



2018
Het jaar
van de
vrouw

Het
magazine
van het
jaarverslag

2018
Het *magazine* van het jaarverslag

Roularta
MediaGroup 

Colofon

2018 Het jaar van de vrouw

is een concept en een uitgave
van Roularta Brand Studio

Hoofdredactie Ben Herremans

Art Director Jolien Acke

Teksten Dirk Remmerie (XPair)

Portretfoto's Thomas De Boever

Eindredactie Evy Dermaut

Druk Roularta Printing

Verantwoordelijke uitgever Sophie Van Iseghem

RECHTEN Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze, zonder voorafgaand schriftelijk akkoord van de uitgever.

Voorwoord

Iedereen is vriendelijk

7 maart 2018. De Belgische Mededingingsautoriteit (BMA) valideert de overname van 50 procent van Mediafin (De Tijd, L'Echo...) door Roularta Media Group.

29 juni 2018. De Belgische Mededingingsautoriteit valideert de overname van de Sanoma-merken (Libelle/ Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/GAEL...) door Roularta Media Group.

De relevantie van data is vaak voor discussie vatbaar, maar op zoek naar de hoogtepunten in het jaar 2018 van Roularta komen we onvermijdelijk bij deze twee uit. Ze steken er torenhoog bovenuit.

De twee overnames werden in 2018 officiële feiten. De beslissingen erover nam Roularta het jaar voordien. Ze waren het gevolg van een grote strategische oefening. Vandaar dat het magazine bij het jaarverslag van 2017 liep onder de titel 'Het scharnierjaar van Roularta'.

Werden deze heldere keuzes in 2017 gemaakt, in 2018 werden ze in de praktijk omgezet. En voor het eerst ook financieel-economisch getoetst.

Volgens Van Dale is een jaarverslag een "jaarlijks overzicht van de financieel-economische positie en van de vooruitzichten voor het komende jaar van een bedrijf". Sinds 1 januari 2005 moeten de Europese beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de IFRS-normen, de International Financial Reporting Standards. Doel is meer financiële transparantie, een meer gedetailleerde verslaglegging en uniformering van de internationale verslaggevingsregels.

Het gaat dan overwegend over cijfers, bedragen, procenten, balansen, en die vindt u aan de andere kant van deze publicatie. Maar er zijn natuurlijk ook de mensen en de verhalen achter de cijfers. Die mensen presenteren we in dit magazine aan de hand van 14 interviews en 46 getuigenissen. Samen vertellen zij het verhaal van Roularta in 2018.

Dat verhaal beperkt zich niet tot twee overnames. Een jaar is een stroom. Een stroom van grote en kleine gebeurtenissen. Soms vallen die kleine gebeurtenissen bijna te herleiden tot faits divers. Van de aanleg van een petanquebaan, over een mascotte voor een afdeling, tot de inzameling van boeken voor kansarme kinderen. Maar samen bepalen al deze gebeurtenissen, de kleine evengoed als de grote, de identiteit van een bedrijf.

Of, ander voorbeeld: vroeg je in 2018 aan een nieuwe collega, die van Sanoma was overgekomen, hoe hij/ zij het stelde in de nieuwe biotoop, dan klonk bijna onveranderlijk het antwoord, als uit één mond: "Maar vriendelijk dat iedereen bij Roularta is!"

Familiebedrijf, weet je wel.

Maak in dit magazine kennis met het DNA en de dynamiek van Roularta. Akkoord, meten is weten, luidt het tegenwoordig alom, en hoe meet je een ambiance, een spirit? Dat zijn dingen die zich niet makkelijk in cijfers laten uitdrukken. Maar belangrijk zijn ze wél. Ook en vooral voor de cijfers. Zeker weten.

Veel leesplezier.

Ben Herremans

Inhoud

Xavier Bouckaert <i>CEO</i>	6	Veerle Hofman <i>Training- en Coachingmanager Sales 3.0</i>	44
Karen Hellemans <i>Uitgever Women Brands en Algemeen Hoofdredacteur Libelle & Femmes d'Aujourd'hui</i>	12	Stefan Seghers <i>Chief Digital Officer</i>	46
Frederik Delaplace <i>CEO Mediafin</i>	18	Veerle Neyens <i>Directeur Roularta Brand Studio</i>	52
Ruth Goossens <i>Hoofdredactrice Knack Weekend</i>	22	Mario Paret <i>Projectmanager Roularta Printing</i>	54
Rik De Nolf <i>Voorzitter Raad van Bestuur</i>	26	Francis De Nolf <i>Raad van Bestuur</i>	56
Laurence Festraets <i>Uitgever Plus Magazine</i>	32	Amid Faljaoui <i>Directeur Franstalige tijdschriften en hoofdredacteur Trends-Tendances</i>	58
Thierry Fiorilli <i>Hoofdredacteur Le Vif/L'Express</i>	36	Merken Roularta Media Group	62
Pascal Kerkhove <i>Redactiedirecteur Roularta Redactie Roeselare</i>	40	Lezers, verspreiding, bezoekers	72





Xavier Bouckaert

CEO



Roularta máákt de *mediamerken* van morgen

Een nieuwe dynamiek en een frisse ambiance. Naast heel wat andere opportuniteiten voor Roularta Media Group, ziet Xavier Bouckaert met de uitbreiding van het aantal mediamerken dat de nieuwe strategie mooie vruchten oplevert.

In maart 2018 gaf de Belgische Mededingingsautoriteit groen licht voor de overname van 50 procent van Mediafin (De Tijd, L'Echo) en in juni deed ze hetzelfde voor de Sanoma-merken (o.a. de Women Brands Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/GAEL...). Grote verschuivingen in het Vlaamse medialandschap die bewijzen dat Roularta de toekomst niet ondergaat, maar maakt.

XAVIER BOUCKAERT: Wie ondergaat, is de controle kwijt. Dat zijn we allerminst. De afgelopen twee, drie jaar hebben we cruciale beslissingen genomen. Niet omdat er zich kansen voordeden die toevallig op ons pad kwamen, maar als gevolg van een grote strategische oefening en heldere keuzes.

Wat is er veranderd?

We spitsen ons toe op drie kernactiviteiten: onze mediabrand (alle betalende

media, van Krant van West-Vlaanderen over Knack tot Libelle), onze local media (van huis-aan-huisbladen over Storesquare tot digitale oplossingen voor de handelaars) en onze printing facilities (alles wat met drukken te maken heeft en waar we de prepress opnieuw toe rekenen). Elke kernactiviteit volgt een specifieke strategie. We voelden aan dat als we daarop wilden inzetten, Mediaaan een rol in mineur zou spelen. Combineer dat met de vaststelling dat Mediaaan toe was aan schaalvergroting om massadoelgroepen te (blijven) bereiken, terwijl onze expertise veeleer ligt in het bedienen van targeted doelgroepen en zelfs niches, en de eindconclusie lag voor de hand. We konden voor de groei van Mediaaan weinig toegevoegde waarde bieden. Let op: we móésten die transactie niet doen, we hadden perfect op de ingeslagen weg kunnen blijven. Mediaaan was trouwens een

STRAF, STRAFFER, STRAFST

Om De Strafste Student van Knack te worden, moet je echt wel sterk uit de hoek komen.

Esther Sys: "Wie De Strafste Student van Knack wil worden, moet een hele weg afleggen. De voorrondes worden online georganiseerd. Uit een enorme databank meerkeuzevragen krijgt elke kandidaat er twintig voorgeschoteld. Snel en correct antwoorden is de boodschap. De studenten met de beste scores worden uitgenodigd op de halve finale in Gent of Leuven. Elke kandidaat mag een buddy meebrengen; men treedt dus aan in duo. De halve finales worden live gespeeld via een interactieve quizmodule en in goede banen geleid door presentator Aster Nzeyimana.

De voorrondes en halve finales zijn aarts-moeilijk, de finale is bloedstollend. Ze vindt plaats op een geheime locatie en is enkel toegankelijk voor de zeventig beste duo's. Deelnemers worden getraakteerd op een geweldige feest, spelen de quiz van hun leven, proeven Boze Burgers en Knack-worsten uit onze Knack-foodtruck en maken kans op een all-insurfvakantie, citytrips of andere mooie prijzen."

Esther Sys

Projectmanager Promotie Magazines



DE ZIEL VAN DE BUITENMENS

Eén jaar na de overname van Landleven.

Mario Broekhuis: "In Roeselare landen voelde aan als een warme thuiskomst. Landleven past bij een familiebedrijf dat oog heeft voor de klant, fijn drukwerk en de omzet – ook op langere termijn. Landleven is in Nederland hét maandblad voor het buitenleven, vol tips, recepten, reportages, doe-het-zelfartikelen en daarmee een vreemde eend in de bijt van de vorige eigenaar, Reed Business Information. Die legde de focus op data solutions voor professionele markten. Toch groeide het magazine jaar na jaar, de crisis en depressieve bladenmarkt ten spijt.

Roularta haalde met Landleven een kerngezond merk met een uitstekend rendement in huis. Met ons team op de huidige, inspiratieve locatie in Hoog-Keppel zie ik geen reden waarom dat in de komende jaren zou veranderen. Omdat de markt verandert? Naar mijn idee is de kracht van Landleven zijn 'ziel': de bezieling van iedereen die eraan meewerkt. Data leren ons veel, maar echte keien zijn we als het erop aankomt om de buitenmens perfect aan te voelen. Bij Roularta krijgen we de kans om te doen waar we goed in zijn en kunnen we het merk koesteren. Zolang we dát kunnen, maak ik me geen zorgen. Zeker als we dat hand in hand met onze 'zusjes' Plus Magazine en Libelle-Nest mogen doen."

Mario Broekhuis
Hoofdredacteur Landleven

mooi rendabel bedrijf. Wel stonden de sterren gunstig, de timing was goed. Ik denk dat het resultaat dat we nu boeken, bewijst dat we de juiste keuze hebben gemaakt.

De acquisitie van Mediafin en de Women Brands strookt mooi met de eerste kernactiviteit van de nieuwe strategie.

Absoluut. Onze mediamerken Knack, Le Vif/L'Express, Trends... richten zich tot hetzelfde doelpubliek als Mediafin: hogeropgeleide en geïnteresseerde lezers die kwaliteit hoog in het vaandel hebben.

Wij zijn nooit een specialist geweest in echt populaire bladen – niet dat we daarop neerkijken, maar het is een stiel apart. Mediafin sluit wel aan bij ons DNA en vormt een mooie match met Kanaal Z, Trends, Trends Business Information... Met De Tijd en L'Echo als 'nieuwkomers' hebben we bijna alle kwaliteitsbladen in handen. In dat segment verder groeien, is met andere woorden niet meteen aan de orde.

Dat maakte Sanoma extra aantrekkelijk, omdat het een totaal complementaire business is met bijzonder weinig waardestructie en die ook mogelijkheden biedt om aan de kostzijde synergieën te zoeken. Bijna 80 procent van de adverteerders is nieuw, dus kampen we niet met kannibalisatie op dat vlak, en ook de lezersgroepen zijn voor het overgrote deel complementair. Natuurlijk hadden onze titels al een vrouwelijke fanbasis, maar titels als Trends en Knack waren toch hoofdzakelijk mannelijk en Knack Weekend veeleer hybride. Ik moet er geen tekeningetje bij maken dat adverteerders ook erg gebrand zijn op een uitgesproken vrouwelijk publiek. De overname van de Women Brands klopt dan ook als een bus. Dezelfde filosofie volgden we bij enkele kleinere overnames, zoals Landleven in Nederland.

Komt Roularta beslagen ten ijs om meerwaarde te creëren vanuit die complementaire business?

We mikken niet op om het even welke titel, maar op mediabrands met een goed uitgebouwd en trouw lezerspubliek en een goed afgelijnde doelgroep voor adverteerders. Dat is bij uitstek zo bij abonnees, al vele decennia een troef van Roularta en ook de komende jaren de sleutel tot succes. Abonnees ken je vrij goed en met een goed uitgebouwde data-infrastructuur kom je steeds meer over hen te weten waardoor we het aanbod kunnen personaliseren. Mediafin past perfect in

“

De afgelopen twee, drie jaar namen we cruciale beslissingen als gevolg van een grote strategische oefening.

dat plaatje, reden ook waarom de digitale transformatie er vlot verloopt. Het nieuwsmerk en de lezersdoelgroep zijn scherp gedefinieerd. Dat is ook zo bij onder meer Knack en Trends, waar we richting full abonnement evolueren dat digitale toegang geeft



tot het mediaplatform van al de nieuws-
magazines via alle mogelijke devices. Die
richting willen we ook uit met de Women
Brands. Daar is veel potentieel en we kunnen
er met onze expertise rond abonnementen-
werving grote stappen zetten – met name bij
Libelle, op dit moment ons grootste media-
merk.

Uw geloof in de toekomst van printmedia is rotsvast.

Een trouwe abonnementenbasis is het fun-
dament waarop wij bouwen. We gaan nooit
titels overnemen die hun inkomsten voor
90 procent uit advertenties halen. Een merk
moet op twee of drie poten steunen. Libelle/
Femmes d'Aujourd'hui doet dat perfect met
een mooi uitgebouwde, stabiele lezersmarkt,
adverteerders die zich richten tot vrouwen
die kwaliteit zoeken en een groot engage-
ment van de lezeressen bij de redactionele
koers en keuzes van hun magazine. Als aan
die voorwaarden voldaan is, ligt de weg ook
open om er digitaal een succesverhaal van
te maken.

Als we kijken naar de Women Brands, welke synergieën en consolidaties zijn er gebeurd en welke staan er nog op uw agenda?

Het is evident dat we in de backoffice winst
konden boeken in afdelingen als aankoop
of financiële diensten. Daar hebben we niet
bijkomend moeten investeren. Voor wat de
titels zelf betreft, bekijk ik het op vier niveaus:
de advertentiemarkt, de lezersmarkt, e-com-
merce en line extensions.

We verwelkomen veel nieuwe adverteer-
ders, vooral uit de farma en de fast consu-
mer goods. Met een kleine versterking van
onze regie kunnen we die overnemen en
bedienen. Het zijn voor het leeuwendeel

complementaire klanten die we nu ook
onze andere titels kunnen aanbieden zo-
als Bodytalk of Plus Magazine. Omgekeerd
geldt natuurlijk ook dat we de adverteerders
die we door en door kennen dankzij onze
bestaande nieuwsmarken – en dan denk ik
in eerste instantie aan banken, automotie
en consultancy – een additionele doelgroep
kunnen aanbieden. In beide richtingen zijn
er geen verschuivingen van budgetten, is er
geen waardedestructie.

Al sinds de jaren zeventig zetten wij op de
lezersmarkt in op abonnees. Ons team voor
werving en beheer van abonnementen is erg
ervaren, wat niet wil zeggen dat we niet bij-
komend moeten investeren in abonneemen-
ten van de vrouwelijke titels. We zien mooie
kansen bij Libelle/Femmes d'Aujourd'hui om
het aantal abonnees te verhogen en acties
daartoe lopen volop. Ook al zal het enkele
jaren duren om te komen waar we willen
zijn, nu al zien we vooruitgang.

Ook voor e-commerce hebben we de
knowhow en deskundige medewerkers –
onder meer dankzij onze ervaringen met
Storesquare – waardoor we snel stappen
vooruit kunnen zetten. Libelle had een web-
shop die werd aangestuurd vanuit Sanoma
Nederland. Die hebben we 'uitgeplugd' en
gekoppeld aan ons bredere e-commerce-
verhaal. Heel concreet zijn we bezig met het
project Libelle Lekker waarbij we een speci-
fieke webshop zullen ontwikkelen voor de
kokkerellende lezeressen en lezers, helemaal
'gelibelliseerd': alles ademt de sfeer uit van
het magazine. De nadruk ligt op personalisa-
tie (zo dicht mogelijk tegen de lezer) en een
zo lokaal mogelijke invulling (zo dicht moge-
lijk tegen de handelaars), kwestie van niet in
concurrentie te komen met de bol.coms en
Amazons van deze wereld.

Vierde dimensie in de synergie: de line

EEN OLIBRA IN DE MAILBOX

De mascotte van Trends Business Information kreeg een naam: Tobi Watson.

Burt Riské: "Om de vele – soms te onbeken-
de – dimensies van onze TrendsTop-oplos-
singen wereldkundig te maken, hadden we
nood aan een originele mailingcampagne.
De boodschap: natuurlijk is de TrendsTop
een steeds meer uitgebreide database met
up-to-date én bedrijfszekere informatie (zeg
maar: een solide 'olifant'), maar het is even-
zeer een verzameling spitsvondige webtools
en een creatief communicatieplatform (een
levendige, sociale 'zebra'). Inge Cornelis
(Roularta Brand Studio) kwam met een
visual op de proppen. We noemden het niet
zo alledaagse zoogdier de 'olibra', een unie-
ke speler in de databiotoop. De olibra werd
gebruikt in verschillende communicatie-
campagnes: mailings, video én levensgroot
in karton op onze stand van het jaarlijkse
Marketing Congress. Hoaxland, een bedrijf
gespecialiseerd in 3D-animatie en special
effects, liet zijn oog vallen op onze olibra
en zo kwam onze huidige mascotte stilaan
tot leven. Een geschikte naam, dat hadden
we nog nodig. De collega's van Roularta
reageerden massaal op onze poll. Het werd
ToBI (Trends Business Information). Familie-
naam: Watson, een knipoog naar de assis-
tent van Sherlock Holmes (op zoek naar de
juiste informatie) en naar de supercomputer
van IBM (wat verwijst naar de massa data
die we ten dienste stellen van onze klan-
ten). ToBI treedt op als virtuele assistent van
onze TrendsTop login-klanten tijdens onze
webinars en duikt geregeld op in mailings,
op de website én in het promofilmpje op de
Roularta-events."

Burt Riské

Directeur Trends Business Information



INTERNE INFORMATIE VOOR ALLE COLLEGA'S

Roularta Media Group kreeg een nieuw intranet.

Jan Catrysse: "Waar vind ik de informatie die ik nodig heb?" Een pertinente vraag die niet alleen elke nieuwe medewerker heeft, maar ook collega's met een lange staat van dienst. Ja, aan interne informatie geen gebrek en dankzij de nieuwe technologische mogelijkheden is het een fluitje van een cent om die te bewaren, te verspreiden en te delen via allerlei toepassingen (collaboration tools, project management tools...) en systemen. Om te weten welke informatie zich waar bevindt en ervoor te zorgen dat je in een mum van tijd een wijzere collega bent, is het noodzakelijk een centraal beheersysteem te hebben dat alle afdelingen overkoepelt. Een intranet. Ons intranet heet Insight.rmg. Sinds begin 2018 maakt Roularta hiervoor gebruik van de Confluence tool voorafgegaan door een homepage waarop je kan doorklikken naar Yess, het draaiboek of de personeelswebshop, bijvoorbeeld. Op de homepage kom je ook te weten wie wie is bij Roularta, wanneer je collega's verjaren, welke vacatures er zijn... Je kan er ook terecht met allerlei suggesties. Het succes van het intranet is recht evenredig met de kwantiteit en kwaliteit van de informatie. Om die kwaliteit van de input (en dus van de output) te waarborgen, zijn er 'infomanagers' die het intranet voeden en actueel houden."

Jan Catrysse
Directeur Administratie

extensions. De Women Brands hadden er uiteraard, zoals de Libelle Winterfair. In ons bestaande aanbod zijn de reizen en de cruises dan weer echte toppers. Die kunnen we ook aanbieden aan, bijvoorbeeld, de lezeressen van Feeling/GAEL.



De komst van de Women Brands doet overal een nieuwe dynamiek ontstaan.

Behalve de technische en praktische gevolgen, zijn er ook de culturele verschillen. Hoe pakt u dat aan?

