van de Stichting Beheer van Prioriteitsaandelen Telegraaf Media Groep N.V. besluiten zulk een verlies te delgen ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen of ook dividend uit te keren ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
8. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is.
9. De Raad van Bestuur kan onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Prioriteit besluiten tot uitkering van interim-dividend, mits aan het vereiste van het zesde lid is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling. Deze heeft betrekking op de stand van het vermogen op ten vroegste de eerste dag van de derde maand vóór de maand waarin het besluit tot uitkering van interim-dividend wordt bekendgemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingsmethoden. In de vermogensopstelling worden de krachtens de wet te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de leden van de Raad van Bestuur; ontbreekt de handtekening van één of meer hunner dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt. De vermogensopstelling wordt binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekendgemaakt, ten kantore van het handelsregister neergelegd.
10. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen, die de vennootschap in haar kapitaal houdt, niet mee.

Kengetallen per jaar

	2016	2015	2014 ¹	2013	2012 ²	2011	2010	2009	2008	2007
Eigen vermogen x € 1.000 ³	227.385	235.180	258.719	298.786	424.760	465.828	531.075	465.962	411.576	866.815
Eigen vermogen TMG in procenten van het totale vermogen	57,3%	52,7%	54,4%	53,7%	53,1%	55,6%	66,7%	61,1%	54,0%	70,3%
Verhouding vlottende activa TMG : kortlopende schulden	0,61:1	0,61:1	0,72:1	0,7:1	0,45:1	0,50:1	0,72:1	0,78:1	0,7:1	2,64:1
Verhouding eigen vermogen TMG : vreemd vermogen	1,34:1	1,12:1	1,19:1	1,16:1	1,13:1	1,25:1	2,00:1	1,57:1	1,17:1	2,37:1
Opbrengsten TMG x € 1.000	420.370	481.333	512.701	542.230	555.850	577.200	592.297	611.840	684.204	738.795
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten x € 1.000	-2.851	16.312	24.129	-15.465	21.977	17.485	59.569	49.252	64.962	62.130
Nettoresultaat x € 1.000	1.558	-22.760	-33.806	177.597	-10.602	-32.590	81.826	70.505	-359.988	400.097
Nettowinst TMG in procenten van de opbrengsten	0,4%	-4,7%	-6,6%	32,8%	-1,9%	-5,6%	13,8%	11,5%	-52,6%	54,2%
Bedrijfsresultaat in procenten van de opbrengsten	-2,0%	-4,4%	-6,1%	-1,9%	2,9%	-14,3%	3,8%	-0,5%	-5,4%	-3,8%
Gemiddelde opbrengst per werknemer (fte)	234.844	227.366	219.009	209.760	204.658	204.536	207.751	204.743	207.272	201.590
Personeel ultimo (fte)	1.766	2.049	2.259	2.459	2.745	2.940	2.851	2.988	3.278	3.594
Rentabiliteit eigen vermogen	0,7%	-9,7%	-13,1%	59,4%	-2,5%	-7,0%	15,4%	15,1%	-87,5%	46,2%
Uitkeringspercentage	p.m.	p.m.	p.m.	169,6%	p.m.	p.m.	26,3%	23,7%	p.m.	11,9%
Per aandeel TMG van € 0,25 nominaal (afgerond op hele eurocenten):										
Eigen vermogen	4,91	5,07	5,58	6,45	9,16	9,99	11,12	9,76	8,62	17,43
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten	-0,06	0,35	0,52	-0,33	0,47	0,37	1,25	1,03	1,35	1,24
Resultaat	0,03	-0,49	-0,73	3,83	-0,23	-0,69	1,71	1,48	-7,49	8,00
Dividend	p.m.	0,16	0,00	6,50	0,00	0,47	0,45	0,35	0,35	1,00
Laagste slotkoers	3,36	3,60	5,61	7,92	6,60	9,10	14,52	8,95	8,86	19,69
Hoogste slotkoers	5,00	6,49	9,11	14,85 ⁴	10,49	16,45	16,45	14,80	24,86	26,87
Slotkoers per 31 december	4,75	3,75	6,09	9,11	8,00	9,95	14,95	13,14	12,45	25,00

1 Exclusief Relatieplanet.nl (in 2014 en 2013 aangehouden voor verkoop)

2 Aangepast door stelselwijziging IAS19R.

3 Toe te rekenen aan aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V.

4 Vóór uitkering € 6,00 interim-dividend.

Jaarverslag van de Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

Telegraaf Media Groep N.V. (TMG) is een beursgenoteerde vennootschap. De certificaten van aandelen in TMG zijn verhandelbaar op de Euronext Amsterdam N.V.

De Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. (hierna: de Stichting) heeft onder meer als doel het uitgeven van royeerbare certificaten aan toonder, waartegenover zij op eigen naam en titel van administratie gewone aandelen verkrijgt en houdt. De Stichting beheert de in administratie genomen gewone aandelen en oefent de rechten uit verbonden aan deze aandelen, waaronder het stemrecht.

De Stichting richt zich bij het uitoefenen van de aan de aandelen verbonden rechten primair op het belang van de certificaathouders, waarbij zij rekening houdt met het belang van TMG en de met haar verbonden ondernemingen. Certificering van aandelen is een middel om te voorkomen dat door absenteïsme op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders een (toevallige) minderheid van aandeelhouders de besluitvorming naar haar hand zet.

Aandeelhouders hebben het recht om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, het woord te voeren en een stem uit te brengen. Certificaathouders hebben het recht deze vergadering bij te wonen en het woord te voeren. Certificaathouders kunnen voor de duur van deze vergadering een stemvolmacht krijgen van het bestuur van de Stichting en verkrijgen daarmee stemrecht. De certificaten van aandelen TMG zijn onbeperkt royeerbaar. Certificering is dan ook geen beschermingsconstructie van TMG.

In het jaar 2016 nam het aantal door de Stichting uitgegeven royeerbare certificaten van aandelen TMG per saldo toe met 50.000 certificaten en bedroeg 29.537.785 (van nominaal € 0,25) per 31 december 2016, overeenkomend met een nominaal bedrag van € 7.384.446,25. Tegenover deze certificaten werd een gelijk aantal aandelen in administratie gehouden.

Op 7 april 2016 hebben twee vergaderingen plaatsgevonden. In de reguliere bestuursvergadering (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#): zijn onder meer de rekening en verantwoording over het boekjaar 2015 en de financiën van de Stichting aan de orde geweest. De jaarrekening van TMG is met de heer L.N.J. Epskamp, CFO van de Raad van Bestuur van Telegraaf Media Groep N.V., besproken. In deze vergadering zijn tevens de herbenoeming van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B), de agenda voor zowel de aansluitende Vergadering van Certificaathouders als de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 21 april 2016 aan de orde gesteld. De heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) zijn herbenoemd onder de voorwaarde dat de certificaathoudersvergadering geen aanbeveling zou doen terzake van deze herbenoemingen. Bij deze vergadering waren naast de heer Epskamp ook de heer G-J.E. van der Snoek, CEO van TMG, en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG, gedeeltelijk aanwezig.

Vervolgens heeft in de middag op 7 april 2016 de Vergadering van Certificaathouders plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#)). Dit jaar was er slechts een certificaathouder en een genodigde bij deze vergadering aanwezig.

Agendapunten waren onder meer bespreking van de notulen van de certificaathoudersvergadering van 9 april 2015, terugblik op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders TMG van 23 april 2015, de activiteiten van het bestuur in 2015, de herbenoeming van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) en de voorbereiding van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders Telegraaf Media Groep N.V. van 21 april 2016. Aangezien de certificaathoudersvergadering geen aanbevelingen deed terzake van de genoemde herbenoemingen, zijn tijdens de vergadering benoemingen van de heren Schneider (Bestuurslid A) en Ruijgrok (Bestuurslid B) bekrachtigd. Verder zijn de vragen van de certificaathouder en de vragen van het bestuur die in de aandeelhoudersvergadering gesteld zouden gaan worden, besproken. De vragen hielden onder andere verband met de strategie van TMG, de financiële prestaties van TMG, de transactie met Talpa en het dividendbeleid.

De jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van TMG werd op 21 april 2016 in Amsterdam gehouden (www.tmg.nl). Het bestuur van de Stichting heeft aan de aanwezige certificaathouders stemvolmachten voor de duur van de vergadering gegeven. Het bestuur vertegenwoordigde ruim 18,92% en de gevolmachtigde certificaathouders bijna 45,44% van de stemmen tijdens deze

vergadering. Tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering heeft het bestuur ingestemd met de agendapunten waarover stemming was gevraagd, met uitzondering van de decharge van de leden van de Raad van Bestuur (agendapunt 4a), waar ze zich heeft onthouden van stem.

De vragen van de heer De Waard (voorzitter van het bestuur van de Stichting) in de aandeelhoudersvergadering zagen onder andere op de financiële resultaten van TMG, de transactie met Talpa en investor relations.

Op 7 oktober 2016 heeft de tweede reguliere bestuursvergadering van de Stichting plaatsgevonden (notulen beschikbaar op de [website van de Stichting](#)). Op de agenda stonden onder meer: bespreking van het halfjaarverslag 2016 van TMG (in bijzijn van de CFO van TMG, de heer L.N.J. Epskamp), de financiën van de Stichting, de hoogte van de vergoeding van de bestuursleden van de Stichting en de wijziging van de statuten en administratievoorwaarden van de Stichting. Bij deze vergadering waren naast de heer Epskamp ook de heer G-J.E. van der Snoek, CEO van TMG, en de heer M.A.M. Boersma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van TMG, gedeeltelijk aanwezig.

De bezoldiging van de bestuursleden van de Stichting is in 2016 verhoogd van € 9.000 (exclusief omzetbelasting) naar € 15.000 (exclusief omzetbelasting) voor de voorzitter en van € 7.000 (exclusief omzetbelasting) naar € 10.000 (exclusief omzetbelasting) voor de overige bestuursleden en wordt achteraf en per kalenderjaar betaald. De jaarlijkse kosten van de activiteiten van het administratiekantoor zijn inclusief omzetbelasting en bestaan, naast de bezoldiging van de bestuurders, voornamelijk uit de vergoeding voor de beursnotering en de behandelingskosten zijnde in totaal € 15.148 en accountantskosten zijnde € 4.081. De totale kosten voor de Stichting bedroegen over 2016 € 96.795 (2015: € 64.927).

Het bestuur van Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V. is onafhankelijk in de zin van artikel 2:118a lid 3 BW en bestaat uit de navolgende leden, waarbij tevens de (voormalige en/of huidige) functies zijn vermeld:

Leden	Functie
T. de Waard, voorzitter	Advocaat bij DeWaardSinke Advocaten
E.S. Schneider, secretaris	Zelfstandig organisatie-adviseur, in het bijzonder voor uitgeverijen en drukkerijen (tot 2006)
W. Ruijgrok	Oud-directeur VNO-NCW
J.F.H.M. van Exter	Voorheen managing director Tata Steel Nederland Services B.V.
E.J. Cornelissen	Werkzaam bij Korn Ferry

Amsterdam, maart 2017

Stichting Administratiekantoor van aandelen Telegraaf Media Groep N.V.

p/a Basisweg 30
1043 AP Amsterdam

Aanvullende informatie



Online ijzersterk

TMG heeft ijzersterke merken, waaronder Dumpert. Dumpert heeft een bereik van 150,8 miljoen videoplays per maand en heeft daarmee een unieke plek in de Nederlandse online markt. Vooral jongere doelgroepen weten we in het hart te bereiken. Metro vergrootte het bereik in het OV met ruim 440 duizend likes op Facebook. GeenStijl is het merk voor mannen tussen 18-35 jaar.

Stakeholders TMG

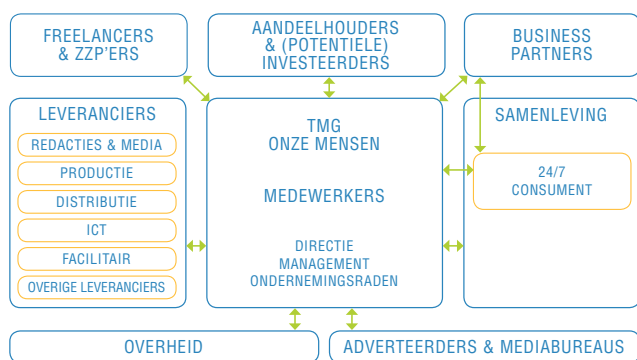
In onze snel veranderende informatiemaatschappij wordt de rol van een mediabedrijf als TMG alleen maar belangrijker. Door uit te blinken in onze kernactiviteiten kunnen wij waarde toevoegen. Niet alleen voor de consument, maar voor alle stakeholders in onze keten en voor de maatschappij als geheel.

TMG hecht groot belang aan regelmatig overleg met stakeholders over de koers van het bedrijf. Wij zijn ons ervan bewust dat wij invloed uitoefenen op onze stakeholders, en andersom stellen wij ons open om te horen wat er bij hen leeft en speelt. Wij gebruiken deze input om onze strategie waar nodig aan te scherpen en onze jaarplannen te actualiseren.

De Raad van Bestuur en de directies van de business units zijn hier op verschillende manieren bij betrokken. Met diverse stakeholders is TMG dagelijks in contact, zoals met medewerkers, consumenten en adverteerders. Via social media, de eigen websites, publicaties, presentaties en open dagen worden contacten gelegd en onderhouden. Voor andere stakeholders zijn er gerichte evenementen en gekozen momenten, zoals aandeelhoudersvergaderingen, presentaties en rondleidingen.

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste stakeholders in de context van de waardeketen van TMG.

Belangrijkste stakeholders van TMG



Onze belangrijkste stakeholders, zoals weergegeven in het overzicht, hebben een grote mate van invloed op dan wel een grote mate van belang bij TMG. Ons bedrijf is volop in ontwikkeling. Hierover houdt TMG ook contact met de overheid en bijvoorbeeld de belastingdienst; de business units onderhouden zelf de contacten op lokaal bestuurlijk niveau.

Onderwerpen die het afgelopen jaar tijdens de stakeholdergesprekken aan bod kwamen zijn onder andere: de visie en strategie van TMG, de commerciële vertaling

daarvan, nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, het media ecosysteem en de ambities m.b.t. verantwoord ondernemen.