Ik geloof niet in een volledige assimilatie. Je hoeft niet per se een bedrijfscultuur te willen aanpassen. Langs de andere kant: het is niet 'wij' en 'zij'. Dat begint bij de managementteams, waar het woord 'Sanoma' bij wijze van spreken verboden is. Niet omdat we Sanoma niet graag hebben, maar het is de Women Brands, niet Roularta en Sanoma. De nieuwe collega's zijn geen Sanoma-mensen, maar Roularta-mensen. Het begint zo eenvoudig. Zaak is om de vele goede en unieke elementen van de cultuur van de Women Brands te behouden en hier en daar de typi-

sche Roularta-cultuur te injecteren. Niet met het oog op eenheidsworst. Vertaald naar het beleid, betekent het bijvoorbeeld dat bij de Women Brands de losse verkoop het belangrijkste verkoopkanaal is. Zoals gezegd, ligt onze sterkte in abonnementen, maar dat betekent natuurlijk niet dat we die losse verkoop gaan verwaarlozen. Wel zullen we de verkoop versterken door er abonnementen naast te zetten. Vertaald naar de mensen zien we dat de komst van de Women Brands in het BMC een nieuwe dynamiek doet ontstaan. Je voelt in alle afdelingen een nieuwe ambiance. De vraag vanuit BMC om initiatieven te ontwikkelen om elkaar beter te leren kennen, neemt alleen maar toe. Er zijn al enkele concrete voorbeelden die aantonen dat de twee culturen elkaar aanvullen en versterken.

Is Roularta Brand Studio zo'n voorbeeld?

Daar zie je inderdaad dat de som groter is dan de samenstellende onderdelen. Eén plus één is drie. De Women Brands hadden veel ervaring met storytelling en native content waarvan wij nog konden leren, terwijl Roularta meer expertise had met de kwaliteitsvolle en journalistieke invulling. Door de teams te laten samensmelten met evenveel medewerkers van Women Brands als van Roularta ontstaat er een mooie mix. Ook het pas opgerichte Communication Lab in het BMC - opvolger van Roularta Studio in Roeselare - verenigt de kennis van Women Brands en Roularta. De kruisbestuiving van een fantasierijke en een wat meer serieuze benadering van hoe we promotie- en communicatiemateriaal moeten maken voor onze eigen merken (Knack, Trends, Manager van het Jaar...) levert frisse en doordachte resultaten op.



EEN GEZONDE GEEST IN EEN GEZOND LICHAAM

Dankzij Fun@Work kwam er een petanquebaan in Roeselare.

Katrien De Nolf: “De collega’s van Fun@Work waren bijzonder opgetogen over de beslissing dat de site rond de oude Citroën-garage aan de Meensesteenweg in Roeselare tot extra groenzone zou worden omgevormd. Fun@Work bestaat twaalf jaar en ijvert voor ‘een gezonde geest in een gezond lichaam’ bij alle Roularta-collega’s. Elke maand brainstormen de zeven comitésleden, wat stevast leidt tot een gevarieerde agenda van workshops, infosessies, fietstochten, barbecues, quizen, sportinitiaties... Wat succes oogst in Roeselare, krijgt navolging in de andere vestigingen. De comitésleden zijn ervan doordrongen dat succes alleen maar mogelijk is als iemand zich goed voelt in zijn of haar vel. Vandaar het belang van gezond eten, voldoende beweging en tijd voor me-time. Wat die me-time inhoudt, is voor iedereen verschillend en de reden waarom Fun@Work zoveel mogelijk uiteenlopende initiatieven aanreikt.

In Roeselare ligt er naast de parking een wandelpad van 2 kilometer – ideaal om je aantal stappen per dag te halen. Daar kwam in 2018 dankzij Fun@Work de petanquebaan bij. Gezellig partijtje onder teamleden? Een afdelingencompetitie? Als het maar ambiance oplevert! In 2019 komen er banken bij voor de supporters. #OneTeamOneFamily”

Katrien De Nolf
Directeur HR

Nog een voorbeeld: de culinaire magabooks. Of bookazines, zoals die genoemd worden bij Women Brands. Alle kennis en recepten van onder meer Knack Weekend en Nest Koken hebben we ondergebracht in FoodLab. In FoodLab screent een toegewijd team recepten uit binnen- en buitenland, produceert eigen creaties en zoekt naar nieuwe thema’s en invalshoeken om de verkoop een boost te geven. De culinaire kennis van Libelle is enorm, het zou een beetje gek zijn om ons niet in te schrijven in dit mooie trackrecord.

De overname is de ideale gelegenheid om onszelf in vraag te stellen. De 250 nieuwe medewerkers brengen frisse ideeën binnen en met hun externe blik op onze organisatie kunnen ze ons ook wijzen op onze mindere kantjes. Dit is het moment om al onze processen en workflows eens goed tegen het licht te houden.



De Roularta Digital Hub bundelt al onze digitale competenties.

Boven de doopvont werd dan weer Roularta Digital Hub gehouden.

We stelden vast dat we wel goede mensen hadden, maar dat die te verspreid en te wei-

nig coherent werkten om digitaal een echte vuist te kunnen maken. Het ging allemaal te traag en we benutten ons potentieel onvoldoende. SEO-specialisten die we inzetten op Storesquare, kunnen we best ook benutten voor Knack.be of LeVif.be, om maar één voorbeeld te geven. Bovendien hadden we onvoldoende kennis in de businessunits om een project van a tot z te begeleiden, waardoor alles vertraging opliep.

Al die experten die verspreid zaten in onze organisatie brengen we onder in de Roularta Digital Hub, een nieuwe structuur waarin we drie competenties samenbrengen: alles wat te maken heeft met customer experience, data en new business en ten slotte e-commerce. Het is een typevoorbeeld van een afdeling die over alle andere afdelingen van Roularta heen werkt, net zoals de Roularta Brand Studio.

Hoe houdt u als CEO in turbulente tijden als deze alle bordjes in de lucht?

De kunst is om je goed te omringen en te weten dat je er niet alleen voor staat. Het is als CEO belangrijk dat je het team rondom je aanspoort om te zeggen waarop het staat, want het is gevaarlijk als mensen je per se naar de mond willen praten. Veel contact met alle medewerkers, is ook een must. En de vinger aan de pols houden, natuurlijk, door (inter)nationale trends goed op te volgen. Als voorzitter van de European Magazine Media Association ontmoet ik geregeld andere uitgevers. Blijkt dat we allemaal met min of meer dezelfde uitdagingen geconfronteerd worden, maar dat we bijna allemaal een eigen oplossing ontwikkelen. En tot slot: rustig blijven. Je kan je elke dag over 1001 dingen opwinden, maar je helpt er niets of niemand mee vooruit.



Libelle

Weekblad
over de Vrouw



64
BLADE.
5 fr.

Libelle
positief

Dieren
Nieuw
Tandvorken
Nieuw
speciale
modellen
en zelf
te maken
Tijds
om mee
te spelen
en
spite klipp
Makende
kies
Cornwall



femmes
modes et c

Journal de Modes
hebdomadaire

Karen Hellemans

*Uitgever Women Brands en Algemeen
Hoofdredacteur Libelle & Femmes
d'Aujourd'hui*



Vrouwenbladen maken is een ambacht

Voor Karen Hellemans was 2018 het jaar van de terugkeer naar haar eerste liefde, de vrouwenbladen. "Het potentieel van de Women Brands binnen Roularta is enorm."

Begin 2018 raakte bekend dat Roularta Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair en Feeling/GAEL zou overnemen. Die overname betekende ook uw terugkeer naar de vrouwenbladen.

KAREN HELLEMANS: In het verleden werkte ik al als marketeer voor Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Flair. Na een zijsprong bij Story en JBC besloot ik terug te keren naar wat ik nog steeds het liefste doe: de vrouwenbladen. De passie voor het vak was te sterk.

Wat zijn de sterktes van de Women Brands?

Onze merken zijn heel nauw verweven met het leven van onze lezeressen. Dat zorgt voor een emotionele band: we dienen niet

enkel ter inspiratie, maar bouwen ook een vriendschappelijke relatie op met onze lezers. Onze titels zijn duidelijk gepositioneerd op de markt en hebben elk een eigen, sterk gedefinieerd DNA dat de rode draad vormt doorheen al onze kanalen. Daardoor weet de lezer perfect waaraan zich te verwachten.

Hoe uit die manier van werken zich in de organisatie van de redactie?

De sterke marktpositie van onze bladen kunnen we enkel bereiken door met gespecialiseerde teams te werken. Ieder blad krijgt daarom zijn eigen redactie, die zowel online als offline het karakter van de titel uitstippelt. De eindredactie, lay-out... zijn voor elke titel zo specifiek dat specialisten

BINNENKIJKEN IN DE DRUKKERIJ

Roularta Printing kreeg een nieuwe corporate site.

Peter Leroy: "Roularta Printing verzorgt niet alleen het drukwerk van Roularta Media Group maar ook van andere uitgeverijen, publiciteitskantoren en diverse organisaties. Om die externe partijen goed te informeren over onze mogelijkheden, beschikt de drukkerij over een eigen site, www.roulartaprinting.be. Die corporate site werd in 2018 volledig vernieuwd, waarbij de pagina's een stijlvol, dynamisch en overzichtelijk design kregen aangemeten. We maakten van de gelegenheid gebruik om de look-and-feel en het imago van Roularta Media Group door te trekken op de vernieuwde Roulartaprinting.be.

Nieuwe video's maken een fundamenteel onderdeel uit van de make-over. Een eerste video neemt de bezoeker mee naar het kloppende hart van de drukkerij. Vanaf de eerste rij is zowel de professionele aankoper als de geïnteresseerde bevoorrechte getuige van het wervelende productieproces. Een tweede video toont hoe de volautomatische productie verloopt op de grootste heatset rotatiedrukkers van Europa.

De website bevat alle technische info zodat de professional een eerste indruk krijgt van de uitgebreide mogelijkheden van onze drukkerij. Ook de contactgegevens van het verkoop- en serviceteam zijn onmiddellijk raadpleegbaar, zodat we elke klant snel op zijn wenken kunnen bedienen."

Peter Leroy

Productiemanager Roularta Printing



EROPUIT

Het eerste jaar van Roulactief was succesvol.

Luc Knockaert: "Het nieuwe comité Roulactief (de opvolger van De Vriendenkring) toonde zich in zijn eerste jaar bijzonder... actief. Er waren onvergetelijke uitstappen naar 's-Hertogenbosch en Turnhout en naar de Triënnale in Brugge. We blijven uitkijken naar originele uitstappen en willen nieuwe horizonten verkennen (cultuur, sport, culinair). Roulactief luistert graag naar ideeën bij alle collega's.

Aan sommige formules hebben we al gesleuteld: sommige activiteiten vinden plaats op zondag zodat iedereen erbij kan zijn, soms moet je op eigen kracht op de bestemming geraken en bij andere events voorzien we extra opstapplaatsen in Gent, Antwerpen en/of de Brusselse regio...

Roulactief heeft solidariteit hoog in het vaandel: bij elke vreugdevolle gebeurtenis van een collega (huwelijk, samenwonen, geboorte) geeft Roulactief een financiële attentie."

Luc Knockaert

Diensthofd Klantendienst/Lezersmarkt

noodzakelijk zijn. Onze mensen zijn door-drongen van het merk waarvoor ze de verantwoordelijkheid dragen.

In ieder aspect van het merk proberen we elk detail zo juist mogelijk te krijgen. Jaarlijks herbekijken we de kalender op zoek naar verschuivingen of veranderingen in interesses. Kerstmis valt ieder jaar, maar moet er telkens weer anders uitzien. Vrouwenbladen maken is een ambacht. Dat vereist een zeker fingerspitzengefühl, maar ook een passie en gedrevenheid.



Onze merken zijn heel nauw verweven met het leven van onze lezeressen. Dat zorgt voor een emotionele band.

Wat bepaalt het DNA voor elke titel?

Elk magazine richt zich op een specifiek type vrouw. Flair-lezeressen zijn doorgaans jonge, zoekende vrouwen die nog heel wat keuzes te maken hebben. Flair speelt daarop in door advies te geven over kwesties als trouwen, de geschikte woonplaats vinden, de juiste

partner kiezen of een gezin stichten. Als een soort gids leiden we onze lezeressen richting de juiste keuzes, maar tegelijk stellen we de wereld voor als een speeltuin waarin alles nog mogelijk is. Flair helpt om van dromen plannen te maken.

Hoe zou u de Feeling/GAEL-vrouw omschrijven?

Feeling/GAEL richt zich op een ander publiek. De Feeling/GAEL-lezeres definiëren wij als een 'epicuriste', een vrouw die alles op een rijtje heeft op zowel professioneel, materieel als gezinsvlak. Voor haar is er ruimte voor materiële en immateriële verrijking.

Dan is er nog de Libelle/Femmes d'Aujourd'hui-lezeres.

De Libelle/Femmes d'Aujourd'hui-vrouw valt als het ware tussen Flair en Feeling/GAEL in. Die lezeres wil op alle vlakken een evenwicht vinden, zonder uit het oog te verliezen wat echt belangrijk is: haar gezin. Omdat Libelle en Femmes d'Aujourd'hui zich richten op vrouwen die in hun gezin willen investeren, noemen we die titels dan ook de *invest*-bladen, met als slagzin 'Caring for you and your loved ones'.

De dubbele betekenis van *caring* dekt de volledige lading: er is het functionele 'zorgen voor', met recepten, interieurtips en uitstapjes voor het hele gezin, maar nooit zonder het menselijke 'graag zien'. Een gerecht van Libelle/Femmes d'Aujourd'hui beperkt zich niet tot louter een recept, maar is ook een bord zoals het bij jou op tafel komt, een glas wijn en een kaarsje erbij. In onze interieurs vind je geen gestileerde tafereelen, wel een stoel met een sjaal erover. Ook al staan er geen mensen op de foto's, je voelt hun aanwezigheid wel.



Was dat menselijke altijd al de rode draad in Libelle/Femmes d'Aujourd'hui?

Al decennialang streven we naar een zo menselijk mogelijk karakter van de bladen. Vergelijk de cover van de eerste Libelle/Femmes d'Aujourd'hui met die van vandaag. Toen al mikte het blad op iets wat 100 procent klopt: geen statische beelden, een menselijke touch, en een beeld waarmee conceptueel iets aan te vangen valt. Dat was toen het doel, en dat is het vandaag nog steeds.



***De sterke
marktpositie van
onze bladen kunnen
we enkel bereiken
door met
gespecialiseerde
teams te werken.***

Wordt het lezerspubliek ingedeeld volgens levensfase?

In grote lijnen groeien de Women Brands mee met de lezeressen. Voor elke levensfase bestaat een blad dat daarbij aansluit. Maar eigenlijk is die onderverdeling deels artificieel: een lezeres kiest voor een magazine

op basis van haar *mental stage*. Zo kan een gezinsvrouw op woensdagnamiddag voor Libelle kiezen, maar op vrijdagavond liever Flair lezen. Flair is op dat moment een vorm van ontspanning, maar ook een soort van ontsnapping aan de dagelijkse drukte. Hetzelfde geldt voor Feeling/GAEL: ook al is de realiteit soms anders, een lezeres kan willen genieten van de luxe die (nog) niet voor haar is weggelegd.

Het DNA van de titels beperkt zich niet tot de magazines alleen.

In elke service van de Women Brands trekken we dat DNA door. Niet alleen in onze bladen, maar ook in onze producten, evenementen, services en online staat de Flair-, Libelle/Femmes d'Aujourd'hui- of Feeling/GAEL-vrouw centraal. Elke keuze die we voor het merk maken, is er een met het DNA in het achterhoofd. Die werkwijze schenkt ons het vertrouwen van de lezers, want zij weten waaraan ze zich kunnen verwachten.

Was dat sterk afgebakende DNA een voordeel bij de samensmelting met Roularta?

Omdat ons DNA zo duidelijk afgebakend is, was een grote herpositionering van de Sanoma-titels niet nodig. Alle merken, zowel die van Sanoma als die van Roularta, zijn zo omschreven dat ze een deel van de markt bedienen. De merken van Roularta en de 'nieuw geïntroduceerde' titels van Sanoma hebben elk hun lezerspubliek en zijn daarvoor complementair. Zo kunnen we samen de volledige markt bedienen.

Op welke vlakken raakt jullie werking nog die van Roularta?

Het DNA is niet het enige wat de transitie naar Roularta zo vlot deed verlopen. Het menselijke dat de vrouwenbladen

OPERATIE ZIEKENHUIS

Artsenkrant werkte twee dagen vanuit AZ Nikolaas in Sint-Niklaas.

Geert Verrijken: "De redactie van Artsenkrant ruilt geregeld het klavier voor een werkbezoek aan Vlaamse ziekenhuizen. Het is een fijne manier om ons zowel professioneel te verrijken als om aan teambuilding te doen. Ter plekke nemen we interviews af en pennen we onze impressies neer – doorleefde bijdragen voor een special.

Hartje winter verbleef de redactie in het Waasland, een regio die doorgaans onder de radar blijft. Twee dagen vertoefden we in het fusieziekenhuis AZ Nikolaas in Sint-Niklaas en werkten we vanuit de verbluffend mooie 'Egyptische zaal', waarvan muren en plafond beschilderd zijn met farao's en tot de verbeelding sprekende figuren uit het Tweestromenland.

Wat ons opviel was, behalve het warme welkom, de amicale sfeer onder de medewerkers. Heel wat grotere ziekenhuizen kunnen daar nog een puntje aan zuigen. Het typeert de koers die AZ Nikolaas vaart: met rustige vastheid en wars van alle dikdoenerij.

Het enthousiasme bleek besmettelijk en spoorde ons aan om een extra inspanning te leveren – en dat ging ook in de buitenwereld niet onopgemerkt voorbij. De special die op 23 maart 2018 als bijlage verscheen bij de wekelijkse Artsenkrant werd in september beloond met een persprijs van Media Marketing."

*Geert Verrijken
Redactiedirecteur Artsenkrant*



STERK STAALTJE LOKALE ONDERZOEKSJOURNALISTIEK

Het prostitutiedossier in Krant van West-Vlaanderen kreeg internationale erkenning.

Olivier Neese: “Valt het jullie ook op dat er steeds minder ‘kotjes’ in het straatbeeld te zien zijn? Wat begon als een terloopse opmerking op de redactie mondde uit in een uitgebreid onderzoeksdossier over prostitutie in West-Vlaanderen. Over hoe de sekswerkers steeds meer uit het zicht werken. Over de gevolgen die dat voor hen heeft. Over de politie die steeds minder vat krijgt op deze sector.

Het is een voorbeeld van lokale onderzoeksjournalistiek, waar Krant van West-Vlaanderen sinds 2016 steeds meer op inzet. Dat levert niet enkel positieve reacties van de lezers op, maar ook erkenning van collega's. Zo kreeg het verhaal binnen- en buitenlandse media-aandacht en sleepte het dossier een nominatie in de wacht voor De Loep, een prestigieuze prijs van de Vereniging van Onderzoeksjournalisten (VVOJ) voor de strafste onderzoeksjournalistiek van Nederland en België. De vakjury sprak in zijn verslag over ‘een mooi vormgegeven voorbeeld van signalerende onderzoeksjournalistiek. Bijzonder is ook dat een lokale krant in Vlaanderen de moeite neemt een onderzoeksploeg op poten te zetten.’

Voor de redactie is het alvast een aanmoediging om verder te gaan op de ingeslagen weg.”

*Olivier Neese
Onderzoeksjournalist
Krant van West-Vlaanderen*

karacteriseert, staat ook bij Roularta centraal. Het familiale gevoel, dat voortkomt uit het lokale ondernemerschap, zorgt niet alleen voor een aangename werksfeer, maar is ook essentieel voor het medium. Daarnaast kiest Roularta elke dag bewust voor kwaliteit, iets waarnaar we met de Women Brands ook fel streven. Maar ook in de passie voor print zitten we op dezelfde golflengte.



*Op de
advertentiemarkt is
tegenwoordig meer
ruimte voor
diepgaande
partnerships.*

Hoe groot is de digitale druk op de Women Brands?

Sowieso zetten we voor alle merken al in op het onlineverhaal. Voor de Flair-lezeressen, bijvoorbeeld, een jonger doelpubliek, is de website even belangrijk als het magazine. De grootste uitdaging is echter om ons publiek weer te leren lezen. Het is niet zozeer printmedia, maar het magazinelezen op zich

dat dreigt verloren te gaan. Via al onze kanalen willen we die gewoonte opnieuw installeren bij de lezers. Dat is een uitdaging, want een gewoonte verkopen, vereist een andere aanpak dan een merk of product in de markt zetten.

Roularta staat bekend om haar sterke abonnementenstrategie, Sanoma is veeleer gericht op de losse verkoop. Hoe zie je die twee gecombineerd?

Het abonnementgericht denken is iets waarop we met de vrouwenbladen meer willen inzetten. Zeker voor Libelle en Femmes d'Aujourd'hui is de abonnementenmarkt een piste om te bewandelen, omdat die bladen een trouw lezerspubliek hebben.

Tegelijk blijft het losseverkoopverhaal essentieel. Flair, bijvoorbeeld, is een instapmerk, waardoor losse nummers doorgaans beter scoren. Hetzelfde geldt voor Feeling/GAEL, een maandblad, wat vaak een impulsaankoop impliceert. De belangrijkste factor om ook in de losse verkoop te scoren, is zichtbaarheid. Met verschillende pakketten proberen we de vrouwenbladen zoveel mogelijk schapruimte te laten domineren.

Ook om de kunst van het magazinelezen te kunnen verkopen, zijn de zichtbaarheid en de losse verkoop onontbeerlijk. Een los nummer kopen is de eerste stap naar een langetermijnrelatie met het merk in de vorm van een abonnement.

Ervaart u dezelfde druk op de advertentiemarkt?

Voor de vrouwenbladen is de commerciële druk vandaag niet groter dan vroeger. Het belang van goede cijfers is er niet minder op geworden, maar net als vroeger staat de lezer ook in het commerciële verhaal centraal.



LIJF AAN LIJF

Krant van West-Vlaanderen ging op zoek naar de favoriete slow.

Jan Beernaert: "In juni 2018 ging Krant van West-Vlaanderen op zoek naar de favoriete slow van de West-Vlaming. Met dit initiatief bracht KW de West-Vlamingen letterlijk en figuurlijk dicht bij elkaar, wat perfect paste in de campagne 'Wij westvlaanderen'. Duizenden West-Vlamingen verkozen *Du* van Peter Maffay als hun favoriete slow. Niet echt een verrassing.

De grote opkomst op de markt van Roeselare was wel een verrassing. Vele honderden mensen genoten van de zon en een goeie slow, waarbij ze elkaar eens goed konden vastpakken. De slow heeft tegenwoordig geen plaats meer in ons jachtige leven. Maar toch slaagde KW erin om met 'KW danst' een nostalgische middag te organiseren vol warmte en liefde. Een moment waar ook heel wat West-Vlaamse burgemeesters en politici aan deelnamen. Luc Alloo leidde de dans, en ook Ignace Baert was van de partij. Hij bracht zijn onehitwonder *More than sympathy* live on stage.

Ook in 2019 gaat KW dansen in Roeselare. Maar de muziek houden we nog even geheim."

Jan Beernaert
C&P Manager
Krant van West-Vlaanderen

Onze manier van werken is onveranderd gebleven, want het uitgangspunt is nog steeds de mogelijke meerwaarde voor de lezer. Op de advertentiemarkt is tegenwoordig wel meer ruimte voor diepgaande partnerships. Zo wordt kwaliteitsvol tweerichtingsverkeer met klanten op poten gezet: voor de vrouwenbladen is samenwerken interessant vanuit commercieel standpunt, terwijl adverteerders de content krijgen waar ze nood aan hebben.



***We kunnen voor de
Women Brands weer
iets opbouwen op
lange termijn.
Dat is de grootste
opportuniteit.***

Waarop baseert u zich om een partnership aan te gaan?

De keuze voor een partnership gebeurt weloverwogen. Onze lezeressen gaan ook shoppen, maar vinden het fijn als wij hen door nieuwigheden kunnen leiden. Die gidsende functie willen we op een betrouwbare manier invullen. Lezers merken het wanneer een samenwerking niet strookt met het DNA van het blad. Daarom bewaken we ook bij de verwerving van adverteerders onze

kwaliteit en ons DNA. Wat niet 100 procent overeenstemt met wat we willen vertellen, komt er niet in. De lezers rekenen op ons. Dat vertrouwen kunnen en willen we niet beschamen.

Wat zijn de doelstellingen voor het komende jaar?

In de eerste plaats willen we het bestaande DNA nog versterken en verder uitwerken op verschillende domeinen. De Libelle Winterfair bestaat bijvoorbeeld tien jaar. Nieuwe initiatieven als een Libelle-pop-upshop kunnen de beleving rond de bladen alleen maar versterken. Ik zie de vrouwenbladen verder evolueren in de vorm van services en evenementen, zowel online als offline.

Het onlineverhaal krijgt in de toekomst meer aandacht, want ook dat draagt bij tot de uitbouw van een stabiel merk. Vanuit onze expertise kunnen we pluszones aandrijven en e-commerce verhogen. Onze partnerships vanuit de printmedia zie ik ook passen in onze digitale strategie.

Ook de samensmelting met Roularta biedt perspectieven voor de toekomst.

Het grootste voordeel aan de samensmelting met Roularta is de mogelijkheid tot nieuwe samenwerkingen. Elke titel heeft zijn eigen doelpubliek, maar dat betekent niet dat samenwerken ondenkbaar is. Nest en Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, bijvoorbeeld, of Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Knack/Le Vif/L'Express zijn combinaties met potentieel. Het eerste gemeenschappelijke evenement staat ondertussen al op de agenda, maar de mogelijkheden zijn eindeloos. We kunnen voor de Women Brands weer op lange termijn iets opbouwen. Dat is voor mij de grootste opportuniteit.



Frederik Delaplace

CEO Mediafin



Mediafin moet *groeien en bloeien* zoals het is

Na vele jaren van continue groei tekende Mediafin in 2018 voor een recordjaar. CEO Frederik Delaplace: "We zijn niet langer dat typische, klassieke mediabedrijf."

Het recordjaar 2018 was ook het jaar waarin Roularta voor 50 procent eigenaar werd van Mediafin, uitgever van De Tijd en L'Echo. Bracht dat grote veranderingen?

FREDERIK DELAPLACE: De Persgroep was een erg actieve aandeelhouder, Roularta opereert meer vanop de achtergrond. Ik zie het als een motie van vertrouwen die we verdiend hebben door de afgelopen jaren een mooi parcours te lopen. Bij de overname hebben we heldere afspraken gemaakt, waar alle partijen zich *pico bello* aan houden. Waar absoluut niet aan getornd is, is het unieke DNA dat we rond Mediafin hebben ontwikkeld. We weten perfect wat we willen en wat we niet willen.

Mediafin moet groeien en bloeien zoals het is. Als we iets kunnen delen met Roeselare of Zellik zullen we dat niet laten, maar we gaan er niet naar op zoek. Zeker niet op de reclamemarkt. Tot nu toe blijkt dat voor alle

partijen een winnende strategie te zijn. Dit huis moet het echt hebben van zijn unieke positionering.

Hoe verklaart u het succes van Mediafin?

Alles begint bij onze journalistieke positionering. Een decennium geleden zijn we begonnen met de beurskrant te laten evolueren naar een brede zakenkrant. Die transformatie hield gelijke tred met de manier waarop de zakenwereld veranderde en nog altijd verandert. Wij zijn veel meer gevestigd op de verandering van de economie, op disruptie, op technologie die businessmodellen verandert, op lokaal ondernemerschap dan op de grote mijnfusie in Latijns-Amerika die misschien honderden miljoenen waard is maar waarvan in ons land niemand wakker ligt.

Tweede succesfactor: we hebben een businessmodel ontwikkeld waarbij het niet uitmaakt waar en wanneer de lezers onze

EEN REIS VOOR ELKE NIEUWE COLLEGA

Ook de customer journey van de sollicitant werd in kaart gebracht.

Kathy Corneillie: "Elke nieuwe werknemer helpt mee om het Roularta-verhaal te schrijven. Toen we in 2018 de customer journey als een frisse wind door ons sollicitatie- en onboardingtraject lieten waaien, zorgde dat voor nieuwe inzichten. Alle communicatie via mail en sociale media herformuleerden we of fristen we op.

Van bij de start staan we borg voor een persoonlijke aanpak van elk individueel traject en managen we de verwachtingen. Leidinggevenden spelen daarbij een cruciale rol en zijn tijdens het proces erg aanwezig om de sollicitant op een positieve manier bij het langetermijnverhaal van Roularta te betrekken.

Onboarden staat voor een goeie communicatie en opvolging bij het contractvoorstel, en attente contacten tussen het contract en de start. Het opleidingsplan zorgt ervoor dat elke nieuwe collega een waardevol netwerk in de Roularta-familie opbouwt. De introductiedag zoomt in op de missie en visie en op onze print- en digitale projecten, en zorgt voor een nog breder netwerk.

Om onze customer journey steeds beter te maken, vragen we nieuwe collega's na de introductiedag hoe ze alles hebben beleefd en of ze suggesties hebben."

Kathy Corneillie
HR Talent Coordinator



WORK HARD, PLAY HARD

Het Sportief Comité veranderde van naam en werd Fun@Work.

Dominique Vermeulen: "Het team waar ik al tien jaar enthousiast deel van uitmaakte, kreeg in 2018 een nieuwe naam. Het Sportief Comité vervelde tot Fun@Work. Een terechte naamswijziging, want we dagen onze Roularta-collega's niet alleen uit op sportief vlak, we organiseren al enkele jaren ook lezingen over tal van thema's. Zo geven medewerkers van het Rode Kruis tweemaal per jaar een EHBO-opleiding en kunnen collega's sinds vier jaar over de middag in ons eigen bedrijf een Weight Watchers-cursus volgen.

Een greep uit het aanbod voor 2019: een voordracht over groepsaankopen groene energie, boeiende reisverhalen tijdens 'Reizen Everaert', een sessie 'lachen is gezond'... En het mag ook luidkeels klinken, vooral op onze eerste Roularta-cantus. Een middagje uit volle borst *Smoet, vet, espe en spek* zingen? Waarom niet? Iets rustiger zal het eraan toe gaan op de workshop creatief bloemschikken. Alhoewel...

Natuurlijk blijven we ook inzetten op de sportievelingen en moedigen we iedereen aan om meer te bewegen. We promoten ons mooie wandelpad en de nieuwe petanquebaan. We delen vrijkaarten uit voor wie wil deelnemen aan loopcriteria in de regio. En last but not least is er opnieuw Roularta Fietst op de eerste donderdag van juli. Een gesmaakt evenement dat we in 2018 voor het eerst ook voor alle kantoren, Zellik en BMC organiseerden."

*Dominique Vermeulen
Sales & Marketing Support
Krant van West-Vlaanderen*

nieuwsmerken consulteren. Voor de rendabiliteit van Mediafin maakt het niet uit of je vanmorgen de krant hebt gelezen op papier of op je smartphone, laptop of pc. Dat is een grote troef die de spanning tussen print en digitaal wegneemt. En bovendien maakt het ons weerbaar en wendbaar: als de markt morgen helemaal keert en iedereen weer papieren kranten wil lezen, dan kan dat.



Geloofwaardigheid zit in onze genen gebakken.

Hoe heeft u de adverteerders overtuigd van uw verhaal?

Dat was geen eenvoudige missie, maar we zijn erin geslaagd door hen heel duidelijk te maken dat we door de multimediale evolutie netto blijven groeien, jaar na jaar. Ongeveer de helft leest in de week digitaal en in het weekend op papier. 80 procent van de nieuwe abonnees kiest voor zo'n combi of een volledig digitaal abonnement. En vergeet niet dat onze klassieke abonnee natuurlijk ook op onze digitale platformen zit. Vorig jaar kwam ongeveer 30 procent van onze digitale traffic via mobiel, vandaag is dat 47 procent. Voor onze investeringen in 2019 is de absolute prioriteit: mobiel, mobiel, mobiel.

Voor onze advertentie-inkomsten proberen we niet in modellen te stappen waarbij we

x-aantal clicks verkopen. We slagen erin quasi alle adverteerders in een model te krijgen waarbij ze aandacht vragen van onze lezers over al onze dragers heen met een goede mix van papier, mobiel en digitaal.

Om het goed te doen bij de adverteerders, moet u het goed doen bij de lezers. Blijft de vraag hoe u steeds meer lezers overtuigt van de meerwaarde van De Tijd en L'Echo.

In 2018 groeide de omzet uit de lezersmarkt met 6,3 procent. De Tijd doet het al vele jaren uitstekend en nu kunnen we daar ook een groei van L'Echo aan koppelen. Veel heeft ermee te maken dat we de *renouveau* in de Franstalige economie weten te capteren. Eén adagium: geloofwaardigheid. Dat begint met de journalistiek en op dat fundament kan je verder bouwen. We zijn verlost van het duffe imago van de FET (Financieel-Economische Tijd) van vroeger, zonder dat we de *mass market* hebben opgezocht. In het najaar van 2018 hebben we een grootschalig onderzoek laten uitvoeren naar de geloofwaardigheid van de media door de gebruikers van die media. Het internationale onderzoeksbureau Kantar ondervroeg bijna 4000 Belgen. Wij kwamen als het meest geloofwaardige medium uit de bus. Voor adverteerders is het interessant om te weten dat de geloofwaardigheid van de advertising recht evenredig is met de geloofwaardigheid van de inhoud. Geloofwaardigheid is ons kapitale vliegwiel. In tijden van *fake news* maakt geloofwaardigheid ons elke week wat unieker. We kunnen dus nog groeien.

Hoe bouwt u verder op dat journalistieke fundament?

Alles wat we doen rond advertising, lezersmarketing en de nieuwe metiers die we



hebben ontwikkeld rond advertising moet de toets van de geloofwaardigheid doorstaan. In 2018 stegen onze advertisinginkomsten met 13 procent. 40 procent daarvan kwam van producten en diensten die we drie jaar geleden nog niet aanboden. De voorbije jaren zijn we naar bedrijven gestapt om beter te verstaan wat hun langeretermijndoelen zijn en voor welke uitdagingen ze staan op het vlak van communicatie. Niet om hen nadien gewoon een bestelbon voor te leggen maar om hen van bij het begin te begeleiden in hun communicatie-inspanningen. Met enkel een klassieke reclameregie krijg je dat niet voor elkaar en daarom hebben wij specifieke competenties in huis gehaald. We hebben Content Republic overgenomen en we sporen bedrijven aan om uit te pakken met verhalen over wat hen uniek maakt, hun marktleiderschap, hun innovaties... In vier jaar tijd is de omzet van Content Republic vertienvoudigd, van 700.000 naar 7 miljoen euro. In diezelfde optiek moet je het strategisch partnerschap met BePublic en BeReal zien, die gespecialiseerd zijn in *corporate journalism*. En nee, niet alles hoeft te leiden naar onze eigen titels, de content kan evengoed zijn weg vinden naar de redacties van VTM of Het Laatste Nieuws. Zo zijn we geëvolueerd van een klassiek mediabedrijf naar een soort communicatie-adviseur van bedrijven. Dát is een van de belangrijkste redenen van onze groei en waarom we qua reclame-inkomsten tegen de stroom in zwemmen. Ongeveer 90 procent daarvan halen we vandaag via rechtstreeks contact met de klanten.

Creëert zo'n relatie met de klanten geen grote grijze zone?

Hier is niets grijs. Het is zwart en wit. Ik her-

haal: geloofwaardigheid zit in onze genen gebakken. Ik denk niet dat er één klant is bij Mediafin die de indruk heeft dat wij flou zijn in het onderscheid tussen redactie en commercie. Zodra we vermengen, belanden we in een straatje zonder einde.



We investeren in vernieuwende manieren om onze content bij de lezer te brengen.

De Tijd heeft 50 kaarsjes uitgeblazen in 2018. Wat brengt het 51e jaar?

In 2019 gaan we 3 miljoen euro investeren in productinnovatie. Dat is zowat 40 procent van onze nettowinst. Denk niet aan nieuwe bijlagen of zo, maar wel aan vernieuwende manieren om onze content bij de lezer te brengen. Want alle mediabedrijven zitten vast in het idee dat ze multimediaal zijn omdat ze hun traditionele content op andere platformen aanbieden. Dat is alsof we vinylplaten aanbieden via iTunes en dan denken dat we digitaal zijn. We moeten ons product heruitvinden en daarvoor moeten we vertrekken bij de mogelijkheden van de verschillende devices en de nieuwe verwachtingspatronen van lezers en adverteerders.

SNELLER EN BETER

De Videocel evolueerde gunstig in zowel commercieel als creatief en technisch opzicht.

Annelies Jonckheere: "In commercieel opzicht heeft de Videocel in 2018 een grote stap gezet. Dankzij onze collega's van Roularta Recruitment Solutions zagen we niet enkel een groei in onze commerciële projecten, maar ook in de creativiteit ervan. Met enkele haalden we zelfs de pers, zoals met de video voor de gemeente Nijlen, of met de meer dan duizend keer bekeken video voor Heilig Hart Ieper.

Van video naar videomarketing. Video wordt almaar belangrijker, het is tegenwoordig dé manier om mensen te bereiken. We blijven zoeken naar en werken aan innoverende formats die de sales als *upsell* kunnen meenemen in hun klantenpakket. Ook ontwierpen we formats voor sociale media. Die hanteren niet alleen de typische sociale-mediaformats vierkant en verticaal, maar zijn ook inhoudelijk aangepast. Dat we fysiek dichterbij het Ontwerpbureau zitten, genereert een symbiose die de creativiteit ten goede komt.

Ook in 2018 was er sprake van technische evolutie. We kochten GoPro's (action-camera's) voor creatievere beelden, verhuisden en optimaliseerden de studio om snel e-learningvideo's op te nemen en meteen te kunnen leveren zonder extra montagewerk. En we hebben een nieuwe tool voor automatische ondertiteling: Trint. Kortom, alles om sneller tot een goed resultaat te komen."

Annelies Jonckheere
Projectontwikkelaar Videocel



SIMONS

Florence zijn debut
collectie Fourth
bestaat uit 100 items
in heren, accessoires
en accessoires. Linnen, zijde,
wol, katoen.



PARIS, C'EST BELGE

De week van Parijs kleurt naar
gewoonte Belgisch. Onze
meesters zijn er al jarenlang goed
in de showrooms. Een blik
achter de schermen.

Styl: Lisa Clonck - Photo: Koen De Gennepin



Ann De
Blaere

Ann De Blaere
is een Belgische
ontwerper van
mode. Ze is bekend
voor haar
ontwerpen van
schoenen, tassen,
accessoires. Ze is
geboren in 1978 in
Antwerpen. Ze heeft
studie gedaan aan
de Hogeschool voor
Kunst en Design in
Antwerpen. Ze heeft
gewerkt voor
verscheidene
modetehuizen.

Ruth Goossens

Hoofdredactrice Knack Weekend



Dit magazine heeft nog *heel veel* *potentieel*

Geen Knack zonder Knack Weekend - dat is al 35 jaar zo. Geen Knack Weekend zonder mode - ook dat is al 35 jaar zo - en dus werd de verjaardag luister bijgezet met de succesvolle expo '35 jaar Mode, dit is Belgisch'. Hoofdredactrice Ruth Goossens: "We zijn een kwaliteitsmagazine. Dat moeten we ten volle uitspelen."

Mode als thema om 35 jaar Knack Weekend te vieren, dat is de nagel op de kop.

RUTH GOOSSENS: Knack Weekend heeft altijd een boontje gehad voor Belgische mode. Het maakt wezenlijk deel uit van het DNA van het magazine. De redacties van Knack Weekend en Le Vif Weekend zijn naar aanleiding van de verjaardag in de archieven gedoken en hebben daar een schat aan materiaal opgedolven dat mee de basis vormde voor de expositie die we samen met het MAD Brussels Fashion and Design Platform samenstelden. De lezers trakteerden we met een themamagazine over de geschiedenis van de Belgische mode. Het was doorbijten, maar ook enorm tof om te doen.

Knack Weekend zonder mode is ondenkbaar. Ook uw loopbaan ademt mode uit.

Van jongs af aan ben ik gefascineerd door

mode. Aan de muur van mijn kamer hingen vroeger geen posters van Clouseau of Madonna, maar pagina's die ik - écht waar - uit Knack Weekend scheurde.

De Zes van Antwerpen waren mijn idolen. En toch ben ik na mijn studies politieke wetenschappen niet meteen op de redactie van Knack Weekend, maar bij Marie Claire terechtgekomen. De logische link: mode natuurlijk.

Wat zijn de verschillen en de gelijkenissen met Knack Weekend, dat u sinds 2016 leidt?

De uitgeefster van Knack Weekend, Fabienne Willaert, maakte in die periode dezelfde overstap. Wat beide magazines gemeen hebben is journalistieke kwaliteit. Wat verschilt, is onder meer het lezerspubliek. Knack Weekend richt zich niet alleen op

BIG BANG

RIOS verving MAX als ordersysteem.