In 2016 is opnieuw een uitgebreide multi-stakeholderdialoog uitgevoerd; het streven is om dat eens in de drie jaar te doen om ervoor te zorgen dat wij de goede dingen doen en dicht bij onze stakeholders blijven. CEO Geert-Jan van der Snoek ging met externe belanghebbenden als adverteerders, financiële instellingen, aandeelhouders en NGO's in dialoog over het verantwoord ondernemen beleid. Ook lichtte hij ondernomen activiteiten toe. Voorafgaand aan de dialoog ontvingen alle deelnemers een korte enquête waarin zij konden aangeven welke duurzame onderwerpen zij het meest relevant vonden voor TMG. Op basis van de resultaten van deze enquête is gekozen om tijdens de multi-stakeholderdialoog dieper in te gaan op de drie onderwerpen: 'Talent ontwikkelen', 'Toegankelijkheid tot informatie en Privacy' en 'Verantwoord inkopen'. De belangrijkste punten uit de dialoogrondes zijn (gebaseerd op input van stakeholders tijdens de dialoogrondes en plenaire discussie):

- Focus op de toekomst: zorg ervoor dat de organisatie en de medewerkers wendbaar en toekomstbestendig zijn.
- Breng talenten in kaart, ook talenten die niet direct werk gerelateerd zijn.
- Wees open en eerlijk richting klanten over privacy, en benadruk ook de voordelen.
- Intensiveer de dialoog met leveranciers, en identificeer gezamenlijk verbeterpunten voor verdere verduurzaming.

Het proces om de materialiteiten te bepalen is voortdurend in ontwikkeling. In 2013 zijn de belangrijkste verantwoord ondernemen onderwerpen voor het eerst geïnventariseerd met behulp van een multi-stakeholderdialoog. Vanuit onze diverse structurele dialogen met onze belangrijkste stakeholders (zie Stakeholderoverzicht) zijn de onderwerpen jaarlijks geëvalueerd. Hierbij zijn nieuwe onderwerpen gedefinieerd en de onderwerpen die door interne en externe stakeholders belangrijk worden gevonden en die van invloed zijn op het bedrijfssucces van TMG zijn geprioriteerd. De manier waarop TMG de lijst van onderwerpen heeft opgesteld is niet veranderd. Tijdens de structurele dialogen met experts, de Investor Relations-dag en de multi-stakeholderdialoog van dit jaar zijn door een grote groep stakeholders de huidige verantwoord ondernemen onderwerpen vastgesteld, wat resulteert in de onderstaande materialiteitsmatrix.

De materiële onderwerpen worden op verschillende momenten en op verschillende manieren met onze belangrijkste stakeholders besproken. In onderstaand overzicht worden voor de belangrijkste stakeholders de vorm,

frequentie en materiële onderwerpen van onze dialogen met hen weergegeven. De materiële thema's staan daarin centraal. Het overzicht is niet uitputtend en bij de contactmomenten zijn vaak verscheidene stakeholders betrokken. De frequentie van de overleggen varieert van dagelijks tot eenmaal per jaar. Er

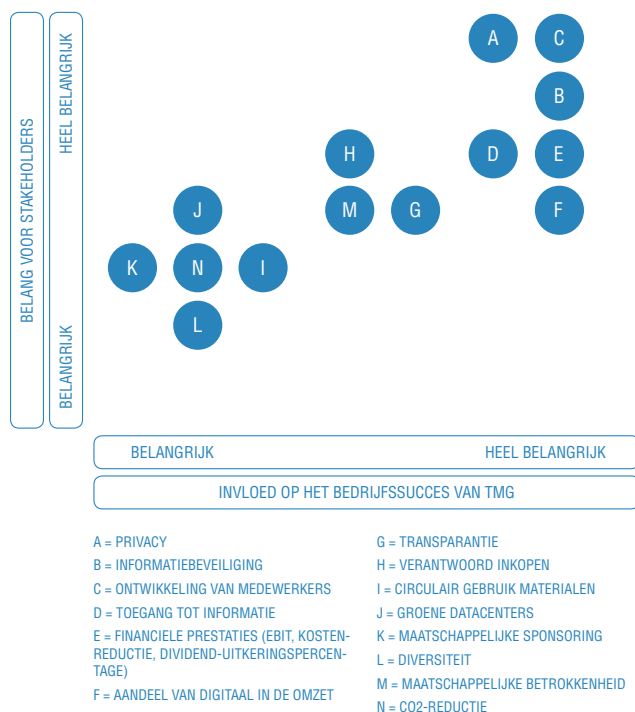
bestaat geen een-op-een relatie tussen de tweede en de derde kolom. In de kolom resultaten is een verwijzing opgenomen naar de paragrafen in dit jaarverslag waar de behaalde resultaten per materieel onderwerp wordt weergegeven.

Stakeholderdialoog

Materiële onderwerpen	Belangrijkste stakeholders	Vorm dialoog	Frequentie	Resultaat
A = Privacy	24/7 consumenten	Klantenpanels Bilaterale gesprekken Multi-stakeholderdialoog Social media	Periodiek Dagelijks Driejaarlijks Dagelijks	Verantwoord ondernemen (Privacy)
B = Informatiebeveiliging	Adverteerders Businesspartners 24/7 consumenten	Bilaterale gesprekken Klantenpanels Multi-stakeholderdialoog Social media	Dagelijks Dagelijks Driejaarlijks Dagelijks	Informatiebeveiliging en cyber security Risicomanagement
C = Ontwikkeling van medewerkers	Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR	Bijeenkomsten gehele organisatie Afdelingsoverleggen Bilaterale overleggen Plannings- en beoordelings-cyclus Multi-stakeholderdialoog Overleggen met Ondernemingsraden Directe onderlinge contacten	Periodiek Wekelijks Periodiek Jaarlijks Driejaarlijks Periodiek Dagelijks	Onze mensen Risicomanagement (In-contol statement)
D = Toegang tot informatie	Adverteerders 24/7 consumenten Businesspartners Samenleving	Bilaterale gesprekken Klantenpanels Social media Rondleidingen Multi-stakeholderdialoog Journalistiek Social media	Dagelijks Dagelijks Dagelijks Periodiek Driejaarlijks Dagelijks Dagelijks	Strategie Verantwoord ondernemen (Maatschappelijke betrokkenheid)
E = Financiële prestaties (EBITDA, kostenreductie, dividend-uitkeringspercentage)	Aandeelhouders en (potentiële) investeerders	Aandeelhoudersvergadering Investor relationsdag Dialoog met investeerders	Jaarlijks Jaarlijks Periodiek	Corporate Governance Investors relations en het aandeel TMG
F = Aandeel van digitaal in de omzet	Aandeelhouders en (potentiële) investeerders	Aandeelhoudersvergadering Investor relationsdag Dialoog met investeerders	Jaarlijks Jaarlijks Periodiek	Corporate Governance Investors relations en het aandeel TMG
G = Transparantie	Overheid Adverteerders Aandeelhouders en (potentiële) investeerders Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR ZZP'ers en freelancers Businesspartners	Bilaterale overleggen Bijeenkomsten Bilaterale gesprekken Aandeelhoudersvergadering Investorsrelationsdag Dialoog met investeerders Afdelingsoverleggen	Periodiek Periodiek Dagelijks Jaarlijks Jaarlijks Periodiek Wekelijks	Strategie Verantwoord ondernemen (Transparantie)
H = Verantwoord inkopen	Leveranciers	Bilaterale gesprekken Multi-stakeholderdialoog	Periodiek Driejaarlijks	Verantwoord ondernemen (Verantwoord inkopen) Risicomanagement (In-contol statement)
I = Circulair gebruik materialen	Leveranciers Medewerkers, Managers	Bilaterale overleggen Afdelingsoverleggen	Periodiek Wekelijks	Verantwoord ondernemen (Verbeteren milieuprestaties) Risicomanagement (In-contol statement)
J = Duurzame datacenters	Leveranciers	Bilaterale overleggen	Periodiek	Verantwoord ondernemen (Verantwoord inkopen)