Peter Bonduelle: "Roularta IT zorgt zelf voor de ontwikkeling van de eigen ordersystemen. De vroegere ordersystemen van Roularta, zoals MAX, waren gebouwd voor de verkoop van advertenties in onze print-producten. Nu we meer verkopen dan enkel advertenties en multimediaal almaar meer in de plaats komt van enkel print, hadden we een breed orderplatform nodig. Met het modulair opgebouwde systeem RIOS kunnen we bestellingen volledig digitaal registreren, opvolgen en factureren. De aangeleverde materialen verwerken we digitaal en geven we door aan Premedia.

RIOS toonde voor het eerst wat het in zijn mars had bij orderverwerking van TrendsTop. In april 2018 werd het systeem operationeel voor bestellingen van magazineadvertenties. De overgang MAX-RIOS gebeurde als een 'big bang': op vrijdagavond werd MAX bedankt voor bewezen diensten, tijdens het weekend werd alles overgezet naar RIOS en op maandag startte de orderverwerking volledig elektronisch.

Met de komst van de Women Brands in de zomer verhoogde het volume orders aanzienlijk. Ondertussen ontfermt RIOS zich ook over de orderverwerking van STERCK en Open Bedrijvendag. Het systeem heeft nog heel wat potentieel voor andere toepassingen zoals het vervangen van de manuele facturaties en het opstellen en opvolgen van offertes, geïntegreerd met het CRM-systeem."

Peter Bonduelle

Projectmanager Ontwikkeling bij IT



SIMPEL EN SNEL ONLINE SHOPPEN

Line Extensions lanceerde nieuwe webshops.

Geert Lambrecht: “Begin 2018 lanceerde Line Extensions nieuwe webshops. De shops maken gebruik van het Magento-commerceplatform, een opensource-multishop. Wereldwijd draait een op de vier webshops op dat platform. De software laat toe om snel en gemakkelijk een shop te bouwen en te beheren. Dankzij een herkenbare structuur en een eenvoudig hanteerbaar CM-systeem kan de afdeling de shop zelf beheren zonder tussenkomst van gespecialiseerde afdelingen.

De webshop voor Knack fungeerde als model voor de shops voor Le Vif/L'Express, Sport/Voetbalmagazine / Sport/Foot Magazine, Nest, Libelle / Femmes d'Aujourd'hui en Feeling / GAEL. De lezers van elk van onze Roularta-titels kunnen via de shops snel en eenvoudig hun bestellingen plaatsen. De boekhouding en de logistieke diensten handelen die vervolgens feilloos af.

Voor de lezersacties van Line Extensions vormen de webshops een verkoopkanaal dat voor de ene actie uniek kan zijn en voor de andere actie aanvullend op bestaande verkoopkanalen zoals de winkels van Standaard Boekhandel. Online bestellen en betalen raakt ingeburgerd, wat wij ook merken aan de stijgende onlinebestellingen bij de lezersacties.”

Geert Lambrecht
Uitgever Line Extensions

vrouwen. 48 procent van onze lezers zijn mannen en daar moet je als redactie rekening mee houden. Knack Weekend is niet feministisch zoals een Marie Claire dat invult, maar is voorstander van absolute gelijkheid tussen man en vrouw – wat eigenlijk ook een beetje feministisch is.

Knack Weekend moet nieuws brengen en trends signaleren, maar vooral heel dicht bij de lezers blijven. Wat leeft er bij ons in België? Waar zijn de mensen hier mee bezig? En dat gaat veel breder dan mode. Design en human interest zijn zeker even belangrijke pijlers.

“

Onze sterkte is dat we de tijd nemen om naar de achterkant van het nieuws te gaan.

Knack Weekend maakt deel uit van een pakket met Knack en Knack Focus. Is dat een sterkte of een zwakte?

Dat is een absolute sterkte, die we volgens

mij nog sterker kunnen uitspelen. Nog te vaak beschouwen we Knack Weekend als een standalone terwijl we zouden moeten redeneren vanuit het volledige pakket met het harde nieuws, het politieke en economische nieuws, de maatschappelijke duiding, lifestyle en cultuur, sport... Dat is een unicum in onze pers. Onze lezers krijgen echt heel veel kwaliteitsjournalistiek die een erg breed veld bestrijkt. Een ongelooflijk goed idee destijds, dat we zeker en vast moeten behouden.

Lijden weekbladen onder de toenemende druk van de 'waan van de dag'?

Onze sterkte is dat we de tijd nemen om naar de achterkant van het nieuws te gaan, om te zoeken en onderwerpen echt uit te spitten. Ja, er is de waan van de dag, maar die is de dag erna alweer vergeten. Een wekelijks lifestylemagazine kan zich in de markt zetten als een antidotum. Ik denk dat er heel wat mensen zijn die op een rustige avond in de week of tijdens het weekend echt wel de tijd willen nemen om onder te duiken in goedgeschreven, boeiende verhalen. Zonder flitsende schermen. Zonder steekvlammen.

Hoe verloopt de samenwerking tussen Knack Weekend en Le Vif Weekend?

We zitten fysiek naast elkaar en zien en spreken elkaar dag in dag uit. Ook onze plannings lopen gelijk, maar het spreekt vanzelf dat beide magazines eigen klemtonen leggen. Voor modeproducties doen we wel alles samen en vormen we zo goed als één team, maar voor human interest, cultuur, decoratie, design, mode... voelen we in



BUITEN WESTEN

Knack scoorde met een spraakmakende zomerreeks over de teloorgang van het Westen.

Bert Bultinck: “Is het Westen de weg kwijt? Die vraag was de opmaat voor de gelijknamige zomerreeks in Knack, waarin vier vooraanstaande denkers met een niet-westerse achtergrond voor de recorder van onze redacteur Jeroen Zuallaert gingen zitten. Zelden werd de geopolitieke onrust zo scherp geduid als door de Singaporese denker Kishore Mahbubani of de Zambiaanse econome Dambisa Moyo. Waarom verliezen Europa en Amerika macht? Wat kunnen we eraan doen?

‘De rollen zijn omgekeerd: het Westen zal zich moeten aanpassen aan de rest’, zei Mahbubani in zijn luxehotel in Parijs. Dat hotel zat die dag net zonder stromend water, wat hij lachend een perfecte illustratie van de centrale these van zijn boek noemde. Naast Mahbubani en Moyo sprak Knack ook met de Russische meesterstrategen Sergey Karaganov (‘Ook u zult nog voor u sterft inzien dat het westerse maatschappijmodel niet zaligmakend is.’) en Haroon Sheikh, de Nederlandse filosoof met Pakistaans-Surinaamse achtergrond. Ook hij wees op de verminderde invloed van Europa en de VS: ‘Het Westen, dat altijd deed alsof het als enige wist hoe je welvaart creëert en voor economische groei zorgt, maakte er in 2018 een totale bende van.’

Lezers noemden het perspectief van buitenaf verfrissend, prikkelend en provocatief.”

Bert Bultinck
Hoofdredacteur Knack

de praktijk dat we hier echt wel leven op de scheidslijn tussen het noorden en het zuiden van ons land. Omdat we onze lezers in hun leefwereld moeten aanspreken, is een voortdurende evenwichtsoefening essentieel om kwaliteit en eigenheid te behouden. Zelfs bij reizen zie je dat Vlamingen en Franstaligen naar andere bestemmingen trekken. Zelfs de manier van op reis gaan is anders. Het is een zoektocht om op de ideale manier samen te werken en waardevolle bijdragen van elkaar over te nemen.



Wie bij ons adverteert, komt in een heel geloofwaardige omgeving terecht.

Hoe is de relatie met de advertentiemarkt?

Zeker in de lifestyle is het van belang om duidelijk te maken dat het in het voordeel van

zowel de adverteerders als van de lezers is om zorgvuldig na te denken over keuzes en campagnes. Een principe dat vooropstaat, is dat het altijd interessant moet zijn voor de lezer. En onze lezers zijn kritisch. Dus moeten we streng zijn, omdat we soms merken dat lezers denken dat iets ‘verkocht’ is, terwijl dat helemaal niet het geval is. Het allerbelangrijkste is dat we nog altijd met onze adverteerders rond de tafel kunnen gaan zitten. Onze boodschap is: we zijn een kwaliteitsmagazine en dat moeten we ten volle uitspelen. Wie bij ons adverteert, komt in een heel geloofwaardige omgeving terecht en dat is een troef voor adverteerders.

Wat zijn de toekomstplannen voor Knack Weekend?

Er is nog veel potentieel. We hebben al heel wat veranderingen doorgevoerd om het blad evenwichtiger te maken. Het papier is veranderd om het leesplezier en het idee van *slow reading* te benadrukken. In 2019 staat een verregaande restyling van de *black editions* op het programma. Knack Weekend Black moeten we upgraden tot een collector’s item dat een plaatsje verdient in de boekenkast. Telkens willen we verder gaan om de leeservaring te verbeteren. Qua onderwerpen blijven we breed inzetten omdat er geen leeftijd staat op Knack Weekend. We kunnen het evengoed hebben over pubers en voorbehoedsmiddelen als over de menopauze.

En het mag wat mannelijker op tijd en stond, we voelen die interesse groeien. Maar ook daar is het een kwestie van het juiste evenwicht.



Rik De Nolf
Voorzitter Raad van Bestuur



Het was een jaar van *gaan maar ook van komen*

Samen met haar echtgenoot Willy De Nolf stond 'Madame De Nolf' (geboren Marie-Thérèse De Clerck) aan de wieg van Roularta Media Group. Wat in Roeselare begon met een weekkrant en een advertentieblad, is mede onder haar auspiciën uitgegroeid tot een internationale, beursgenoteerde mediagroep. In 2019 zal Mevrouw De Nolf de 65e verjaardag van RMG helaas niet meevieren. Ze overleed op 17 april 2018. Haar zoon, de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur Rik De Nolf, brengt een eerbetoon aan zijn moeder.

Madame De Nolf was moeder en een onderneemster pur sang. Is zij voor u vooral mama of in eerste instantie zakenvrouw?

RIK DE NOLF: Voor mij is ze moeder en de echtgenote van mijn veel te vroeg - in 1981 - overleden vader. Samen met mijn vader Willy De Nolf stichtte ze wat nu Roularta Media Group heet. Werkelijk alles deden ze samen en wie er wat besliste, kon je onmogelijk weten. Ze spraken elkaar nooit tegen.

Ze spraken elkaar nooit tegen?

Nu ja, dat deden ze continu, maar als er eenmaal iets beslist was... Ze trokken er altijd samen opuit want mijn moeder was chauffeur. Mijn vader heeft nooit autogereden. Als ze ergens naartoe gingen, bespraken ze onderweg grondig het project in kwestie. Ze waren veel op de baan, naar onze vestigingen in Antwerpen en overal in Vlaanderen en Brussel.

BRON VAN INSPIRATIE EN MOREEL KOMPAS

Roularta nam afscheid van medestichtster, Mevrouw Willy De Nolf.

Jos Grobben: "De rol van Mevrouw De Nolf in de wordingsgeschiedenis van Roularta kan nauwelijks worden onderschat. Niet het minst omdat ze er meestal in slaagde de juiste mensen op de juiste plaats in het expanderende bedrijf te krijgen. Groots met twee voeten op de grond was Mevrouw De Nolf in haar liefhebberij - het bouwen, verbouwen en inrichten van kantoren. De drie grootste vestigingen van de groep - het moederhuis in Roeselare, Zellik en BMC in Evere - dragen haar onuitwisbare stempel. Groots ook in haar passie voor media en magazines die ze tot op hoge leeftijd overal, tot letterlijk in de slaapkamer, meesleepte. En groots in haar liefde voor haar familie die boven alles ging. Mevrouw De Nolf liet een verslagen familie na maar ook een inspirerende en zeer tastbare erfenis: een bedrijf met een wonderbaarlijke geschiedenis, internationaal en beursgenoteerd maar in zijn diepste vezels een familiebedrijf gebleven. Met een geest van ondernemerschap waarvan zij niet alleen de grondslagen legde, maar die ze ook met hartstocht uitdroeg en belichaamde."

Jos Grobben
Directeur Magazines



AFSCHEID VAN EEN ICOON

Madame Willy De Nolf overleed op 92-jarige leeftijd.

Jan Vandevyvere: "Een dubbel gevoel heb ik als ik terugdenk aan de in april 2018 overleden Madame De Nolf. Aan de ene kant spijt dat ze er niet meer is, aan de andere kant dankbaarheid om de mooie herinnering aan bijna dertig jaar samenwerken met deze opmerkelijke vrouw – de grande dame van Roularta en ver daarbuiten.

Toen ik op 1 maart 1989 aan de slag ging bij Roularta stelde ik me voor bij 'Madame', een immer gehaaste, onverzettelijke maar ondernemende dame, die mee aan de leiding stond van het bedrijf. Dat beeld klopte als een bus. Zowel privé als zakelijk was ze altijd gedreven bezig. Ze leefde en werkte met passie.

Onze talrijke gesprekken startten steevast met de vraag 'Met de kinderen alles goed?', meteen gevolgd door de orde van de dag: 'Hoe is het in Roularta?' Respect voor de persoon was voor haar géén loos begrip. Het deed haar altijd plezier als de mensen het goed met elkaar konden vinden. Doken er problemen op, dan wilde ze dat we die kordaat aanpakten. Ze was bijlange niet te beroerd om zelf haar bijdrage tot een oplossing te leveren. 'Hoe beter onze mensen, hoe beter ons bedrijf' of 'Alles komt terug' hoorden we haar vaak zeggen. Wijze woorden die nog niets aan belang hebben ingeboet. De combinatie van een grote dosis mensenkennis en intelligentie gaf haar steeds een klare kijk op de situatie. Wat mij voor altijd zal bijblijven, is haar gemeente dankbaarheid voor zelfs de kleinste vanzelfsprekendheden in het leven."

*Jan Vandevyvere
Hoofd Logistiek*

Kwam het overlijden onverwacht? Uw moeder is tot op hoge leeftijd intens bij het reilen en zeilen van Roularta betrokken gebleven.

Het ging al enige tijd minder goed met haar gezondheid. In elke familie moet je afscheid nemen. Maar inderdaad, ze bleef Roularta op de voet volgen. Hoe kan het ook anders? De meeste lanceringen staan op naam van mijn ouders. Van in het prille begin hadden zij grootse plannen. Vanuit die droom en met veel wilskracht is alles organisch beginnen te groeien. Stap voor stap. Eerste stap was om in West-Vlaanderen alle lokale kranten te concentreren en ze van een mooie toekomst te verzekeren. Dat is KW, Krant van West-Vlaanderen geworden.

Meteen startten zij ook met een project gratis weekbladen. Na West-Vlaanderen breidde De Streekkrant uit naar Antwerpen en Gent en nadien de rest van Vlaanderen. Voor driekwart via eigen initiatieven, de rest via acquisities waarbij het onderhandelingsvermogen van mijn vader en het doorzettingsvermogen van mijn moeder goed van pas kwamen. Hun visie werd realiteit en we waren overal in West-Vlaanderen aanwezig met betaalde pers en in heel Vlaanderen met huis-aan-huisbladen.

Wat nu voor huis-aan-huisbladen nog steeds actueel is, gold ook al begin de jaren zeventig: de dreiging van de taxatie. Gratis pers zou zwaar belast worden. Het zette mijn ouders aan het denken en ze kwamen op het idee om naast de bestaande activiteiten een andere serieuze business uit te bouwen. Ze mikten al op het brede publiek met gratis pers, maar in België bestonden nog geen nieuwsmagazines, equivalente magazines van bijvoorbeeld Newsweek, Business Week of Sports Illustrated. Dat waren toen

de meest succesvolle titels ter wereld, zowel op de advertentie- als op de lezersmarkt. In Nederland had je toen Elsevier, dat net van een krant naar een tijdschrift was geëvolueerd, terwijl je in Duitsland Der Spiegel en in Frankrijk L'Express had. België lag nog braak. Knack, Trends en Sport/Voetbalmagazine werden gesticht door mijn ouders, die ook beseften dat het cruciaal was zowel in het Nederlands als in het Frans te verschijnen om de nationale advertentiemarkt te bedienen. Reclame was toentertijd nog goed voor driekwart van de inkomsten. Ik heb die lanceringen zelf meebeleefd als laatstejaarsstudent Rechten.

“

Vanuit de droom van mijn ouders en met veel wilskracht is alles organisch beginnen te groeien.

Het kan niet anders of Roularta werd u met de papelepel meegegeven.

Van jongs af droegen we ons steentje bij. Toen ik een jaar of negen, tien was, hielpen mijn zus en ik met de gratis bladen: we staken in de drukkerij de folders in de kranten. De norm was duizend inserts per uur. Roularta zorgde dan voor de bedeling met een eigen netwerk.

Wij kregen geleidelijk aan nieuwe opdrach-



TOP OF MIND EN BINNEN HANDBEREIK

Roularta Local Media kreeg een nieuwe marketingmanager.

Ann Van Doren: "Onze focus ligt én op de adverteerders én op de lezers. Bij de adverteerders moeten we top of mind worden als aanbieder van mediaoplossingen in print en online. Elke handelaar en retailer kent Deze Week, De Zondag en Steps maar denken ze ook aan Roularta Local Media voor digitale campagnes via Google search of Facebook of displaycampagnes op onze sterke Roularta-sites (Knack, Trends, Libelle, Flair, KW...), regionaal gestuurd op basis van postcodes? Via content marketing en events moet ons digitale productportfolio bekend worden. In 2019 lanceren we Mijn Stad (likeable en shareable lokaal nieuws met native advertising) en Postbuzz - de app met nieuws en aanbiedingen van de lokale handel.

Lezers bladeren gemiddeld 29 minuten in een magazine. Bij De Zondag ligt dat tussen de 15 en 30 minuten. Er zijn dus zeker momenten voor print: De Zondag bij het ontbijt, Deze Week bij het samenstellen van het boodschappenlijstje en Steps tijdens 'me-time'. Op die momenten moeten wij binnen handbereik liggen - een goed gemonitorde distributie is essentieel."

*Ann Van Doren
Directeur Marketing
Roularta Local Media*

ten, hielpen met de correctie van De Weekbode en later leerden wij de maquettes maken van De Streekkrant. Op zondagavond verbeterden we de pronostiekbulletins zodra, om kwart voor zes, de voetbaluitslagen binnenkwamen.

Uw persoonlijke geschiedenis loopt parallel met de geschiedenis van Roularta.

In die tijd kenden we ook iedereen. Met de forse groei in de loop der jaren is dat natuurlijk wel veranderd, maar wij hebben sinds vijftig jaar elk nieuw initiatief meebeleefd.

Was uw moeder altijd uw klankbord?

Dat was ze zeker. Tot op hoge leeftijd bleef zij van alles op de hoogte. Ze is betrokken geweest bij elke grote verandering, zoals bij de bouw van onze nieuwe drukkerij, intussen een jaar of vijftien geleden. Van atelier tot rotatiepers, niets ontsnapte aan haar aandacht. Alles wat met bouwen en verbouwen te maken had, was aanvankelijk haar verantwoordelijkheid. Die rol van sitemanager heeft haar nichtje Sophie De Nolf later van haar overgenomen.

Ook de lokale kranten lagen haar na aan het hart. Drie op de vier van de regionale edities had ze samen met mijn vader opgericht en ook later bleef ze begaan met de dagelijkse opvolging. Als er ergens een nieuwe editie startte, begeleidde ze de directie ter plekke.

In welke grote dossiers liet ze nog haar stem horen?

Mijn moeder was voorzitter van de Raad van Bestuur sinds de dood van mijn vader tot we in 1998 beursgenoteerd werden en we verplicht waren een nieuwe Raad samen te stellen met drie externe bestuurders. Hugo Vandamme nam toen als eerste externe

voorzitter haar rol over. Maar Roularta lossen, heeft ze nooit gedaan. Twee bijzondere hoofdstukken uit de geschiedenis van Roularta heeft zij ook van dichtbij gevolgd: de grote drukkerijfusie in 2000 en de expansie in Frankrijk in de jaren daarna.