Materiële onderwerpen	Belangrijkste stakeholders	Vorm dialoog	Frequentie	Resultaat
K = Maatschappelijke sponsoring	Samenleving	Bilaterale overleggen	Periodiek	Verantwoord ondernemen (Maatschappelijke betrokkenheid)
L = Diversiteit	Leveranciers Medewerkers, Managers	Bilaterale overleggen Afdelingsoverleggen	Periodiek Wekelijks	Onze mensen
M = Maatschappelijke betrokkenheid	Samenleving Medewerkers, managers ZZP'ers en freelancers	Journalistiek Social media Afdelingsoverleggen Bilaterale overleggen	Dagelijks Dagelijks Wekelijks Periodiek	TMG Landelijke Media TMG Digital Holland Media Combinatie Keesing Media Group
N = CO₂-reductie	Leveranciers Medewerkers, Managers RvB, RvC & COR Overheid	Bilaterale gesprekken Afdelingsoverleggen Plannings- en beoordelingscyclus Overleggen met Ondernemingsraden Directe onderlinge contacten Bijeenkomsten	Periodiek Wekelijks Jaarlijks Periodiek Dagelijks Periodiek	Verantwoord ondernemen (Reductie CO ₂ -uitstoot) Risicomanagement (In-contol statement)

Materialiteitsmatrix



Toelichting geïntegreerde rapportage

Transparantie is een van onze strategische verantwoord ondernemen thema's. We laten dat onder meer zien met dit geïntegreerd jaarverslag. In deze rapportage rapporteren wij over onze strategische, financiële en niet-financiële prestaties. Hiermee willen wij het voor onze stakeholders inzichtelijk maken hoe wij voor hen waarde creëren en een duurzaam rendement willen realiseren.

In onze beleving bevat een geïntegreerd rapport informatie voor onze stakeholders over onze financiële prestaties en over onze impact op medewerkers, de samenleving en het milieu. Door onze financiële en niet-financiële prestaties uit te leggen in relatie tot onze strategie, externe ontwikkelingen, risico's, kansen en governance, willen wij de stakeholders in staat stellen om een holistisch beeld te vormen van het media ecosysteem waarin wij ons bevinden.

Richtlijnen

Voor een transparante en geïntegreerde rapportage volgt TMG de richtlijnen van de International Integrated Reporting Council (IIRC), die hiervoor een raamwerk heeft ontwikkeld.

Ook andere geaccepteerde richtlijnen zijn een bron van inspiratie voor de samenstelling van deze verslaggeving. Daarbij gaat het om de:

- Transparantiebenchmark, vastgesteld door het Nederlandse Ministerie van Economische zaken;
- de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI G4). Deze richtlijnen zijn toegepast op het core-niveau. Dit houdt in dat er gerapporteerd wordt op basis van GRI-indicatoren die materieel zijn voor de bedrijfsvoering van TMG. In de GRI-tabel wordt vermeld welke GRI-indicatoren waar zijn opgenomen in dit verslag;
- het Carbon Disclosure Project (CDP);
- de Tax Transparency Benchmark, vastgesteld door de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)

Invloedsfeer

TMG is verantwoordelijk voor de effecten van de besluitvorming en de dagelijkse activiteiten waar zij formeel en/of redelijkerwijs¹⁸ controle over heeft. Naast de eigen verantwoordelijkheid, zijn wij ons ervan bewust dat we in sommige gevallen ook de mogelijkheid hebben om het gedrag van bepaalde stakeholders te beïnvloeden. Deze situaties

vallen binnen de invloedsfeer van TMG. Andersom stellen wij ons open om te horen wat er bij hen leeft. Wij gebruiken deze input om onze strategie waar nodig aan te scherpen en onze jaarplannen te actualiseren.

Materiële aspecten

In dit verslag wordt een de materiële financiële en niet-financiële onderwerpen behandeld. Deze onderwerpen kunnen een materieel effect hebben op onze activiteiten, de risico's en kansen, toepasselijke regelgeving en trends. Deze onderwerpen zijn bepaald door de belangen van de stakeholders van TMG te combineren met de impact die de onderwerpen hebben op het bedrijfssucces van TMG. Wanneer materiële onderwerpen veranderen, stemmen we onze rapportage af op deze ontwikkelingen en de verwachtingen van de stakeholders. Onze materialiteitsmatrix geeft een schematisch overzicht van onze materiële onderwerpen.

Om onze meest materiële onderwerpen te bepalen, staan wij in voortdurend contact met [onze stakeholders](#). Afgelopen jaar hebben wij een uitgebreid multi-stakeholderdialoog gehouden met een diverse groep stakeholders. Leveranciers, mediabureaus, aandeelhouders, medewerkers, maatschappelijke organisaties, NGO's en adviseurs namen deel aan dit multi-stakeholderdialoog, zie ook de bijlage [Stakeholders van TMG](#).

Onze gedefinieerde materiële onderwerpen helpen ons een evenwichtig en compleet beeld te geven van onze prestaties in dit jaarverslag. De materiële onderwerpen zijn vastgesteld door de Raad van Bestuur.

Scope

Het jaarverslag heeft betrekking op de periode 1 januari tot 31 december 2016 en is gepubliceerd op 3 april 2017. Door middel van onze materialiteitsanalyse zorgen we ervoor dat alle materiële economische, sociale en ecologische onderwerpen aan bod komen in dit jaarverslag. Alle onderdelen van TMG, in binnen- en buitenland, vallen binnen de reikwijdte en afbakening van dit verslag.

Voor de scope van de financiële prestaties wordt verwezen naar de [toelichting op de geconsolideerde jaarrekening](#). Voor de niet-financiële prestaties rapporteert TMG alleen over de

¹⁸ Met redelijkerwijs worden situaties bedoeld waarin TMG informeel de mogelijkheid heeft om de besluitvorming en activiteiten van een andere partij te beïnvloeden.

bedrijfsonderdelen waar zij meer dan 50% eigenaar van is. Door het onderbrengen van onze radio-activiteiten in een nieuw radiobedrijf waar TMG minder dan 50% eigenaar van is, is de financiële en niet-financiële data van Sky Radio Group tot en met 30 september 2016 meegenomen in dit jaarverslag.

Deze data hebben geen betrekking op andere stakeholders uit de keten zoals bijvoorbeeld klanten of leveranciers.

Afhankelijk van het onderwerp, worden onze aanpak en de prestaties uitgelegd in tekst, door te verwijzen naar ons beleid of door het verstrekken van data en de voortgang op de eventuele doelstellingen.

Dataverzameling

Alle financiële gegevens in dit geïntegreerde jaarverslag zijn afgeleid van, en in overeenstemming met onze jaarrekening. De niet-financiële gegevens in dit verslag hebben betrekking op HR, kwantitatieve klantgegevens, bereik, milieu en transparant ondernemen. Milieudata halen wij op bij de business unit Facilitair Bedrijf en zijn afkomstig uit verschillende registratiesystemen. Informatie over klanten en HR komen uit onze zakelijke systemen, in lijn met de data in onze jaarrekening. De gegevens over bereik zijn gebaseerd op de officiële NOM-cijfers en online datasystemen zoals Google Analytics. Bij de bereikcijfers in dit verslag wordt de bron duidelijk vermeldt. De overige gegevens over transparant of verantwoord ondernemen in de brede zin, ontleen wij aan onze aan verantwoord ondernemen gerelateerde activiteiten. De niet-financiële gegevens zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke bedrijfsonderdelen en (staf)afdelingen en worden, waar mogelijk, vergeleken met vergelijkende cijfers van voorgaande jaren.

Indien data zijn geschat wordt dit duidelijk in de tekst aangegeven. Een schatting vindt plaats op basis van historische informatie of een extrapolatie op basis van de eerste tien á elf maanden van het jaar. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen geverifieerd op plausibiliteit en verloop.

Validiteit van de data

TMG laat de niet-financiële data van dit verslag nog niet extern verifiëren. De prioriteit ligt op dit moment bij het implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie. De gegevens waarover wordt gerapporteerd in dit verslag, zijn berekend op

basis van data die zijn opgevraagd bij de verantwoordelijke business units, en (staf)afdelingen. De gegevens zijn door de verantwoordelijke functionarissen geverifieerd op plausibiliteit. Voor de berekeningen van de CO₂-uitstoot houdt TMG de actuele well-to-wheel data aan van [CO2emissiefactoren.nl](https://co2emissiefactoren.nl) ultimo jaar. De website biedt een eenduidige lijst kerncijfers over CO₂-uitstoot, die een vergelijking tussen organisaties gemakkelijker maakt.

Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole noch enige andere vorm van assurance door de externe accountant toegepast.

Graag ontvangen wij uw feedback op ons verslag. Vragen of opmerkingen kunt u verzenden naar concerncommunicatie@tmg.nl.

Kwantitatieve doelstellingentabel

Kwantitatieve doelstellingen	Resultaat 2016	Resultaat 2015	Doelstelling	Streefdatum	Materieel onderwerp
Punten behaald op de Transparantiebenchmark van het ministerie van EZ	160	153	> 170	2018	Transparantie
Percentage van het aantal RFP's en RFI's is duurzaam ondernemen onderdeel van de gunning.	8 trajecten	n/a ¹	100%	2020	Verantwoord inkopen
Percentage van de TMG-spend gekwalificeerd tegen TMG Leverancier Gedragscode (of equivalent)	42%	n/a ¹	> 80%	2020	Verantwoord inkopen
Percentage van ons restmateriaal dat wordt gerecycled	95%	93%	> 90%	Jaarlijks	Circulair gebruik grondstoffen
Percentage van ons papierrestmateriaal dat wordt gerecycled	99%	96%	100%	2018	Circulair gebruik grondstoffen
Percentage van het ingekochte drukpapier dat is gecertificeerd (PEFC, FSC of gelijkwaardig)	100%	98%	> 95%	Jaarlijks	Circulair gebruik grondstoffen
Percentate gerecycled drukpapier dat gebruikt wordt bij de onze productie van onze kranten	40%	22%	40%	2017	Circulair gebruik grondstoffen
Aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die binnen TMG een plek hebben gevonden	0	n/a ¹	> 10	2017	Diversiteit
Percentage van de externe hosting-partijen van onze online producten dat gebruik maakt van duurzame elektriciteit	100%	100%	100%	Jaarlijks	Duurzame datacenters
Reductie percentage van de absolute CO ₂ -uitstoot in scope 1 en 2 t.o.v. 2014	26%	15%	> 20%	2018	CO ₂ -reductie
Percentage verbruik van duurzame energie	100%	100%	100%	Jaarlijks	CO ₂ -reductie
Reductie percentage van het energieverbruik op campus Alkmaar t.o.v. 2012	7,8%	6,8%	> 8%	2016	CO ₂ -reductie
Reductie percentage van het energieverbruik op campus Amsterdam t.o.v. 2012	9,2%	7,7%	> 8%	2016	CO ₂ -reductie

¹ Betreft een nieuwe doelstelling, over 2015 zijn geen gegevens bekend.

GRI-tabel

Deze rapportage is gebaseerd op de vierde generatie richtlijnen van het GlobalReporting Initiative (GRI G4). Deze richtlijnen zijn toegepast op het Core-niveau. Dit houdt in dat er gerapporteerd wordt op basis van GRI-indicatoren die materieel zijn voor de bedrijfsvoering van TMG.

In onderstaande GRI-tabel wordt vermeld welke GRI-indicatoren (GRI G4 Indicatornr.) waar zijn opgenomen in het verslag, onderdeel van het jaarverslag. Daar waar niet over wordt gerapporteerd, wordt toegelicht.

Algemene standaardinformatievoorziening

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
Strategie en analyses			
G4-1	Verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	Verslag van de Raad van Commissarissen (zie pagina 68) Strategie (zie pagina 14)	
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	De wereld om ons heen (zie pagina 12) Strategie (zie pagina 14)	
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam van de organisatie.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7)	
G4-4	Belangrijkste merken, producten en/of diensten.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7)	
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Achterzijde omslag	
G4-6	Het aantal en de namen van landen waarin de organisatie actief is.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Keesing Media Group (zie pagina 55)	
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Investor Relations en het aandeel TMG (zie pagina 57)	
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren en soorten klanten/begunstigden).	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Strategie (zie pagina 14)	
G4-9	Omvang van de organisatie.	Bedrijfsprofiel (zie pagina 7) Kerncijfers en data (zie pagina 11)	
G4-10	Aantal werknemers naar geslacht en leeftijd.	Onze mensen (zie pagina 18) Gesegmenteerde informatie (zie pagina 106)	Wij rapporteren niet over de volgende zaken: a) Aantal werknemers naar type arbeidscontract en geslacht. b) Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht. c) Totale personeelsbestand verdeeld naar werknemers en begeleide werknemers en geslacht. d) Totale personeelsbestand naar regio en geslacht. e) Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch aangemerkt worden als zelfstandige, of door andere personen dan eigen werknemers of begeleide medewerkers, inclusief werknemers en begeleide medewerkers van leveranciers. f) Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoensarbeid in de toeristische of agrarische sector). Onze rapportagestructuur is er niet op ingericht om de exacte verdeling van de data, zoals genoemd onder a, b en e te hanteren. De overige data verhoogt naar ons idee de waarde van het verslag niet of is niet relevant. Significante schommelingen in het aantal