*We hebben een
structuur die
aanwinsten
gemakkelijk kan
opnemen, waardoor
we verder kunnen
groeien.*

In 2000 hadden we samen met Concentra Grafische Groep en Mercator Press beslist de drukkerijen te fusioneren. Datzelfde jaar 2000 barstte de internetbubbel, belandden heel wat commerciële bedrijven in een diepe crisis en zakten de volumes in de drukkerijen enorm. We zagen dat er een gigantisch verschil was tussen een drukkerij zoals die van ons, die minstens voor de helft draaide op eigen producten, en andere drukkerijen die volledig afhankelijk van de markt waren. Als die markt ineenstuikt, ben je weerloos. Dat was een grote tegenslag. We hadden met de



THRILLER IN ROESELARE

Het schrijversduo Nicci French bezocht Roularta.

Filip Schollaert: "Nicci French, zonder meer het meest succesvolle schrijversduo ter wereld, stak op 27 april 2018 het Kanaal over om op Vlaamse bodem hun nieuwe boek *De dag van de doden* te promoten. Normaal zijn ze enkel te gast bij boekhandels, maar voor de eerste maal in hun twintigjarige carrière maakten ze een uitzondering voor een bedrijfsbezoek aan Roularta.

Behalve een rondleiding door de drukkerij en de redacties, stond een meet-and-greet met lezers op het programma. Onze eigen medewerkers konden hen van dichtbij leren kennen tijdens een lezing en signeersessie. We weten nu uit de eerste hand hoe het echtpaar zijn psychologische thrillers schrijft en waar Nicci Gerrard en Sean French – hun echte namen waarvan hun nom de plume is afgeleid – hun inspiratie vandaan halen. Nicci en Sean leerden elkaar meer dan dertig jaar geleden kennen, toen ze nog als journalist bij een groot magazine in Londen werkten. Groot was hun verwondering en verblijffing toen ze in Roeselare vaststelden hoe ingrijpend de media in al die tijd ontwikkeld en geëvolueerd zijn."

Filip Schollaert

Promotiemanager Line Extensions

fusie een enorme capaciteit, maar een even enorm probleem. Alleen hier in Roeselare bleven de persen dag en nacht draaien, elders niet. Gelukkig hebben we die fusie goed kunnen heronderhandelen. We zijn er uitgestapt en hebben ons teruggeplooid op één locatie. In die periode was mijn moeders hoofdbekommernis dat 'de boel bleef draaien'.



We stellen vast dat medewerkers en adverteerders vertrouwen hebben in de nieuwe constellatie.

Na de fusie van de drukkerijen volgde opnieuw een enorm dossier. We waren in Frankrijk al decennia lang actief, hadden er een netwerk van gratis bladen gelanceerd en mooie titels zoals Point de Vue en Côté Sud enz. overgenomen. In 2006 volgde de volledige overname van de Groupe Express-Expansion, met redactionele vlaggenscheppen als L'Express, L'Expansion, Mieux Vivre Votre Argent, L'Entreprise en L'Étudiant. In eerste instantie ging alles goed en wel. We hadden nieuwe drukpersen en de overname zou ons veel drukwerk opleveren. Ook het type magazines van de groep was ons niet vreemd, omdat we er telkens al het equivalent van maakten. We zagen groei-

mogelijkheden omdat we vaststelden dat we de realisatie van die bladen veel efficiënter aanpakten, minder hiërarchisch en met minder mensen. Als we dat nog maar een beetje hadden kunnen normaliseren, zag de toekomst er mooi uit. Een positief verhaal, dus, waar een einde aan kwam met de financiële crisis van 2008. In Frankrijk stortten de lezers- en advertentiemarkt ineens. En het reorganiseren van de werking was evenmin een pad dat over rozen liep. De Franse wetgeving staat niet bekend om haar souplesse en ook de vakbonden dachten liever aan gisteren dan aan morgen. Alles verliep zo log. Na enkele jaren hebben we een punt achter dat avontuur gezet.

Hoe hield u de Belgische activiteiten op koers tijdens die bewogen jaren?

Intussen was mijn schoonzoon Xavier Bouckaert al COO in België en hadden we een goede structuur uitgebouwd die het mogelijk maakte om een goed beleid te voeren. Het was geen optie om in België vast te lopen omdat we in Frankrijk bezig waren. Zelf pendelde ik continu naar Parijs. Tot op vandaag drukken we nog heel wat bladen van die groep, dat is nog een positief effect. Dag aan dag was mijn moeder toen niet meer betrokken, maar ze bleef het toch van heel nabij volgen.

Wat waren haar grootste talenten?

Haar mensenkennis, gezond verstand en het goede contact dat ze onderhield met de medewerkers. Ze had ook een enorm doorzettingsvermogen. Opgeven als het moeilijk was? Nooit.

2018 was niet alleen een bewogen jaar op persoonlijk vlak, maar ook voor heel RMG.

Ook professioneel was het een jaar van

afscheid nemen. Mediaaan ging en Mediafin kwam, net als Sanoma. Geen eenvoudige beslissingen, maar wel goede. We hebben een structuur die de nieuwe aanwinsten gemakkelijk kan opnemen en waardoor we verder kunnen groeien. Nog meer dan toen we de beslissing namen, merken we nu dat het bladen zijn die hier echt passen omdat ze ook kiezen voor absolute kwaliteit door relevante en nuttige informatie te brengen.

“

Relevante content voor het grote publiek in gratis bladen en kwaliteitscontent tegen een correcte prijs in de betalende titels.

Wat brengt de toekomst?

We stellen vast dat medewerkers en adverteerders vertrouwen hebben in de nieuwe constellatie. We hebben het gevoel dat we met de Women Brands kunnen groeien dankzij onze kennis op het vlak van

abonnementen. Waar we hard op inzetten, zijn de digitale ontwikkelingen. Daar moeten we op zoek naar succesverhalen, onder meer door te experimenteren en met interne start-ups. Er liggen heel wat interessante en veelbelovende pistes voor ons, voor de women-brands en voor de news-brands.

Neem nu onze abonnementenpolitiek voor de 'newsmagazines'. Of het nu gaat om nieuws en opinie (Knack), financieel nieuws en ondernemen (Trends), lifestyle (Knack Weekend), entertainment (Knack Focus) of sport (Sport/Voetbalmagazine): wie kiest voor Roularta, kiest voor kwaliteit.

Vanaf 2019 lanceren wij een 'New Deal': wie bijvoorbeeld een abonnement heeft op Knack, krijgt niet alleen elke woensdag het pakket met Knack, Knack Weekend en Knack Focus thuisbezorgd, maar ook digitale toegang tot de zes nieuwsmagazines: Knack, Trends, Sport/Voetbalmagazine en de Franstalige zusterbladen Le Vif/L'Express, Trends-Tendances en Sport/Foot Magazine. Dat betekent dat men de bladen digitaal kan lezen op pc, tablet of mobile, dat men toegang heeft tot de volledige website met de +zone die gereserveerd is voor de abonnees en tot de elektronische archieven tot twintig jaar terug.

We hebben altijd gekozen om het grote publiek te bedienen met relevante content in gratis bladen (De Zondag, Deze Week...) en in de betalende titels brengen we relevante informatie tegen een correcte prijs. Daar is het van belang dat de journalisten echt topprestaties leveren en blijven verrassen. Wat wij doen, is het tegenovergestelde van boulevardjournalistiek. Een fenomenale uitdaging, maar we hebben de indruk dat we niet slecht bezig zijn op het vlak van onderzoeksjournalistiek en achtergrondinformatie.



KLAAR VOOR DE VERJAARDAG

Het magazine Data News werd aangepast naar vorm en inhoud.

Kristof Van Der Stadt: "In 2019 viert Data News zijn veertigste verjaardag, een mijlpaal voor het vakblad dat is uitgegroeid tot dé referentie in de ICT-sector. De redactie wachtte niet tot die verjaardag om alvast aanpassingen door te voeren aan zowel inhoud als vorm. Het magazine hult zich sinds begin 2018 in een nieuw, aantrekkelijk jasje met de bedoeling om enerzijds het leesgemak en -comfort te bevorderen, en anderzijds ruimte te creëren voor grotere dossiers. Zo krijgt de lezer in elke editie een dossier over digitale transformatie voorgeschoteld, want de digitalisering heeft in zowat elke sector een impact. Het magazine ruimt meer plaats in voor analyse en duiding door experts.

Sinds 2018 vinden die bijdragen ook hun weg naar de +zone op de website. Meer nog dan in het magazine hebben we op onze website trouwens aandacht voor de maatschappelijke gevolgen van de oprukkende digitalisering. Uiteraard blijft Data News de vinger aan de pols houden en berichten over de evolutie van technologie, maar ook over de disruptieve gevolgen ervan op onze economie. De vernieuwde vormgeving en redactionele aanpak helpen ons om die ambitie crossmediaal te kunnen uitwerken."

Kristof Van Der Stadt
Hoofdredacteur Data News



Laurence Festraets

Uitgever Plus Magazine



We zijn *een gids* in de nieuwe levensfase van onze lezers

Plus Magazine bestaat dertig jaar, maar verjaren gaat in dit geval niet gepaard met grote veranderingen. "Trouw en betrokkenheid zijn de belangrijkste waarden van Plus Magazine. In 2019 zetten we daar nog meer op in."

Plus Magazine dient vier verschillende markten - Nederland, Vlaanderen, Wallonië en Duitsland. Hoe wordt dat praktisch aangepakt?

LAURENCE FESTAETS: Elke editie maken we zo veel mogelijk op maat van de lezer. Plus Magazine in België berust op het basisconcept van *Notre Temps*, zoals het oorspronkelijk in Frankrijk werd uitgedacht, maar is geen exacte kopie. Elke markt heeft zijn eigen redactie. We houden het regionale nauwlettend in de gaten, omdat we zo dicht mogelijk bij de lezer willen staan. *Readers first*.

De grote lijnen zijn dezelfde voor elke editie, maar de invulling daarvan is anders. De deskundigen die we aan het woord laten, zijn altijd mensen met wie onze lezer een bepaalde affiniteit heeft. Professoren van de UGent krijgen een plaats in het Vlaamse magazine, in de Waalse versie gaan we op

zoek naar iemand van de ULB. De lezer moet zich verbonden voelen met de namen die we opvoeren. Die werkwijze hanteren we voor elke pijler in het magazine.

In Nederland en Duitsland hebben wij een plaatselijk team onder leiding van respectievelijk Dirk Oeyen en Horst Ohligschläger.

Wat zijn die belangrijkste pijlers?

De pijlers sluiten naadloos aan bij wat in het veranderende leven van een 50+er het meeste speelt: gezondheid, recht, economie, maatschappij, lifestyle en toerisme. Om die onderwerpen te benaderen zetten we de journalistieke kwaliteit van Plus Magazine steeds op de eerste plaats: enkel deskundigen die het lezerspubliek aanspreken, krijgen een plaats in het magazine.

Kinderen verlaten het nest, leningen lopen ten einde, de pensioenleeftijd nadert... Op verschillende manieren staan de lezers van

EEN GEZONDE AANPAK

Roularta HealthCare koos voor een hybride benadering.

Vincent Engelen: "Roularta HealthCare werkt in een klein *media ecosystem*. We kennen onze klantlezers, de healthcare professional (HCP), bij naam. Die HCP wordt door het RIZIV verplicht om zich permanent bij te scholen (accreditering) en is een interessante doelgroep voor de farmaceutische industrie (onze klantadverteerders), evenmin onbekend voor ons team. Om zowel de HCP als de farmaceutische industrie te bereiken, ontwikkelden we bij Roularta HealthCare drie pilaren voor onze communicatie in print en online: informatie, communicatie en educatie.

E-learning is een bron om elk van die pilaren te voorzien van inhoud. De klantlezer heeft de keuze tussen korte 'capsules' en de volledige versie die leidt tot accreditering en *credit points*. Onze klantadverteerder wil hierin participeren omdat de inhoud komt uit wetenschappelijke studies en publicaties die worden gefinancierd door de farmaceutische industrie.

De uitdaging is om deze content bij onze gemeenschappelijke doelgroep te krijgen, de HCP. Daarom kiezen we ervoor om content hybride te benaderen: als een synergie van print en digitaal, multichannel met video uitgewerkt in onze e-learningstudio in Zellik."

Vincent Engelen

Projectmanager Roularta HealthCare



PASKLARE OPLOSSINGEN VOOR MORGEN

In Aalst kreeg Roularta Local Media een nieuwe directeur.

Philippe Van Laecken: “Eind mei 2018 begon mijn mediaverhaal bij Roularta, als directeur Local Media in Aalst, na verschillende commerciële functies in diverse sectoren en drie jaar in een managementrol. Voor ons ligt de uitdaging om de kwaliteit van Roularta als een rode draad te verweven in ons aanbod en onze oplossingen. Een boeiende taak in een tijd waarbij we de transformatie naar een multimediale aanpak vanaf de eerste rij beleven.

Als regionale vertrouwenspartner maken we lokale adverteerders wegwijs om de juiste keuze(s) te maken. Waar je in een recent verleden via één medium pakweg duizend mensen bereikte, moet je vandaag meerdere kanalen inzetten om diezelfde doelgroep aan te spreken. Als lokaal verankerde vestiging is het onze taak om de focus te verleggen van pure verkoop naar het verwerven van inzichten en begrip van het grotere geheel. Daarvoor moeten we het ondernemersklimaat kennen en diverse communicatieoplossingen aan elkaar weten te koppelen. Het is duidelijk dat lokale ondernemers vertrouwen hebben in onze aanpak. Roularta zorgt voor pasklare oplossingen die het juiste antwoord (blijven) bieden aan de uitdagingen voor morgen.”

Philippe Van Laecken
Directeur Roularta Local Media,
kantoor Aalst

Plus Magazine voor scharniermomenten in hun leven. Zo'n sleutelmoment impliceert vaak een moment van heroriëntering. Plus Magazine neemt daarin een gidsende rol op: aan de hand van inspirerende en herkenbare getuigenissen en praktische tips laten we de lezer zien hoe hij zijn leven opnieuw kan organiseren, op alle niveaus.



Route 50Plus is een digitaal b2b- platform dat zich richt op alles wat 50+'ers aangaat.

Hoe definieert u de doelgroep van Plus Magazine?

Plus Magazine richt zich specifiek op 50+'ers, maar we redeneren niet in termen van leeftijd bij het maken van het magazine. Wij denken in onderwerpen die de lezer interesseren. De grote verscheidenheid van het magazine is onze grote troef. We hebben geen directe concurrent. Daarom is ons leespubliek ook zo divers: onze abonnees variëren qua leeftijd tussen vijftig en honderd en zijn zowel vrouwen als mannen. Onderwerpen als beauty en lifestyle vallen voornamelijk binnen het interesseveld van

onze vrouwelijke lezers, maar door thema's als economie en recht bestaat toch 30 procent van ons lezerspubliek uit mannen.

Hoe evolueerde 'de 50+'er' door de jaren heen?

Veel hangt samen met de verhoogde levensverwachting. Vooral gezondheid krijgt bij 50+'ers vandaag heel wat aandacht. We worden alsmat ouder en willen dat op een gezonde manier doen. We genieten langer van ons pensioen en willen die tijd zo zinvol mogelijk invullen.

De 50+-generatie van vandaag moet heel wat ballen in de lucht houden. Niet voor niets wordt ze de 'sandwichgeneratie' genoemd: zowel de zorg voor de ouders als die voor de kinderen eist heel wat aandacht. Lezers realiseren dat er veranderingen aan de gang zijn, en hebben behoefte aan een gids die hen door die veranderingen loodst. Een rol die Plus Magazine graag op zich neemt.

2018 was het jaar waarin Plus Magazine dertig werd. Hoe werd dat gevierd?

Op het vlak van adverteren was 2018 een scharnierjaar. Naar aanleiding van dertig jaar Plus Magazine lanceerden we het langetermijnproject *Route 50Plus*. De snelweg naar informatie over 50-plussers, een digitaal b2b-platform voor mediaspelers en adverteerders dat zich richt op alles wat 50+'ers aangaat. Zo kunnen adverteerders hun verouderde beeld van 'de 50+'er' bijstellen en krijgen ze een beter inzicht in wat zich op die markt afspeelt, zowel op Europees als op Amerikaans vlak. In 2018 zetten we het platform op poten, in 2019 kunnen we de vruchten plukken van die inspanningen. Daarnaast zetten we stevig in op de communityvorming onder onze lezers. Wedstrijden, workshops, cursussen, activi-



DE COLLEGA MET HET HOOGSTE RENDEMENT

**De Trends Beleggerscompetitie
begroette meer dan
15.000 deelnemers.**

Nico Vandoolaeghe: "Elk jaar is het uitkijken naar de start van de Trends Beleggerscompetitie. In tien weken tijd moet je bewijzen wat je als belegger waard bent en een zo positief mogelijk resultaat neerzetten – met virtuele centen. Meer dan 15.000 deelnemers streden in 2018 voor een plaatsje aan de top. Ik eindigde op de 119de plaats in het algemene klassement en won daarmee de interne competitie van Roularta. In mijn portefeuille stak een mix van zwaar afgestrafte aandelen en ik nam ook wat extra risico met turbo's op olie en indexen. De 'Vraag van de Dag' leverde telkens wat extra rendement op.

Nog meer dan de voorgaande jaren was het superspannend tot het laatste moment: het verschil met de tweede van onze league bedroeg slechts 0,7 procent. Wat de Beleggerscompetitie bijzonder leuk maakt, is dat bijna elk jaar een groot aantal collega's deelneemt. Op die manier is het niet alleen een vriendschappelijke strijd, maar meer nog een spel onder collega's en afdelingen. Voor wie de beurs wil leren kennen, is de Trends Beleggerscompetitie zeker een aanrader. Je ontdekt of je er een neus voor hebt – en het geduld – zonder dat je het risico loopt om een gat in je budget te slaan. Virtuele verliezen doen gelukkig geen pijn."

*Nico Vandoolaeghe
Input en opmaak kranten, Premedia*

teiten en een ledenkaart moeten de betrokkenheid van onze lezer nog verhogen. Met die initiatieven bieden we antwoorden op vragen die de lezer zich stelt. Hoe leven we zo lang mogelijk in een goede gezondheid? Hoe belangrijk is schoonheid op latere leeftijd? Hoe zetten we ons in voor de maatschappij? Die initiatieven voegen waarde toe aan het merk Plus. Én aan het leven van de lezer. Net als bij het magazine zijn bij onze activiteiten trouw en betrokkenheid de sleutelwoorden.



De grote verscheidenheid van het magazine is onze grote troef.

Vindt u die trouw ook terug in de prestaties van Plus Magazine? Is er een spanning tussen online en offline?

Die evolutie is contradictorisch. Aan de ene kant kent het gedrukte magazine de laatste jaren een constante groei. Vreemd genoeg merken we weinig van de onlineconcurrentie. De kaap van 100.000 abonnees is overschreden en elk jaar komen daar 24.000 leden bij. Onze lezers blijven ook erg trouw aan het merk: abonnees die 6,5 jaar bij een merk blijven, zijn tegenwoordig een unicum. Aan de andere kant kunnen we op onlinevlak niet achterblijven. Veel gebeurt vandaag nu

eenmaal op het web, ook bij onze oudere lezers. Wekelijks verschijnen daarom teksten online die wel op de actualiteit inhaken, maar niet per se een plaats krijgen in het magazine. Sowieso hangen de online-artikels nauw samen met de pijlers van het gedrukte magazine. We waken erover dat print en online een geheel vormen. Maandelijks bereiken we op de website 240.000 unieke bezoekers. Trekpaardjes zijn de artikels over economie en gezondheid. De betalende artikels fungeren vaak als laatste overtuigingsmiddel om een abonnement te nemen. Ook onze nieuwsbrief is een belangrijke onlinetool.

Wat staat er op de agenda voor 2019?

We streven naar een 360°-communicatie-aanpak: online- en offlineredactie, advertenties en activiteiten moeten samen het merk 'Plus' maken. Maar we zijn optimistisch: we willen de lezer ook letterlijk bijstaan in een nieuwe levensfase in de vorm van infodagen, sessies en coachingtrajecten. Door het communitygevoel bij onze lezer te verhogen, kunnen we dat waarmaken.

We doen vooral voort zoals we bezig zijn. Dat onze lezers blijven, betekent dat de kwaliteit van het merk fundamenteel in orde is. Er is geen reden om die aanpak om te gooien, maar verfijning kan nooit kwaad. Grote veranderingen staan dus niet op de agenda, want onze lezers moeten zich kunnen blijven identificeren met het merk.