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
			werknemers als gevolg van seizoensarbeid, zijn bijvoorbeeld niet aan de orde.
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	Onze mensen (zie pagina 18)	1.265 van 1.735 = 73%
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	Strategie (zie pagina 14) Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen van de organisatie.	Belangrijke ontwikkelingen van 2016 (zie pagina 8) Strategie (zie pagina 14) Verslag van de Raad van Commissarissen (zie pagina 68)	
G4-14	Beschrijving van het al dan niet toepassen van het voorzorgsprincipe door de organisatie.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Risicomanagement (zie pagina 76)	
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven/bekrachtigd.	Verbeteren milieuprestaties (zie pagina 24)	Meerjarenafpraak 3 ISO14001
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.		TMG is lid van enkele vakinhoudelijke brancheorganisaties zoals KVG, NVJ en MVO Nederland
Vastgestelde materiële aspecten en afbakening			
G4-17	- Overzicht van alle entiteiten die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. - Overzicht van alle entiteiten die wel in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen, maar niet in het GRI verslag.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Gesegmenteerde informatie (zie pagina 106)	
G4-18	- Proces voor het bepalen van de inhoud van het verslag en de afbakening van de aspecten. - Uitleg van de implementatie van de GRI rapportage principes voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	Stakeholders TMG (zie pagina 165) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-19	Overzicht van alle materiële aspecten die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	Strategie (zie pagina 14) Stakeholders TMG (zie pagina 168) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-20	Vermelding van de afbakening binnen de organisatie voor de materiële aspecten.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-21	Vermelding van de afbakening buiten de organisatie voor de materiële aspecten.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 92)	
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Grondslagen voor consolidatie, balanswaardering en resultaatbepaling (zie pagina 92)	
Stakeholder engagement			
G4-24	Overzicht van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
G4-25	Basis voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die actief worden betrokken.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	

GRI G4 Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
G4-26	Benadering van de organisatie voor het betrekken van stakeholders, inclusief de frequentie van het dialoog per type en groep stakeholders en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	Ons verslaggevingsproces is er voornamelijk niet structureel op ingericht om alle belangrijkste stakeholdergroepen specifiek in het kader van onze verslaggeving te betrekken. Het is onze ambitie dit proces in de toekomst optimaal in te richten.
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met stakeholders naar voren zijn gekomen en de reactie van de organisatie hierop, onder meer via haar verslaggeving.	Stakeholders TMG (zie pagina 165)	
Verslagprofiel			
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
G4-29	Datum van het meest recente vorige verslag (indien van toepassing).		9 maart 2016
G4-30	Verslaggevingscyclus (zoals jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).		Jaarlijks
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	concerncommunicatie@tmg.nl
G4-32	- De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. - De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie. - Referentie naar de externe assuranceverklaring, wanneer het verslag extern geaudit is.	Alhier	GRI G4, toepassingsniveau Core. Op de in dit verslag opgenomen niet-financiële gegevens is geen accountantscontrole (nog enige andere vorm van assurance-opdracht) door de externe accountant toegepast. Het is onze ambitie het gehele verslag in de toekomst extern te laten auditten.
G4-33	- Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. - De scope en grondslag van de externe assurance indien dit niet genoemd wordt in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. - De relatie tussen de organisatie en de assurance providers. - Vermelding van het feit of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevendende betrokken is geweest bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	Huidige praktijk wordt beschreven, overige niet van toepassing.
Governance			
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, inclusief de commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Identificatie van de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke impact.	Transparantie (zie pagina 24) Corporate Governance (zie pagina 63) Samenstelling Raad van Bestuur (zie pagina 62) Samenstelling Raad van Commissarissen (zie pagina 68)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/management-structuur http://www.tmg.nl/nl/organogram
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden. Vermeldt tevens of belangenconflicten worden gedeeld met belanghebbenden.	Corporate Governance (zie pagina 63)	
Ethiek en integriteit			
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals gedragscodes en ethische codes.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Corporate Governance (zie pagina 63)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance
G4-58	Beschrijf de interne en externe maatregelen/systemen voor het rapporteren van onethisch gedrag, handelen in strijd met de wet en zaken rondom organisatie-integriteit, zoals bijvoorbeeld escalatie via managementlijnen, klokkenluidersregelingen en meldpunten.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Corporate Governance (zie pagina 63)	Zie ook http://www.tmg.nl/nl/corporate-governance

Specifieke standaardinformatievoorziening

GRI G4		Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator		
Economie			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. - Evaluatie van de managementaanpak.	Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Corporate Governance (zie pagina 63)	
Economische prestaties			
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	Kerncijfers en data (zie pagina 11) Bedrijfsprestaties (zie pagina 40) Resultaten business units (zie pagina 40) Jaarrekening (zie pagina 85)	
G4-EC4	Significante financiële steun van een overheid.		Geen financiële steun ontvangen
G4-EC7	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en ondersteunde diensten.	Strategie (zie pagina 14) Resultaten business units (zie pagina 40)	
Milieu			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. - Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Grondstoffen			
G4-EN2	Percentage van de gebruikte materialen dat bestaat uit gerecyclede materialen.	Circulair gebruik grondstoffen (zie pagina 24)	Percentage gerecycled en percentage gecertificeerd
Energie			
G4-EN3	Direct energieverbruik.	Reductie energieverbuik (zie pagina 24)	
G4-EN6	Reductie van energieverbruik.	Reductie energieverbruik (zie pagina 24)	
G4-EN7	Verlaging van de energiebehoefte van producten en diensten.	Reductie energieverbruik (zie pagina 24)	
Emissies			
G4-EN15	Directe uitstoot van broeikasgas (scope 1).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
G4-EN16	Indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 2).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
G4-EN17	Andere indirecte uitstoot van broeikasgas (scope 3).	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	Alleen vliegreizen
G4-EN19	Vermindering emissie van broeikasgassen	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
Afvalwater en afval			
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode.	Circulair gebruik grondstoffen (zie pagina 24)	
Transport			
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen voor de organisatie, en het vervoer van het personeel.	Reductie CO₂-uitstoot (zie pagina 24)	
Leveranciersbeoordeling op basis van milieu			
G4-EN32	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van milieucriteria.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) . het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerdere gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie arbeidsomstandigheden			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14)	

GRI G4			
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
	Evaluatie van de managementaanpak.	Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Werkgelegenheid			
G4-LA1	Totaal aantal nieuwe werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Onze mensen in cijfers (zie pagina 18)	Met betrekking tot het personeelsverloop rapporteren wij vooralsnog niet separaat over leeftijdsgroep, geslacht en regio.
Beroepsmatige gezondheid en veiligheid			
G4-LA6	Soort letsel en het percentage ongelukken, beroepsziekten, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werk gerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht.	Onze mensen (zie pagina 18)	Enkel de verzuimcijfers en bedrijfsongevallen zijn op centraal niveau beschikbaar.
Training en opleiding			
G4-LA10	Programma's voor competentie management en een leven lang leren, waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	Opleiding en ontwikkeling (zie pagina 18)	
Leveranciersbeoordeling op basis van arbeidsomstandigheden			
G4-LA14	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor arbeidsomstandigheden.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) Het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben, is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerde gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie mensenrechten			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. - Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Leveranciersbeoordeling op basis van mensenrechten			
G4-HR10	Percentage nieuwe leveranciers die werden beoordeeld op basis van criteria voor mensenrechten.	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoord Inkopen (zie pagina 24) Het percentage van de centraal gecontracteerde leveranciers die de Gedragscode voor leveranciers getekend hebben, is beschikbaar. Afgelopen jaar is de basis gelegd om gedetailleerde gegevens beschikbaar te hebben.
Sociaal: subcategorie productverantwoordelijkheid			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. - Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168)	
Privacy			
G4-DMA	- Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. - Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. - Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	Transparantie (zie pagina 63)	Zie paragraaf Privacy (zie pagina 24) . Aantallen zijn gemeld bij de daarvoor bestemde instanties.
Contentcreatie			