Daarnaast waken we erover dat we mee blijven met de tijd. Onze lezers mogen dan wel verouderen, daarom hoeven wij dat niet te doen. We willen een gidsende rol in het leven van onze lezer blijven spelen. Met kwaliteit in een centrale rol, zowel op korte termijn als in de verre toekomst. Op naar veertig jaar Plus Magazine.



Thierry Fiorilli

Hoofdredacteur *Le Vif/L'Express*



De naam '*Le Vif*' is niet lukraak gekozen, wij beroemen ons erop *energiek* en *gevarieerd* te zijn

Le Vif/L'Express bestond 35 jaar in 2018 en positioneert zich meer dan ooit als het nieuwsmagazine bij uitstek voor Franstalig België. Het voorbije jaar heeft het weekblad enkele opzienbare dossiers diepgravend behandeld en zijn lezers tot nadenken en openheid aangezet, zonder zijn onafhankelijke kijk te verliezen waaraan het zijn kracht ontleent. Zijn hoofdredacteur, Thierry Fiorilli, heeft slechts één ding voor ogen: kwaliteit.

Hoe kan het tijdschrift evolueren zonder zijn voortbestaan op lange termijn in gevaar te brengen?

THIERRY FIORILLI: Bij een tijdschrift dat al 35 jaar bestaat, hoort een bepaald soort lezerspubliek met lezers die het tijdschrift al van bij het prille begin trouw kopen. Hoewel we trots mogen zijn op onze positie als bringer van 'real news', mogen wij toch niet vergeten dat wij de inhoud niet zomaar drastisch kunnen veranderen naargelang van ons humeur en onze wensen. Bijna 90 procent van onze lezers is abonnee en ons percentage abonnementsverlengingen ligt heel hoog. Niettemin veranderen de interesses en de actualiteit. Maar de manier waarop wij een onderwerp behandelen, moet dezelfde blijven. In alle peilingen bij onze

lezers de voorbije 35 jaar wordt de kwaliteit van *Le Vif/L'Express* telkens naar voren geschoven. Kwaliteit van de inhoud, van de vorm, van de behandeling van onderwerpen, van de betrouwbaarheid van de bronnen, van de onafhankelijkheid... Een onderwerp behandelen en er een meerwaarde aan geven, op een duidelijke en toegankelijke manier zonder de lezer te onderschatten, dat is de uitdaging waarvoor we staan. En dankzij onze onafhankelijkheid – sommigen noemen het onze neutraliteit – kunnen wij alle onderwerpen in alle vrijheid behandelen, of het nu om politiek, economie, cultuur of een ander thema gaat. Ik ben in augustus 2015 hoofdredacteur geworden, nadat ik Christine Laurent enkele jaren had bijgestaan als adjunct-hoofdredacteur.

TERUG NAAR EEN EERSTE GROTE LIEFDE

Eva Van Driessche werd hoofdredacteur van *Flair*.

Eva Van Driessche: "Ik startte mijn carrière bij Sanoma. Een heel fijne tijd waarbij ik de kans kreeg om voor meerdere magazines en websites te werken (*Humo*, *Flair*, *Goedele*, *Vitaya*). Daarna volgde een digitaal avontuur bij *Nina.be*. Maar toen de vraag kwam om als hoofdredacteur terug te keren naar *Flair*, het blad waar ik tien jaar geleden mijn eerste redactiewerk deed, viel daar niet heel lang over na te denken. Dat was terugkeren naar een eerste grote liefde. En naar heel wat Sanoma-collega's die ik er nog kende. *Roularta* kende ik nog niet, maar ik had vertrouwen in het bedrijf.

Dat *Roularta* de klemtoon op kwaliteit blijft leggen en wil proberen de lezer daarvan te overtuigen, ligt helemaal in mijn aard. De journalistieke lat ligt hoog en zo hoort het. Er heerst ook een warme collegiale sfeer. Wij kunnen leren van hen en zij van ons. Er is een wederzijdse nieuwsgierigheid. We hebben niets van weerstand gevoeld en we kunnen perfect onze identiteit en onze normen bewaren. We werken fijn samen. Wij nemen niet de hele historie van *Roularta* mee. Soms is dat verfrissend, je bekijkt de dingen heel anders, gaat soms wat sneller. We merken bij *Roularta* de openheid om daarnaar te luisteren."

Eva Van Driessche
Hoofdredacteur *Flair*



MAKE-OVER IN EVERE

In het kader van de overname van de Sanoma-titels werden in BMC honderd extra werkplekken gecreëerd.

Sophie De Nolf: "Nieuwe collega's, nieuwe werkplekken. Om de medewerkers van de Women Brands te kunnen verwelkomen in Evere, onderzochten we hoeveel werkplekken elk magazine en elke afdeling nodig had. Waarna we de puzzel konden leggen en plaats konden maken voor honderd extra plekken.

Omdat we de 'nieuwkomers' zoveel mogelijk wilden samenbrengen op de eerste verdieping, was een totale herschikking aan de orde. Het ideale moment dus om ledverlichting te installeren en het tapijt te vernieuwen. Begin maart 2018 tekenden we de plannen in detail uit, overlegden we met de verantwoordelijken en voerden we een studie uit voor de verplaatsing van de wanden. We zochten ook naar een externe partner om de werken uit te voeren.

In april weerklonk het startschot. Achtmaal op rij volgden we een identiek scenario, te beginnen bij een tijdelijke verhuizing annex een grote schoonmaak: de bureaumeubelen werden geüpicycled tot kleinere, vernieuwde bureaus; de wanden werden verplaatst en de lichtarmaturen vernieuwd; de schilder kwam langs; de stroom- en netwerkaansluitingen werden verplaatst; het tapijt werd vernieuwd; alle aansluitingen werden voorzien... Op 30 juni waren de werken achter de rug en stonden we klaar voor de grote verhuizing vanuit Mechelen."

Sophie De Nolf
Directeur Site Management

Dat wij die hoogstaande kwaliteit en onafhankelijkheid altijd hebben kunnen bewaren ondanks frequente evoluties, vooral op technologisch gebied, stemt mij heel tevreden.



De grote evolutie is dat wij nu het nieuws maken.

Wat zijn de sterke punten van Le Vif/L'Express?

Eerst en vooral ons vermogen om dingen aan het licht te brengen, bepaalde dossiers onder de aandacht te brengen. Tal van belangrijke feiten, van Publifin tot Samusocial over Kazachgate, zijn door Le Vif/L'Express uitgebracht. Wat we doen, heeft echt impact. Daarnaast ons vermogen om diepgravende artikels te brengen over heel uiteenlopende onderwerpen en dit op een sterk door concurrentie gekenmerkte markt. Wat kunnen wij nog extra bijdragen aan dossiers zoals de situatie in Congo, de aanslagen of zelfs het Autosalon? Wij moeten proberen 'slimmer' uit de hoek te komen, een term die ons als gegoten zit. Het is aan ons om de juiste vragen te stellen, goede invalshoeken en gesprekspartners te vinden, de geknipte deskundige(n) te contacteren. Het tijdschrift is een afspiegeling van onze maatschappij, vol leven. Zijn titel 'Le Vif' is niet lukraak gekozen, wij beroemen ons erop energiek en gevarieerd te zijn. Het debat voeden, stof tot nadenken bieden zodat de lezer zijn eigen mening vormt zonder zich

echter af te sluiten voor de mening van anderen, dat is wat ons iedere week drijft. Ik moet wel toegeven dat ik de luxe heb over een echt 'Dream Team' te beschikken, een buitengewone ploeg, van de journalisten en persbureaus tot de grafici en redactiesecretarissen. Ik heb nood aan hun opmerkingen.

Is het ook belangrijk de regionale verankering verder te ontwikkelen?

Naast onze speciale dossiers over diverse steden hebben wij ons redactionele aanbod over Luik en Charleroi uitgebreid omdat het potentieel aan nieuwe lezers er heel groot is. Daarin komen de actualiteit of maatschappelijke thema's aan bod, maar ook mooie verhalen, portretten van inspirerende mensen... Een tendens die wij ook in de rest van het tijdschrift doortrekken.

Hoe moeten we omgaan met de dalende gedrukte verkoop?

De vernieuwing van het lezersbestand is een continu proces. Hoe kunnen we mensen die niet of weinig vertrouwd zijn met het concept van betalen voor informatie, overtuigen om dit toch te doen, in digitale of papieren vorm? Voor de meeste Franstalige tijdschriften in België blijft losse verkoop moeilijk. De leesgewoontes zijn sterk veranderd. Hoeveel boekhandels zijn er nog en hoeveel klanten krijgen ze nog over de vloer? De mensen zijn er immers van overtuigd dat ze gratis toegang zullen hebben tot informatie, via tal van kanalen. Daarnaast bestaat het doel van elk van onze nummers erin zo veel mogelijk kopers aan te trekken, zonder onze abonnees op hun honger te laten zitten en met als constante prioriteit de kwaliteit. Wij hechten enorm veel belang aan de lay-out, de grafische vormgeving, het nalezen van de teksten... Elke week komen er nieuwe digi-



tale abonnees bij, maar zij kunnen echter de daling van de gedrukte verkoop niet volledig compenseren. We moeten blijven nadenken over hoe we alle generaties ervan kunnen overtuigen voor onze inhoud te betalen, of het nu op papier, op hun smartphone of tablet is. Onze zichtbaarheid moet in alle opzichten toenemen. Via het tijdschrift, de website en de socialemediakanalen moeten wij altijd helder en indringend nieuws brengen. Wij zitten op het juiste spoor qua redactionele aanpak. We moeten dus werken aan de verjonging en vernieuwing van ons lezerspubliek.

Met Focus Vif, Le Vif Weekend, en maandelijks Bodytalk en Le Vif Extra biedt Le Vif/L'Express een uniek leesaanbod. Is de synergie tussen de verschillende redacties toegenomen?

Focus Vif is niet alleen een tijdschrift op zich, het maakt ook een tiental cultuurpagina's voor Le Vif/L'Express. Wij overleggen in goede verstandhouding om het teamwerk te optimaliseren. Bij Le Vif Weekend voorkomt geregeld overleg met de redactie dat we dezelfde onderwerpen behandelen. Wanneer ik bij het tijdschrift aan de slag ben gegaan, wilde ik de redactie een nieuwe impuls geven, de samenwerkingsverbanden versterken. Zonder de website of de sociale media te vergeten, die van essentieel belang zijn en een aanvulling vormen op het tijdschrift. Het ligt niet in mijn aard om mij in een ivoren toren op te sluiten. Ik wil werken met een team, dat soms gelijk heeft en ik ongelijk. Ik sta dus open voor ieders ideeën.

Hoe ziet u uw rol als hoofdredacteur?

Als een dirigent die zijn muzikanten goed kan leiden en de partituren goed kan interpreteren of met een frisse blik kan herbe-

kijken. Maar ook de vergelijking met een voetbaltrainer gaat op. Een team met een aantrekkelijk spel, prachtige truitjes en een goede visibiliteit in de media, maar zonder resultaten, toeschouwers of sponsors zal vragen doen rijzen en moet van trainer wisselen. Hoofdredacteur zijn van een tijdschrift als Le Vif/L'Express is een enorme kans. Je moet tonen dat je die kans waard bent.

Wat is de opvallendste evolutie van de voorbije 35 jaar?

De vaststelling dat het tijdschrift vanuit het niets het belangrijkste nieuwsweekblad van Franstalig België is geworden. En het laatste dat nog bestaat. En het is niet omdat het laatste op de markt is dat het automatisch ook het beste is. Het is net omdat het het beste is dat het als laatste is overgebleven. Topkwaliteit, toen en nu. Roularta heeft iets op de markt gebracht dat nog niet bestond, en 35 jaar later bestaat het nog steeds.

Qua inhoud zijn wij meer en meer een referentie in de tijdschriftenwereld geworden, nog versterkt door onze samenwerking met L'Express. Le Vif/L'Express is een belangrijke speler in het medialandschap geworden, met een echte kijk op de samenleving, die zich interesseert voor problemen die vaak worden genegeerd, zoals immigratie, milieu, onderwijs... Thema's die tegenwoordig van essentieel belang zijn.

De laatste jaren is onderzoeksjournalistiek opnieuw even belangrijk geworden als vroeger. Wij hebben ongelofelijke onderzoeken naar buiten gebracht en zo getuigd van echte editoriale moed. Zodra bepaalde informatie ons ter ore komt, beginnen wij te controleren, te graven, de echtheid ervan na te gaan, het woord te geven aan de betrokkenen... Daarin zit de grote evolutie: wij maken nu het nieuws.

MET DE FIETS NAAR ZELLIK

De collega's van het commerciële hoofdkwartier en de redacties in Evere namen voor het eerst deel aan 'Met de fiets naar het werk'.

Tom Van Vlierberghe: "De actie 'Met de fiets naar het werk' is uitgegroeid tot een klassieker bij Roularta. Elke eerste donderdag van juli kiezen vele collega's er bewust voor om met de fiets naar het werk te komen. Een groot succes, vooral in onze hoofdzetel in Roeselare. Hoog tijd dus om de succesvolle actie ook elders op de wielerkalender te zetten. Zo zijn er wel enkele collega's die geregeld met de tweewieler richting Zellik trappen, maar velen van hen wonen relatief dicht in de buurt. Voor de meeste anderen is en blijft de auto vervoermiddel nummer één, ook omdat Zellik de uitvalsbasis is naar onze klanten. Met de zegen van HQ stippelde ik een parcours en tijdschema uit en zette een wervingscampagne op poten. Donderdag 5 juli vertrokken we voor het kriebelen van de dag (6.30 uur) vanuit Gent voor een rit van 70 kilometer richting Brussel. Tot in Dendermonde ging het langs de schilderachtige boorden van de Schelde, waarna we via Lebbeke langs de Brusselsesteenweg naar Asse reden. In Melle, Wetteren en Lebbeke groeide de fietskaravaan dankzij collega's die zich bij ons aansloten. In Zellik werden we beloofd met een heerlijk ontbijt dat dubbel en dik smaakte. Sommige collega's moesten meteen weer in het zadel richting BMC in Evere. Elke deelnemer hoopt alvast dat hiermee het startschot is gegeven voor een nieuwe traditie."

*Tom Van Vlierberghe
Accountmanager Nationale Verkoop
Roularta Local Media*



Pascal Kerkhove

*Redactiedirecteur
Roularta Redactie Roeselare*



We willen meer zijn dan louter een *leverancier van nieuws*

Onder het motto 'samen sterker' werd 2018 het jaar van de samensmelting van Roularta Local Media en de krantenredactie van Krant van West-Vlaanderen. "Die reorganisatie was noodzakelijk om in te spelen op de behoeftes van ons publiek", zegt redactiedirecteur Pascal Kerkhove.

Wat hield de reorganisatie precies in?

PASCAL KERKHOVE: De samenvoeging van onze kranten was het logische gevolg van de vaststelling dat Roularta drie kranten maakte die elk op een andere plaats tot stand komen. Door alle betrokkenen van die nieuwsmerken samen te zetten en hen te overtuigen van het belang van die verbinding gaat de kwaliteit van elk product er automatisch op vooruit. Ik geloof sterk in een kruisbestuiving van mensen: we hebben elk onze kwaliteiten en kunnen elkaar beter maken. Heel concreet zijn de redacties van Roularta Local Media, met De Zondag, Deze Week en Steps, en de krantenredactie van Krant van West-Vlaanderen, met de krant zelf en KW Weekend, één geworden. Het redactieteam bestaat nu uit 57 mensen. Die integratie had praktische gevolgen: De Zondag en

Deze Week worden nu voor heel Vlaanderen in Roeselare gemaakt, maar ook inhoudelijk hebben we een en ander bijgestuurd.

Verliep de overgang naar de nieuwe redactie vlot?

De meesten zagen erg snel het voordeel in van een meer geprofessionaliseerde manier van werken. De reorganisatie verliep op een gelijkaardige manier als die voor Krant van West-Vlaanderen: alle functies werden opnieuw ingedeeld volgens de kerntaken. Een dergelijke professionalisering kunnen we alleen maar toejuichen, want die wijst op een positieve evolutie en doelgericht werken. Mensen in hokjes stoppen is niet altijd ideaal, maar voor een efficiënte werking is dat wel noodzakelijk. Naar aanleiding van de fusie brachten we iedereen met zijn

MIKKEN OP ENGAGEMENT

De nieuwssites Knack.be, LeVif.be, Trends.be en alle andere nieuwsmagazines kregen een nieuw design.

William De Nolf: "De sites van onze nieuwsmagazines werden geoptimaliseerd voor de beste leeservaring op ieder type toestel, van smartphone tot desktop. De bedoeling was dat de site fris oogt en de lezersbelofte duidelijk helpt te maken. Onder Knack.be en LeVif.be verzamelen we alle nieuwsmerken als rubrieken. In het verleden kozen we als strategie voor één grote site met een groot bereik van boven de 4 miljoen unieke bezoekers. In 2019 kiezen we bewust om de individuele merken voorop te zetten, als onderdeel van een grote site, waar engagement primeert.

De identiteit of beter de lezersbelofte moet duidelijk zijn voor de trouwe en nieuwe lezers. Onze sterke pennen, die gaan voor kwaliteit en duiding en vertrouwen wekken door expertise, zijn wat onze titels sterk maken. We wensen dat mensen een profiel aanmaken zodat ze via het expliciet meegeven van hun interesses of impliciet via hun leesgedrag de site een betere leeservaring verschaffen. We focussen met de content op engagement, veeleer dan op een zo groot mogelijk bereik. We geloven dat, als we bij een kennismaking de content zo relevant mogelijk voor de lezer kunnen maken, deze minder snel zal afhaken."

*William De Nolf
Manager Development &
Customer Marketing*



CORRECT INFORMEREN MOET

Bodytalk voerde een enquête uit over vaccins.

Marleen Finoulst: "In 2018 stierven in Europa meer dan 40.000 kinderen door mazelen. Ze waren niet gevaccineerd, uit angst voor nevenwerkingen van het mazelenvaccin of door nalatigheid van ouders die verkeerd veronderstelden dat mazelen niet meer voorkomen of dat het een onschuldige kinderziekte betreft. In tegenstelling tot pokken en polio, die dankzij vaccinatie zo goed als uitgeroeid zijn, gaat het met de mazelen de verkeerde kant op. Ze zijn terug. Oorzaak is onder meer foute informatie die via de media, vooral sociale media, verspreid en gedeeld wordt. Bodytalk peilde in 2018 met een enquête bij meer dan 4000 respondenten naar de heersende opvattingen over vaccins in België. De resultaten waren hoopgevend en lagen in de lijn van internationaal onderzoek. In ons land krijgen vaccins een dikke 8 op 10. De anti-vaccinatiebeweging krijgt weinig voet aan de grond: slechts 1 (Vlaanderen) tot 2 procent (Franstaligen) is tegen alle vaccins. Dat in tegenstelling tot Frankrijk, Italië en Duitsland, waar de meeste mazelendoden vallen. Wel stelden we vast dat meer jonge ouders zich vragen stellen over het nut van vaccinatie. Twijfelen mag, maar correct informeren moet. Dat doen we met Bodytalk, al twaalf jaar lang."

Marleen Finoulst
Hoofdredacteur Bodytalk

specifieke verantwoordelijkheden onder in de journalistieke werking van Krant van West-Vlaanderen.

Die professionalisering betekende ook dat de krant een hoofdredacteur nodig had, met daarnaast iemand die vooruitdenkt. Een strategie die naar de toekomst kijkt en de richting bepaalt die we uit moeten met het merk. Dat strategisch denken maakt deel uit van mijn takenpakket.

U bent redactiedirecteur van de volledige nieuwe redactie, maar uw roots liggen bij Krant van West-Vlaanderen en voordien bij Gazet van Antwerpen. Wat bepaalt het succes van lokaal en regionaal nieuws?

Voor mij situeert goede regionale journalistiek zich op drie niveaus. Het lokale niveau is het kloppend hart van de regionale journalistiek. Daarbij speel je in op herkenning: de lezer leest iets omdat hij de persoon, de vereniging of de plaats achter het verhaal kent. Daarnaast is er de West-Vlaamse identiteit die als verbindende factor fungeert bij de lezers. West-Vlamingen voelen zich echt West-Vlaming. Die West-Vlaamse identiteit krijgen we cadeau en is dankbaar materiaal om mee te werken. Als laatste is er het nationale niveau. West-Vlamingen drukken hun stempel ook buiten de provincie, dat spreekt. Als je die drie elementen goed voor ogen houdt en je voor de rest je journalistieke neus volgt, komen de sterke verhalen.