GRI G4			
Indicator	Omschrijving GRI G4-indicator	Sectie jaarverslag	Toelichting en verwijzing
G4-DMA	• Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. • Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. • Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
M2	Methodologie voor de beoordeling van en het toezicht op de naleving van de content creatie waarden	Transparantie (zie pagina 24)	Zie paragraaf Verantwoorde contentcreatie (zie pagina 24)
Contentverspreiding			
G4-DMA	• Omschrijving over waarom het aspect materieel is en de impact van het aspect. • Omschrijving over hoe de organisatie omgaat met het materiële aspect en de impact ervan. • Evaluatie van de managementaanpak.	Verantwoord Ondernemen (zie pagina 24) Stakeholders TMG (zie pagina 165) Strategie (zie pagina 14) Toelichting geïntegreerde rapportage (zie pagina 168) Transparantie (zie pagina 24)	
M4	Acties om de prestaties te verbeteren in verhouding tot contentverspreiding aangelegenheden (toegankelijkheid en bescherming van kwetsbare publiek en geïnformeerde besluitvorming) en de verkregen resultaten	Strategie (zie pagina 14) Transparantie (zie pagina 24)	
M5	Het aantal en soort reacties (feedback/klachten) gerelateerd aan contentverspreiding, inclusief de verdediging van kwetsbaar publiek, geïnformeerde besluitvorming, toegankelijkheid, en de procedures van het aanpakken van dit soort reacties	Strategie (zie pagina 14) Transparantie (zie pagina 24)	

Begrippen en afkortingen

Afstand tot de arbeidsmarkt

Onder een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt verstaan we iemand die moeite heeft om een baan te vinden en/of te behouden, bijvoorbeeld:

- langdurig werkzoekenden
- mensen met onvoldoende opleiding of een leerachterstand
- mensen met een (licht)lichamelijke handicap
- mensen met een (licht)verstandelijke beperking
- psychisch kwetsbare mensen

Carbon Disclosure Project (CDP)

Een onafhankelijk non-profit organisatie die streeft naar een systematische verandering in het gedrag van de markt om klimaatverandering, waterschaarste en ontbossing tegen te gaan. Om dit te bereiken faciliteert CDP een wereldwijd systeem waarin bedrijven, steden, landen en regio's openbaar kunnen maken hoe zij hun milieu impact meten en beheersen. Voor meer informatie zie: <http://www.cdp.net>.

CertiQ

CertiQ certificeert energie die is opgewekt uit de duurzame bronnen zon, water, wind en biomassa. CertiQ is voor deze taak aangewezen door de Nederlandse overheid. De Garanties van Oorsprong die zij elektronisch verstrekken, zijn in Nederland het enige geldige bewijs dat energie duurzaam is opgewekt. Certificaten die worden uitgegeven door CertiQ zijn verhandelbaar binnen Europa. Voor meer informatie zie: <https://www.certiq.nl>.

Circulair gebruik grondstoffen

Streven naar maximaal hoogwaardig hergebruik van grondstoffen.

CO₂emissiefactoren.nl

De lijst CO₂-emissiefactoren is het initiatief van SKAO, Stichting Stimular, Connekt, Milieu Centraal en het ministerie van Infrastructuur en Milieu en is tot stand gekomen in samenwerking met diverse belanghebbenden naar aanleiding van een Green Deal met de betrokken partijen. Voor meer informatie zie: <https://www.co2emissiefactoren.nl>.

CO₂-reductie

Verkleinen van de CO₂-emissies (scope 1 en 2) van TMG (kantoorgebouwen, drukkerijen en vervoer in eigen beheer).

Diversiteit

Ervoor zorgen dat mensen die bij en met TMG werken een representatieve afspiegeling van de samenleving zijn.

Dividend-uitkeringspercentage

Het dividend als percentage van de totale winst.

Duurzaam gecertificeerd papier

Papier dat gegarandeerd afkomstig is uit een duurzaam beheerd bos doordat het een PEFC, FSC of gelijkwaardig keurmerk bevat.

EBIT

Earnings before Interest and Tax is een maatstaf voor de operationele inkomsten van een onderneming voor aftrek van rente (interest) en belasting (tax). EBIT is de omzet minus de kosten van gewone bedrijfsuitoefening, exclusief financiële baten, lasten en belastingen.

EBITDA

Earnings before Interest, Amortisation and Depreciation (EBITDA) is een maatstaf voor het meten van de resultaatontwikkeling. De EBITDA is het bedrijfsresultaat exclusief afschrijving, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen.

Energie Efficiëntie Plan (EEP)

Een hulpmiddel voor het nemen van energie-efficiency verbeterende maatregelen bij het interne planningsproces van bedrijven. In het plan wordt vastgelegd wanneer welke maatregelen worden uitgevoerd. Het is een verplicht element bij de meerjarenafspraken energie-efficiency.

FSC

Forest Stewardship Council (FSC) is een internationale organisatie die zich inzet voor behoud en verantwoord bosbeheer wereldwijd. FSC spreekt van verantwoord bosbeheer wanneer op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de ecologische, sociale en economische aspecten die bij bosbeheer horen. Voor meer informatie zie: <http://www.fsc.nl>.

Greenhouse Gas Protocol

Een internationale standaard voor het meten, berekenen en rapporteren van de uitstoot van broeikasgassen. Voor meer informatie zie: <https://www.ghgprotocol.org/>.

GRI

Global Reporting Initiative (GRI) stuurt aan op duurzaamheidsrapportage door alle organisaties. GRI produceert 's werelds meest volledige Sustainability Reporting Framework, om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Voor meer informatie zie: <https://www.globalreporting.org>.

Groene datacenters

Verbeteren van de milieu-impact van de datacenters die TMG gebruikt voor de hosting van online producten.

HOI

Het Oplage Instituut (HOI) verzamelt, controleert en publiceert oplagecijfers van in Nederland verschijnende media. Sinds 1 januari 2015 overgenomen door NOM (Nationaal Onderzoek Multimedia).

IIRC

International Integrated Reporting Council. Een internationale coalitie die het framework voor Integrated Reporting faciliteert en hier toezicht op houdt. Voor meer informatie zie:

integratedreporting.org.

Informatiebeveiliging

Het geheel van preventieve, detectieve, repressieve en correctieve maatregelen alsmede procedures en processen die de beschikbaarheid, exclusiviteit en integriteit van alle vormen van informatie binnen TMG garanderen, met als doel de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening te waarborgen en de eventuele gevolgen van beveiligingsincidenten tot een acceptabel, vooraf bepaald niveau te beperken.

International Labour Organization (ILO)

De Internationale Arbeidsorganisatie is een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties. Het bevorderen van sociale rechtvaardigheden in werk gerelateerde situaties is een van de belangrijkste doelstellingen van de ILO. Voor meer informatie zie: <http://www.ilo.org>.

Kwantitatieve klantgegevens

Niet-financiële gegevens die betrekking hebben op klanten, zoals aantallen abonnementen, losse verkopen, advertenties, oplage, etc.

Maatschappelijke betrokkenheid

Bovenop de journalistieke maatschappelijke betrokkenheid die veel van onze merken dagelijks hebben, geven wij ruimte in tijd, kennis en aandacht aan mensen en organisaties die een ongedwongen maatschappelijk bijdrage aan de samenleving leveren. Bijvoorbeeld door de charitatieve inzet van werknemers van TMG of extra focus op een specifiek maatschappelijk onderwerp door (een van) onze merken.

Maatschappelijke sponsoring

Ondersteunen van goede doelen, maatschappelijke initiatieven en non-profit evenementen in geld of (gratis) media.

MVO

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

NGO

Een niet-gouvernementele organisatie (ook wel non-gouvernementele organisatie) is een organisatie die onafhankelijk is van de overheid en zich op een of andere manier richt op een verondersteld maatschappelijk belang.

NOBO

NOBO, uitgevoerd door Kantar TNS, is in 2016 de nieuwe standaard geworden voor het digitale bereiksonderzoek. NOBO is een samenwerking waarbij meer dan twintig grote mediabedrijven participeren.

NOM

Nationaal Onderzoek Multimedia (zie HOI).

OESO-richtlijnen

De OESO-richtlijnen maken duidelijk wat de Nederlandse overheid (en 45 andere landen) van bedrijven verwacht bij het (internationaal) zakendoen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Ze bieden handvatten voor bedrijven om met kwesties om te gaan zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid of milieu. Voor meer informatie zie: <http://www.oesorichtlijnen.nl/>

Online producten hosting

De hosting van de door TMG in eigen beheer ontwikkelde, online producten. Het betreft hosting in gekwalificeerde datacenters die door TMG als product/dienst zijn gecontracteerd voor housing van fysieke server-infrastructuur. Datacenters die door leveranciers worden ingezet als niet-gespecificeerd onderdeel van gecontracteerde managed LaaS, PaaS en SaaS cloud-dienstverlening zijn niet in deze scope opgenomen. Bij deze datacenters kan veelal wel regionaal, maar niet specifiek worden aangegeven vanuit welke datacenter(s) en met welke specifieke servers een clouddienst wordt geleverd.

OTT

Over The Top, content die via internet voor iedereen toegankelijk is, onafhankelijk van een distributeur (term wordt met name gebruikt voor video).

PEFC

Het Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC) is een wereldwijd non-profit en onafhankelijk keurmerk ter bevordering van duurzaam bosbeheer. Voor meer informatie zie: <http://pefcnederland.nl>.

Persoonsgegevens

Gegevens die informatie verschaffen over een identificeerbare natuurlijke persoon in de zin van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).

Privacy

Het behoud van zeggenschap over eigen persoonsgegevens met het recht op eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer

PUE

Power Usage Effectiveness is een waarde waarmee datacenters bepalen hoe efficiënt zij met energie omgaan.

Transparantie

Verbeteren van het inzicht in de keuzes die TMG maakt waarbij de mogelijke gevolgen zorgvuldig zijn afgewogen.

Transparantiebenchmark

Een jaarlijks onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen.

UN Global Compact

Een initiatief van de Verenigde Naties waarbij overheden, het bedrijfsleven en uiteenlopende instellingen samenwerken om universele principes rondom mensenrechten, arbeidsomstandigheden, milieu en corruptiebestrijding te ontwikkelen en toe te passen. Voor meer informatie zie: <https://www.unglobalcompact.org>.

Verantwoord inkopen

In het inkoopbeleid wordt -naast prijs- ook rekening gehouden met de effecten op milieu en maatschappij van de ingekochte goederen en diensten.



6.923.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
24.423.000
video views per maand³
4.776.000
digitaal bereik⁴



91.214.000
pageviews per maand³



2.639.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
1.172.000
digitaal bereik⁴



39.386.000
pageviews per maand³
1.648.000
digitaal bereik⁴



2.200.000
gebruikers per maand³



3.488.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
2.811.000
digitaal bereik⁴



1.172.000
totaal bereik via print
en digitaal¹



1.100.000
gebruikers per maand³



6.216.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
2.150.000
digitaal bereik⁴



1.024.000
abonnees²



16.000.000
oplage⁶



(incl. IJmuiders Courant)
316.000
totaal bereik via print en
digitaal¹
297.000
digitaal bereik⁴



999.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
618.000
digitaal bereik⁴



257.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
154.000
digitaal bereik⁴



272.000
totaal bereik via print
en digitaal¹
117.000
digitaal bereik⁴



1.417.000
unieke luisteraars
per week⁵



1.860.000
gebruikers per maand³



150.800.000
video views per maand³
7.925.000
gebruikers per maand³



1.191.000
gebruikers per maand³



1.973.000
abonnees²
853.000
abonnees in België²



1.000.000
gebruikers per maand³



42.000.000
oplage⁷



500.000
gebruikers per maand³



3.258.000
unieke luisteraars
per week⁵



1.350.000
unieke luisteraars
per week⁵



629.000
unieke luisteraars
per week⁵



3.507.000
unieke luisteraars
per week⁵

Bronnen:

¹ NOM Mediamerken 2016-I (2015-II t/m 2016-I), 13+

² Interne rapportage TMG Digital

³ Google Analytics, maand december 2016

⁴ Online bereiksonderzoek NOBO, maandbereik december 2016

⁵ NLO/GfK, ma-zo 06.00-24.00 uur/2016 jaargemiddelde/10 jaar en ouder

⁶ Keesing Media Group: Nederland en België

⁷ Keesing Media Group: Frankrijk, België, Duitsland, Italië, Spanje, Oostenrijk en Zwitserland

Telegraaf Media Groep N.V.

Bezoekadres

Basisweg 30, Amsterdam

Postadres

Postbus 376, 1000 EB Amsterdam

Telefoon 088 824 0800

E-mail

corporatecommunicatie@tmg.nl



Onze jaarverslagen zijn online beschikbaar via www.tmg.nl.

This annual report is available in English via www.tmg.nl.

Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons jaarverslag verzoeken wij u contact met ons op te nemen.



14 Advisers

14.1 Advisers to Mediahuis and VP Exploitatie

Financial advisers to Mediahuis

ING Bank N.V.
acting through its Corporate Finance division
Bijlmerplein 888
1102 MG Amsterdam
The Netherlands

Legal advisers to Mediahuis

Linklaters LLP, Amsterdam office
World Trade Centre Amsterdam
Tower H, 22nd Floor
Zuidplein 180
1077 XV Amsterdam
The Netherlands

Financial advisers to VP Exploitatie

Alantra Corporate Finance B.V.
Museumplein 11
1071 DJ Amsterdam
The Netherlands

Legal advisers to VP Exploitatie

De Brauw Blackstone Westbroek N.V.
Claude Debussylaan 80
1082 MD Amsterdam
The Netherlands

14.2 Advisers to the Company

Financial advisers

ABN AMRO Bank N.V.
Gustav Mahlerlaan 10
1082 PP Amsterdam
The Netherlands

Coöperatieve Rabobank U.A.
Corporate Finance Advisory
Croeselaan 28
3521 CB Utrecht
The Netherlands

Rothschild (financial adviser to the Supervisory Board only)
New Court, St. Swithin's Lane
London EC4N 8AL
United Kingdom

Legal advisers to the Company

Allen & Overy LLP, Amsterdam office
Apollolaan 15
1077 AB Amsterdam
The Netherlands

Legal advisers to the Supervisory Board

Van Doorne N.V.
Jachthavenweg 121
1081 KM Amsterdam
The Netherlands