En zo'n goed verhaal, dat is...?

Eerst en vooral moet je de kracht van een goed verhaal zien. De juiste mensen met een feeling voor nieuws op de juiste locaties hebben is onontbeerlijk. Een goed verhaal eindigt ook niet aan de grenzen van de gemeente. Toen ik startte bij KW, haalden sommige verhalen slechts een beperkt aan-

tal lokale kranten. Het gebeurde wel eens dat nationale media die verhalen oppikten en ze zo opnieuw bij ons op de redactionele agenda kwamen omdat het detectiemechanisme voor goede verhalen niet onfeilbaar bleek. Toen we op de redactie op zoek gingen naar die bijdragen die we hadden willen lezen, bleek dat we elke week tien tot twintig verhalen in meer edities hadden moeten uitspelen. Dat is vandaag geen optie meer: elk goed verhaal wordt tot bij de lezer gebracht.



*Elk goed verhaal
wordt bij de
lezer gebracht.*

Roularta Redactie Roeselare bedient nu twee markten: de lezersmarkt van Krant van West-Vlaanderen en KW Weekend, en de advertentiemarkt van De Zondag, Deze Week en Steps. Liggen de uitdagingen voor elk merk in dezelfde lijn?

Het gaat om verschillende merken, dus vereisen die een andere aanpak. Bij Krant van West-Vlaanderen ligt de focus op de lezer. In Deze Week is de lezerservaring ondergeschikt aan de wensen en noden van de advertentiemarkt. Bij De Zondag is dat nog anders. De krant is even gratis als Deze Week, maar als we die krant op dezelfde manier zouden benaderen als Deze Week, dan zouden we er een kruis over mogen maken. De Zondag



heeft nood aan een lezerservaring. Daarom was het samenvoegen van de redacties een positieve evolutie. Met de expertise van de KW-redactie tillen we ook de andere merken naar een hoger niveau.

De digitale media voeren zonder twijfel ook de druk op?

Print staat onder druk, dat is niet nieuw. Vraag is of we de juiste keuzes maken om van print én online een succes te maken en onze lezers en adverteerders te dienen. Daarom is online nu de vertrekbasis bij KW. We zijn afgestapt van het idee dat elk verhaal moet starten vanuit print omdat niet iedereen toegang heeft tot het internet. Tegenwoordig is die groep veel kleiner, dus kunnen we nu volledig vanuit het digitale vertrekken. Hadden we onze manier van werken niet aangepakt, dan bleven we een product maken voor een almaar kleinere groep mensen.

Natuurlijk is die manier van werken een uitdaging. Aan de ene kant moeten we op zoek naar vernieuwing en dat leidt tot veranderingen, maar tegelijk zit een krantenlezer niet altijd te wachten op veranderingen. Maar we moeten vooruit: we willen een product creëren waarmee we de abonnee tevredenstellen en dat impact kan hebben op het West-Vlaamse leven. Zo wapenen we ons voor de toekomst.

Hoe ziet de toekomst voor de regionale journalistiek eruit?

De voorbije jaren is zich een olievlek aan het verspreiden. KW wordt bijvoorbeeld een steeds attractiever medium om voor te werken. Een jonge vlogger koos KW boven een concurrerend medium omdat hij hier meer bewegingsvrijheid krijgt, meer ruimte om zich creatief te ontplooiën. Niet alleen jongeren vinden hier hun plek. We tillen ook

de kwaliteit van de redactie naar een hoger niveau door ons team te versterken met mensen met heel wat journalistieke bagage. Regionale journalistiek is het meer dan waard om in te investeren, want het heeft meer invloed op het lezerspubliek dan we denken. Die invloed zal alleen maar toenemen.



De invloed van de regionale journalistiek verspreidt zich als een olievlek.

Wat staat er concreet op de agenda voor 2019?

De grote lijnen zijn getekend. Nu is het kwestie van de mix van regionaal, provinciaal en nationaal én het multimediale aspect op een slimme manier te vertalen naar de praktijk. Het West-Vlaamse gevoel zal daarin een grote rol spelen. We willen het West-Vlaamse merk uitbouwen tot een journalistieke referentie en een *household name* voor talrijke events. Voor West-Vlamingen moet KW de titel zijn die kwaliteit toevoegt aan hun leven. Niet enkel in de vorm van content, maar ook onder de noemer van verbinding. Met het merk willen we meer zijn dan louter een leverancier van nieuws. Het nieuws moet de motor worden van de dynamiek in West-Vlaanderen, voor jong en oud en op alle vlakken.

DE FAMILIE VIERT FEEST

Een snuifje Venetië op het Familiefeest van Roularta in San Marco Village.

Marianne Follebouck: “Familiefeesten zijn nooit te versmaden. Dat geldt in overtreffende trap voor het jaarlijkse Familiefeest van Roularta. Het bewijs daarvan leverden we op zondag 23 september in de feest- en congressalen van San Marco Village in Schelle. Samen met partners en kinderen zetten medewerkers van Roularta er de bloemetjes buiten. Special guests waren de collega’s met 25, 30, 35 en ja zelfs 40 jaar dienst. Zij werden gefêteerd op een speciale receptie en vereeuwigd in een feelgoodfilm in een regie van onze videocel. ‘Nieuw bloed’ was er ook. Voor het eerst konden de kersverse collega’s van de Women Brands (Libelle, Flair, Feeling...) erbij zijn, wat extra ambiance gaf.

Wat er allemaal op het programma stond? Culinaire lekkernijen in elke zaal. En kinderanimatie alom. De jongste spruiten van de Roularta-familie knutselden bakkersmutsen, Venetiaanse maskers en gondels in elkaar. Ze volgden een circusworkshop, lieten zich schminken in het grime-atelier of schaarde zich zij aan zij met de ‘ouderen’ om te bowlen.

Kers op de taart was het optreden van de enige echte Roularta Band. Voor het eerst kregen onze muzikanten vocale steun van een koor met een tiental collega’s. Het Familiefeest van 2019 wordt wel heel bijzonder. Op 3 oktober vieren we de 65e verjaardag van Roularta. Noteer die dag dus alvast in de agenda.”

Marianne Follebouck
Eventmanager Promotie & Marketing



IN HET HOOFD VAN EEN SEPARATIST

Le Vif/L'Express-journalist Olivier Mouton schreef een boek over de Catalaanse separatist en ex-minister-president Carles Puigdemont.

Olivier Mouton: "In 2018 kreeg ik de kans om langdurig te spreken met de Catalaanse separatist en ex-minister-president Carles Puigdemont. Dat gebeurde met het oog op mijn boek, *La crise catalane, une opportunité pour l'Europe*, uitgegeven bij Racine/Lannoo. Het boek verscheen in september 2018, een jaar na het door Madrid gecontesteerde Catalaanse referendum over onafhankelijkheid, de afzetting van Puigdemont als minister-president en het begin van zijn ballingschap in België. Maar ik sprak ook uitgebreid met hem in Duitsland, na zijn arrestatie.

Puigdemont vertelde me over de wortels van zijn separatisme, de vervolgingen onder het regime van Franco, het gebrek aan respect van Spanje en de rol waarin het Catalaanse volk hem plots duwde. 'Ik ben geen messias', vertrouwde hij me toe, 'maar het resultaat van een wens van het volk.'

Volgens hem weerspiegelt de Catalaanse crisis de kloof tussen beleid en burgers die door heel Europa loopt. Voor mij is dit boek als een boodschap in een fles die in zee wordt gegooid. Het is een unieke getuigenis over een belangrijk verschijnsel van de laatste jaren. En een manier om de motieven van een separatist beter te begrijpen."

Olivier Mouton
Redacteur *Le Vif/L'Express*



**Van begin tot
eind staan we
*naast de klant***

Veerle Hofman

Training- en Coachingmanager Sales 3.0



Een snel evoluerende markt, een fusie en de veranderende rol van vertegenwoordigers - het komt allemaal aan bod in de coaching rond de 'klantreis'. "De customer journey is een aangename manier om eenheid te creëren, zowel intern als extern."

Hoe kwam de customer journey tot stand?

VEERLE HOFMAN: De aandacht voor de positieve klantbeleving ontstond bij Sales 3.0, de sales approach van Roularta die een 360°-communicatiemix ambieert. Daarin staat, de naam zegt het zelf, de klant centraal. Door dicht bij de klant te staan en met hem in dialoog te treden, kunnen we op maat gemaakte oplossingen aanbieden. De 'journey' verwijst naar de 'reis' die de klant aflegt, van het eerste contact met onze vertegenwoordiger tot het afgewerkte product. In elk aspect van die reis willen we met Roularta aanwezig zijn. Met de 'klantreis' spelen we in op de snel veranderende, concurrentiële en veeleisende markt. Verkopers moeten zich kunnen differentiëren van de concurrent. Dat doen we door de verkoop van traditionele monoprodukten te vervangen door het aanbieden van oplossingen. De tools die tijdens de trainingen worden aangereikt zijn daarvoor ideaal.

Hoe speelt de coaching in op die verander(en)de markt?

Vandaag hebben verkopers heel wat verschillende petjes op. We spreken in principe niet meer over verkopers, maar over adviseurs of ambassadeurs. De cursus leert dat een vertegenwoordiger de klant bijstaat, met hem meedenkt, en de pleister precies op de zere wonde kan leggen. Hij benoemt de problemen van de klant, maar reikt tegelijk ook een oplossing aan. Die werkwijze zorgt voor een interessante, maar complexe kijk op verkopen. Daarom is een goede marktkennis cruciaal.

Hoe verloopt zo'n trainingsmoment?

Het traject vertrekt steeds vanuit de dynamiek in een team. We onderscheiden de verschillende profielen van elkaar en nemen de

communicatie onder de loep: hoe gebeurt die vandaag? Hoe kan die verbeteren? De antwoorden op die vragen worden omgezet in concrete tips. Communicatieskills zijn daarbij ontzettend belangrijk, net als empathisch luisteren. Onze targets mogen we natuurlijk niet uit het oog verliezen, maar de wensen van de klant komen steeds op de eerste plaats. Een verkoper moet diep genoeg graven om de noden van de klant te kunnen invullen. Zo maken we voor de klant het verschil.

Hoe zorgt u ervoor dat die kennis niet snel 'verdamp't'?

Met vervolgtrajecten vermijden we dat de stappen die met de customer journey genomen zijn, weer naar de achtergrond verdwijnen. Zo kunnen we de continuïteit bewaren. De coachingmomenten zijn ook een aangename manier om eenheid en interactie te creëren tussen de verschillende afdelingen, en tussen Roularta en de nieuwe medewerkers van de Women Brands. Door de cursus ziet iedereen het belang in van de andere afdelingen voor zijn of haar eigen werk.

Wat wilt u met de customer journey bereiken in 2019?

Idealiter functioneert heel Roularta vanuit de klantgerichte mentaliteit die in de trainingen wordt aangereikt. Die lijnen zijn we aan het uittekenen, omdat zowel extern als intern heel positieve reacties volgden op het traject. Als eerste coachten we de medewerkers die rechtstreeks in contact staan met klanten. We willen echter iedereen meetrokken in het project, want het zijn de medewerkers die het verschil betekenen voor de klant. Als zij trots zijn op het bedrijf, dan voelt de klant dat. Elke schakel binnen Roularta is cruciaal voor de klanttevredenheid.

VERANDERING VAN WORKFLOW

Zonder ook maar één editie niet te verschijnen, maakten de redacties van de Women Brands de overstap van de workflow van Sanoma naar de workflow van Roularta.

Kristel Heyen: "Hoe werden de Women Brands in de Roularta-workflow getrokken? Samen rond de tafel zitten met de mensen die het werk moesten doen, was een belangrijk startpunt. We gingen er samen voor: een plan van aanpak, overleg met het 'werkteam', plannings opmaken, workflow uitschrijven, handleidingen voorzien, richtlijnen bundelen en verspreiden,... alleen zo kon het slagen.

De collega's van de afdelingen Premedia en IT maakten de sprong in de Women-pool. Ze zorgden voor opleidingen Newsgate, Journal Designer, Maga Flow,... Alle computers werden Roularta-proof gemaakt, en daarnaast beantwoordden ze nog 1001 vragen.

De collega's van de redacties maakten dan weer in één week tijd de overstap naar nieuwe programma's voor het uploaden en nalezen van teksten, een nieuwe manier van werken voor het doorsturen en bewerken van beelden, een ander systeem voor het goedkeuren van pagina's,...

Het was een periode van vallen en opstaan, en nu nog is het belangrijk om bij te sturen, elkaar te begrijpen, met elkaar te praten. Elke dag opnieuw. Editie na editie verloopt het proces vlotter en kijk, sinds januari rollen er Women-titels van de pers in Roeselare!"

Kristel Heyen

Flow & Planning Manager Women Brands



Stefan Seghers

Chief Digital Officer



Ik zie *een* *explosie* van opportuniteiten

In september 2018 kreeg Roularta Media Group haar eerste Chief Digital Officer. De aanstelling van Stefan Seghers ging gepaard met de oprichting van de Roularta Digital Hub. "Roularta is digitaal veel straffer bezig dan velen beseffen."

Wat verandert de Digital Hub voor u en voor Roularta?

STEFAN SEGHERS: Ik ontfermde mij al twee jaar over Storesquare en Roularta Digital, maar als Chief Digital Officer (CDO) kijk ik toch vanuit een heel ander perspectief naar het bedrijf en de mogelijkheden. Het is niet langer mijn taak om enkele stukjes van de digitale puzzel te optimaliseren, maar de hele puzzel vakkundig te leggen. Een CDO draagt de verantwoordelijkheid voor alle digitale activiteiten van de groep, en dat neem ik heel persoonlijk.

Opeens is heel Roularta mijn werkterrein – alle digitale activiteiten, alle nieuwsmerken, de e-commerce... – en voor mij zie ik een

explosie van opportuniteiten en mogelijkheden. Er wordt van mij en mijn team verwacht dat we weten waar we welke puzzelstukjes leggen en hoe we de organisatie moeten vastpakken om die in een hogere digitale versnelling te krijgen. Dat is fantastisch.

Roularta heeft een krachtig DNA en ongehooflijk veel medewerkers met talent, ambitie en energie die elke dag het beste van zichzelf geven. En toch stellen we vast dat ondanks al die energie en goede wil, sommige projecten toch verzanden. Dat proberen we aan te pakken met de Digital Hub, het overkoepelende kenniscentrum dat we hebben opgezet en waar alle medewerkers terecht kunnen met al hun vragen.

EN OOK DE ADVERTEERDER WERD ER BETER VAN

**A match made in Roularta
Media Group: Steps en Libelle
versterkten elkaar wederzijds.**

Nina Tack: "Dankzij aantrekkelijke redactie en succesvolle lokale dossiers zoals 50 & Fabulous, Partyproof en Ontdekadresjes blijft Steps een vlotjes meegenomen en gelezen lifestylemaandblad. Dat Roularta de Women Brands – de vroegere Sanoma-magazines – in het aanbod heeft, is voor Steps een positief verhaal. Abonnees van Libelle vinden nu ook bijvoorbeeld elke maand de lokale editie van de nieuwe Steps in hun pakket, en die gezamenlijke bedeling blijkt een sterke match. Als redactie hebben we dat onder andere gemerkt aan de positieve feedback van Yves Rocher, een van de partners waarmee we een cocreatie zijn aangegaan. Dankzij de gezamenlijke bedeling met Libelle bereikt het merk nu niet alleen de trouwe lezers van Steps maar kan het ook een nieuwe doelgroep – het publiek van Libelle – aanspreken. Onze partner is blij met de extra traffic, als redactie zien wij onze doelgroep uitgebreid en de abonnees van Libelle worden voor hun trouw beloond met een extra magazine. Win-win-win dus. Een mooi voorbeeld van hoe verschillende titels elkaar kunnen versterken."

*Nina Tack
Redactrice Steps*



BOEKEN VOOR KANSARME KINDEREN

Libelle zamelde boeken in om kansarme kinderen een betere toekomst te geven.

Gert Vermeiren: “Roularta is een huis met sterke merken. En een sterk engagement. Voor het tweede jaar op rij zamelde Libelle samen met Kind en Gezin kinderboeken in voor kwetsbare gezinnen.

In Vlaanderen groeien vandaag meer dan 130.000 kinderen op in kansarmoede. Dat betekent dat een op de acht kinderen niet de kans krijgt die elk kind verdient om zichzelf te ontwikkelen. Om hen groeikansen te geven, moet je hen laten lezen, zegt jeugdpsychiater en voorzitter van het Kinderarmoedefonds Peter Adriaenssens. ‘Door kinderen voor te lezen, breng je taal aan. En wie een bredere woordenschat heeft, kan zich beter uitdrukken, krijgt meer zelfvertrouwen én kracht om die vaak vicieuze cirkel van armoede te doorbreken.’

Dieter Coppens was de ambassadeur voor onze inzamelactie die liep op de Boekenbeurs, in de Kringwinkel én op de Libelle Winterfair. Het was een hartverwarmend succes: er werden 24.656 kinderboeken ingezameld – een verdubbeling ten opzichte van het eerste jaar. Samen met Kind en Gezin zorgde Libelle ervoor dat de boeken bij de juiste gezinnen terechtkwamen.”

Gert Vermeiren

Productmanager Women Brands

U bent de Siri van Roularta?

Het klopt dat medewerkers zich van bij het begin al spontaan tot de Digital Hub richtten met vragen of ideeën waarmee ze tot dan toe niet verder kwamen in de organisatie. Die vragen gaan alle kanten uit: van systemen die geautomatiseerd moeten worden voor print, bottlenecks in flows en processen, concepten waar geen sparringpartner voor was... Natuurlijk zijn we bezig met alle sites van Roularta, maar evenzeer met de merken die erachter zitten, met de lezersbeloften van de news brands. Ik heb een Siri-rol, maar het is groter dan dat. Het idee om dit project ‘hub’ te noemen was slim want het is onze taak om bruggen te slaan. Na enkele maanden hebben we alle projecten van de groep mooi in kaart gebracht. De volgende stap is beslissen welke acties we eerst nemen en welke bruggen we zullen bouwen.

Zijn het mentale bruggen of technologische?

Beide. De technologische bruggen, dat gaat over de systemen, de websites die we moeten bouwen, een data laag die door alle merken moet lopen. In alle eerlijkheid, dat is nog het gemakkelijkste: je kijkt wat er nodig is, je berekent de capaciteit, je berekent de return voor het bedrijf binnen de twee jaar en je zet het op de roadmap om het te realiseren. Een standaardaanpak.

De mentale bruggen, dat gaat over mensen, competenties, profielen, mindset, verandering, innovatie en digitalisering. We moeten elkaar meer vinden en meer met elkaar praten. Ik herhaal het vaak: de Digital Hub is geen doel op zich. Wat wel onze taak is: kennis opbouwen en alle medewerkers vooruit-

trekken. Wellicht zijn we nog een jaar bezig met het uitbouwen van samenwerkingen en structuren vanuit die centrale Digital Hub om alles op gang te brengen, maar op lange termijn is het niet een groepje experts dat het verschil maakt, maar iedereen samen. Waarbij iedereen voor zijn eigen merk een 360°-plan heeft en over de juiste systemen onder de motorkap beschikt. In 2019 nog moet onze visie uitgepuurd zijn en moeten we goed zicht hebben op alle competenties die we nodig hebben. Ook hoe we de kennis bij alle medewerkers kunnen verbreden, moet duidelijk zijn. Alle technische projecten willen we in kaart gebracht hebben en vele ervan moeten al beginnen te lopen.

“

Het idee dit project een ‘hub’ te noemen was slim, want het is onze taak om bruggen te bouwen.

Een nieuw project is zelden beladen met een erfenis, wat een voordeel kan zijn. Begon de Digital Hub, en bij uitbreiding uw functie, als een blanco blad?

We hebben niet iets opgericht om er nadien over na te denken. Xavier Bouckaert is een erg betrokken CEO en we hebben lange ge-



sprekken gevoerd over wat we wel en niet willen doen. We wisten wat we nodig hadden: een datateam, e-commerce als inkomstenbron, digitale marketingkennis op zoveel plaatsen in de onderneming. Bij de oprichting van Roularta Digital Hub hebben we gecommuniceerd over drie grote speerpunten die bepalend zijn voor alle transities: data doorheen de merken, digitale marketing-ondersteuning van alle merken en een nieuw businessteam dat inzet op businessmodellering. Dat businessteam kijkt onder meer naar start-ups en welke waarde ze kunnen toevoegen aan Roularta. Binnen die krijtlijnen kunnen we Digital Hub een concrete invulling geven.

Hoe groot is het team van Digital Hub?

Dat schommelt tussen de vijftig en de zestig mensen, maar dat verandert quasi elke dag. Digital Hub rekruteert binnen alle afdelingen van Roularta en herdefinieert voortdurend de rollen en taken van wie erbij betrokken is. Alle mensen met wie ik samenwerk, weten heel goed dat hun taken er over drie maanden anders kunnen uitzien en over zes maanden nog eens anders.

Als alles zo in beweging is, hoe zorgt u ervoor dat het uiteindelijke doel in zicht blijft?

Op één A4'tje hebben we de digitale strategie uitgeschreven en gecommuniceerd naar iedereen. In mensentaal. Vier focuspunten staan er op dat blad. Eerst en vooral zetten we onze merken centraal. Print of digitaal, dat doet er niet toe. Tweede focuspunt: registratie is het allerbelangrijkste. Roularta doet niet aan gratis journalistiek, ook de

digitale titels niet. Anonieme bezoekers op onze website is niet ons doel. Wat we wel willen, is een klantenrelatie die we kunnen uitdiepen.



Onze drie grote speerpunten zijn data, digitale marketing en business-modellering.

De waarde zit in de kennis die Roularta van elke individuele abonnee heeft?

En in het stukje ervoor, nog voor iemand abonnee is. De waarde zit erin dat ik je wil leren kennen, dat ik je contactgegevens heb. In de hoop je te kunnen vertellen waarom je abonnee moet worden of wat we je allemaal kunnen bieden. We streven naar een datagedreven en waardengenererende klantenrelatie. Die relatie begint met de ontdekking van de lezersbelofte en het leggen van een emotionele connectie en leidt uiteindelijk naar een abonnement. Een totaal nieuwe strategie.

WE BOUWEN AAN DE TOEKOMST

Roularta Real Estate organiseerde voor de tiende keer de 'Nieuwbouwzondag'.

Sandra Depauw: "Gezien de specifieke noden en uitdagingen in de vastgoedsector heeft Roularta Local Media haar divisie Roularta Real Estate. We laten bedrijven in deze boeiende sector groeien en werven nieuwe klanten door vanuit onze expertise op de juiste manier online- en offlineoplossingen op het vlak van communicatie in te zetten.

In het najaar van 2013 startten we met de succesformule 'Nieuwbouwzondag'. Een dag waarop bedrijven de deuren openzetten voor een geïnteresseerd publiek. Powered by De Zondag met een lijvig dossier, ondersteund door een grootse mediacampagne, een eigen website, sterke redactionele ondersteuning,...

Een continue evaluatie leerde ons dat een voorjaarseditie niet kon uitblijven. Sinds 2015 staan er dus twee data met stip op de planning van onze klanten. De tiende en dus jubileumeditie van oktober 2018 was met meer dan 150 deelnemende bedrijven en bijna 300 projecten een knaller van formaat. Uit de tevredenheidsenquête bleek nadien dat meer dan 85 procent van de deelnemers ook voor 2019 opnieuw intekent. De toekomst is nieuwbouw, de toekomst is Nieuwbouwzondag.be."

*Sandra Depauw
Sales & Product Manager
Roularta Real Estate*



EEN FEEST VOOR DE FANS

Voor de negende keer had in de Mechelse Nekkerhal de Libelle Winterfair plaats.

An Van De Veken: "De Libelle Winterfair is elk jaar opnieuw een feest voor Libelle. Tijdens dit vijfdaagse event in de Mechelse Nekkerhal kan men als eerste, want al eind november, de kerstfeer van en bij Libelle proeven en beleven. De nieuwste kerst-trends ontdekken, deelnemen aan de talrijke creatieve workshops, inspiratie opdoen in het kooktheater, de fijnste kerstcadeaus shoppen,... én de Libelle-redactie ontmoeten. We verwennen onze abonnees met een extra cadeau en iedereen gaat naar huis met een mooie goodiebag.

Voor de lezeressen en Libelle is de Winterfair een moment om al vroeg in het jaar op de kalender te zetten. Voor ons als Libelle-team is het de unieke gelegenheid om onze grootste fans te ontmoeten en samen een van de belangrijkste Libelle-momenten van het jaar te beleven. Het is elk jaar een blij weerzien.

Wij kijken nu alvast uit naar onze feestelijke tiende editie in 2019. De voorbereidingen zijn al volop aan de gang en we hopen ook dan meer dan 30.000 bezoekers te verwelkomen!"

An Van De Veken

Marcom Manager Women Brands

Grondige kennis van het profiel van de lezer is van goudwaarde voor de adverteerders?

Maar jij staat centraal, hou dat voor ogen. Als jij een trouwe lezer bent, zeg ik niet dat we je niet gaan targetten, maar we zijn daar wel bewust mee bezig. Wat mij naadloos bij het derde focuspunt brengt: we meten engagement en geen pageviews. We meten hoeveel keer je in contact treedt met onze merken, hoeveel tijd je waar spendeert en wat je precies hebt gedaan. En tot slot: personalisatie. Die vier focuspunten bepalen onze organisatie, structuur en digitale plannen. Digitaal wordt het primaire wervingskanaal voor abonnees, ook voor de print.

Is personalisatie geen heikele kwestie? Ervaart u ook niet dat heel wat digitale (streaming)diensten die u willen bedienen op basis van uw voorkeuren, een erg beperkt beeld van u hebben?

Iedereen droomt van ultrapersonalisatie dankzij data en daarmee krijg je de Netflixen van deze wereld. De eerste stap die Roularta gaat zetten, is digitalisatie op basis van individuele input. Ik geloof nog altijd dat je iemand gewoon kunt vragen wat hij of zij leuk vindt als dat in zijn of haar eigen belang is. Die gegevens kunnen we verrijken door op te volgen wat je echt doet. We waren daar binnen het bedrijf al mee bezig, maar dat mag in een stroomversnelling komen.

De vier focuspunten zijn gedefinieerd. Wat nu?

Belangrijk is dat ze alle vier voor iedereen verstaanbaar zijn en vertaalbaar naar actieplannen en marketing. De onderbouw van alles wat we doen, is dat we een relatie willen aanknopen. Niet per se in termen van

abonnees. Als we die data eenmaal hebben, kunnen we het zoveel beter doen op zoveel vlakken. Dankzij die data hebben we relevante touchpoints met miljoenen Belgen. We zijn geen *reach medium* zoals Het Laatste Nieuws of Het Nieuwsblad, maar wij bereiken mensen op een diepere manier. Onze nieuwsmerken zitten wellicht niet als hoofdapp op de smartphone, maar dat hoeft ook niet. Omdat wij een betekenisvolle relatie hebben met de eindgebruiker, kunnen wij van alles lanceren, e-commerce aanbieden...



De onderbouw van alles wat we doen, is dat we een relatie met onze lezers willen aanknopen.

Hoe ziet u als CDO de toekomst van (print) media?

Ik ben tot het inzicht gekomen dat we tijd moeten verdienen, iets wat onze directeur magazines Jos Grobben al twintig jaar zegt. Zolang wij tijd krijgen van de consument, hebben we een plaatsje in zijn hart. Die rela-



ALLEEN ALS HET VOOR ROULARTA WAS

**Hans Van Damme werd
Directeur Direct Marketing.**

Hans Van Damme: “Met Roularta onderhield ik al lang professionele contacten. Ik heb altijd gezegd dat ik ooit in de media zou werken, maar dan alleen als het voor Roularta was.

In 2019 werken we de New Deal voor onze abonnees uit. Eerst communiceren wij naar hen de voordelen ervan: de mogelijkheid om meer content op digitale wijze te kunnen lezen. De voordelen van de New Deal integreren we dan via alle kanalen in de abonnementenwerving. Ook in de klassieke marketingkanalen pluggen we tegenwoordig digitale componenten. De New Deal past overigens perfect in de veranderde omgang met content van de consument. De lezer is geïnteresseerd in onze content maar wil meer flexibiliteit: hij wil zelf kunnen bepalen wanneer en hoe hij deze content consumeert.

De abonnementenwerving bij de Women Brands is een andere grote uitdaging. Gelukkig kunnen we hiervoor bij Roularta rekenen op een lange traditie.

Dit zijn onze ambities: een goede implementatie van de New Deal, het uitwerken en optimaliseren van structurele en duurzame abonnementenwerving via diverse wervingskanalen, en het nemen van nieuwe stappen in de digitale transitie.”

*Hans Van Damme
Directeur Direct Marketing*

tie kunnen we op duizend-en-een manieren te gelde maken. Wat is een mediabedrijf in die optiek: titels die tijd verdienen. Digitaal of print, maakt niet uit. En dus moeten we er alles aan doen om registratie uit te lokken, want dat is de start van een relatie.

Zeker bij de Women Brands valt daar veel te winnen, want die waren tot nu toe vooral gefocust op de losse verkoop.

Ik geloof in printmedia, op voorwaarde dat het digitale verhaal er ook staat. Heb je ingezet op je digitale platform, op een e-maildatabase, op telefoonnummers en contacten, dan kun je de consument altijd bereiken en een complete service geven. Roularta maakt content, levert journalistieke topkwaliteit op alle vlakken met haar News Brands. Vanaf 2019 lanceren wij een ‘New Deal’: de abonnees krijgen niet alleen hun gedrukte magazine – zoals bv. Knack met Knack Weekend en Knack Focus – thuisbezorgd, zij krijgen ook digitale toegang tot de zes newsmagazines Knack, Trends en Sport/Voetbalmagazine en de Franstalige zuster-titels Le Vif/L’Express, Trends-Tendances en Sport/Foot Magazine. Alles inbegrepen in het abonnement met dank aan de digitale ontwikkelingen. De abonnee kan alle bladen digitaal lezen op pc, tablet of mobile, hij heeft toegang tot alle websites inclusief de +zone die gereserveerd is voor de abonnees en tot alle elektronische archieven tot twintig jaar terug.

Wat zullen we merken van de digitale stroomversnelling?

We zullen prominenter aanwezig zijn online, en ook onze printabonnees zullen we aansporen om maximaal voordeel te halen uit onze sites. Je lezerservaring zal verbeteren door personalisatie en data. Met één profiel

zullen we je kunnen volgen doorheen al onze merken. Er zal veel veranderen en verbeteren voor onze lezers, maar dat zal haast onmerkbaar op een organische manier gebeuren.

Bij de Women Brands zul je wel opeens merken dat er een e-commerceomgeving is of dat je kan kiezen welke artikels je wil ontvangen. Ben je geabonneerd op meerdere van onze nieuwsmerken, dan zal je je met één login overal kunnen aanmelden. De advertising zal op jou worden afgestemd.

“

***Tachtig miljoen
paginaweergaven,
dat zijn tachtig
miljoen touchpoints.***

Binnen het bedrijf zul je wellicht geconfronteerd worden met nieuwe initiatieven. Zo hebben we Postbuzz overgenomen, een hyperlokaal platform en een heel nieuwe invalshoek om content bij jou te brengen. Je zult nieuwe merken ontdekken waarvan je niet weet dat ze van Roularta zijn.

Al snel zal je frank vallen dat Roularta digitaal straffer bezig is dan velen beseffen. We denken altijd aan de klassieke titels en de oplagecijfers, en te weinig aan de tachtig miljoen paginaweergaven per maand. Tachtig miljoen touchpoints.



HUIVERFUIVEN MET JONGE MEDIAPLANNERS

**Nationale regies
organiseerden voor derde maal
Halloween Party.**

Philippe Belpaire: “Meer dan vijfhonderd klanten van de nationale regies van de magazines (Roularta Media) en de regionale kranten (Roularta Local Media) ‘huiverfuiden’ met ons mee tijdens onze derde Halloween Party. Het aantal gasten stijgt elk jaar exponentieel, wat bewijst dat het event in geen tijd een begrip is geworden voor mediabureaus en adverteerders. In 2016 daagden honderd klanten op voor een spetterend feestje in een prachtige afgelegen hoeve in Waals-Brabant. De Roularta Band gaf van jetje en iedereen zag dat het goed was. Zo goed dat het jaar nadien meer dan tweehonderd klanten de weg vonden naar onze tweede Halloween Party in de Kelders van Cureghem, vlak bij Abattoir in Anderlecht. Lekker griezelig, die kelders, perfect dus. Opnieuw gaf de Roularta Band er een lap op, opnieuw gingen we *en masse* door het spreekwoordelijke dak. De mond-tot-mondreclame deed zijn werk en in 2018 verdubbelde het aantal gasten tot meer dan vijfhonderd. Luidkeels zongen onze klanten mee met de Roularta Band en dansten nadien tijdens een prachtnet van dj Steven (onze collega Steven Van Genechten). Het feest is een succes, maar vooral: we bereiken er veel jonge mensen uit de digitale afdelingen van de mediabureaus mee. Op die manier is de Halloween Party een uitstekende manier om Roularta op de kaart te zetten bij een nieuwe generatie mediaplanners. We kijken nu al uit naar de Halloween Party 2019.”

Philippe Belpaire
Directeur Nationale Regie



We streven
naar de

perfect match

Veerle Neyens

Directeur Roularta Brand Studio

Het brandnieuwe Roularta Brand Studio bundelt de competenties van de Ideeënfabriek, Custom Media en de content advertising experts van Sanoma. Directeur Veerle Neyens: "Ons startjaar was meteen het overgangsjaar, we zijn klaar om er de turbo op te zetten."



Niet alleen Roularta Brand Studio brengt Roularta en Sanoma samen, dat doet u persoonlijk ook al.

VEERLE NEYENS: Twintig jaar geleden ben ik inderdaad gestart bij Roularta als Advertising Manager Magazines. Nadien ging het van Qmusic - dat ik mee mocht opbouwen - over tv en kranten naar Sanoma waar ik vier jaar het Content Advertising-team leidde. En nu ben ik weer waar mijn mediacarrière begon.

Brengt Roularta Brand Studio het beste van twee werelden samen?

Wat goed was bij Sanoma nemen we mee, wat goed zit bij Roularta houden we. Wie Sanoma gewoon was, moet even wennen aan een grotere organisatie met de daarbij horende flows, structuren en procedures. Omgekeerd is het snelle schakelen soms nieuw voor Roularta. De ene manier van werken is niet beter dan de andere, het is anders. Daardoor kunnen beide partijen veel van elkaar leren. Ik heb het gevoel dat we daarin slagen. In korte tijd zijn de muren op een natuurlijke wijze gesloopt. Ik denk dat 2018 al een overgangsjaar was en dat wij in 2019 helemaal up and running zijn. Klaar om er de turbo op te zetten en sterke resultaten neer te zetten.

Is het een voordeel om onder een nieuwe vlag van start te gaan?

Natuurlijk bestaat er zoiets als bedrijfsculturen, maar uiteindelijk hangt alles af van de goesting van de mensen. Dat voel je in ons team heel duidelijk. Geen wij-zij-gevoel, maar respect voor elkaars kwaliteiten, achtergrond en kennis. Omdat we werkelijk met alle afdelingen op alle locaties samenwerken, vervullen we ook wel een soort lijmfunctie in de organisatie.

Wat zijn de kernopdrachten van Roularta Brand Studio?

Wij zijn het expertisecentrum voor native advertising. De facto werken we op het terrein waar adverteerder en redactie elkaar het dichtst benaderen. Aan de adverteerder bieden wij onze kwaliteitsvolle media-brands, onze sterke community's en onze multimediale oplossingen - een combinatie die zo sterk is dat die adverteerder ervan overtuigd is dat wij elkaar kunnen helpen om zijn verhaal te vertellen. De oplossing die we voorstellen moet ook voor de lezer relevant zijn en passen bij het DNA van onze merken. Kortom, we streven naar een goede kruisbestuiving tussen de behoeften van alle partijen, de *perfect match*.

Native advertising heeft de toekomst, wordt gezegd. Merkt u dat in de praktijk?

Steeds meer bedrijven en organisaties kiezen branded content. Zelf geloof ik sterk in de combinatie met soms klassiekere oplossingen zoals advertenties en *encarts* om het verhaal op een ideale manier te kunnen vertellen en over te brengen.

Wat is er nodig om van 2019 het 'jaar van de turbo' te maken?

Natuurlijk speelt het team van veertien medewerkers die zowel conceptueel, strategisch als creatief sterk uit de hoek kunnen komen een cruciale rol. Roularta Digital Hub zal er ongetwijfeld ook voor zorgen dat we grote stappen kunnen zetten. Waar we bijkomend nog op het gaspedaal kunnen staan? Ik verwacht dat we van klanten steeds meer de vraag naar video zullen krijgen.

NIET ZOMAAR EEN KW OP MAANDAG

De maandag na de gemeenteraadsverkiezingen van 14 oktober 2018 bracht Krant van West-Vlaanderen een speciale editie uit.

Jan Gheysen: "Voor de redactie van Krant van West-Vlaanderen heeft de lokale politiek weinig geheimen. Kan zo'n redactie tijdens de verkiezingsstrijd, van verkiezingszondag tot vrijdag KW-dag wachten om resultaten, reacties en nieuwe coalities te brengen? Neen. Er is KW.be waarop de redactie heel snel en kort resultaten meedeelt, reacties sprokkelt in woord én in beeld. Maar een West-Vlaamse verkiezingskrant op maandagochtend: dáár wachten onze lezers op, dacht de KW-redactie. Al heel lang voor verkiezingszondag wordt overlegd: met premedia, met drukkerij, met marketing. En ja, het kan! De hele redactie loopt op verkiezingszondag op de tippen van de tenen: een directe nieuwsstroom continu op verkiezingszondag. Tot middernacht. En tegen middernacht een 64 paginakrant met de verkiezingsuitslag van alle gemeenten, met nieuws over coalitieakkoorden, met reacties én met duiding. Keurig gerubriceerd per gemeente. Kort na middernacht is ze er, de unieke West-Vlaamse verkiezingskrant en tegen de ochtend ligt ze pront op de toonbank van de krantenwinkel."

*Jan Gheysen
Hoofdredacteur
Krant van West-Vlaanderen*



LOKALE NETWERKING MET LAGE DREMPELS

**De eerste editie van STERCK.
Oost-Vlaanderen kwam uit.**

Geert Brouwers: "Een beproefde formule toepassen op een nieuwe markt zorgt altijd voor gezonde kriebels in de buik. Het STERCK.-concept, dat de voorbije jaren succesvol was in Limburg en Antwerpen, kan sinds 2018 ook het Oost-Vlaamse ondernemerslandschap bekoren. De eerste twee edities waren een schot in de roos. Mensen doen zaken met mensen, bij voorkeur via toegankelijke evenementen waar ze heel laagdrempelig met elkaar in contact kunnen komen. Daar speelt STERCK. maximaal op in. Het concept bestaat uit vier pijlers: magazine, evenementen, video en sociale media. Voor het brede publiek lijkt STERCK. in eerste instantie een zakelijk magazine dat vijf keer per jaar verschijnt en daarbij telkens focust op een sector en/of regio. Maar als 96,2 procent van onze klanten elk jaar opnieuw bij ons intekent, heeft dat vooral veel te maken met de evenementen die wij organiseren. We gaan er prat op dat iedereen na elk evenement met twee à drie gloednieuwe 'warme' contacten naar huis gaat. In 2019 kijken we ernaar uit om dit verder in Oost-Vlaanderen wortel te laten schieten en ook daar uit te groeien tot een gevestigde waarde."

*Geert Brouwers
Uitgever STERCK.*



Energiemanagement
**is bij Roularta een
zaak van iedereen**

Mario Paret

Projectmanager Roularta Printing

Het energiemangement van Roularta valt tegenwoordig onder de noemer ISO 50001. "De ISO, de Internationale Organisatie voor Standaardisatie, beperkt zich niet tot de drukkerij. Op de héle site in Roeselare willen we het energieverbruik terugschroeven, voor onszelf en voor het klimaat."



Nam Roularta altijd al deel aan overheidsinitiatieven rond energie?

MARIO PARET: Van 2005 tot 2015 maakte Roularta deel uit van het Auditconvenant in het kader van de Kyotodoelstellingen. In 2016 volgde de EnergieBeleidsOvereenkomst (EBO) dat convenant op. Alle energie-efficiënte bedrijven vallen nu onder dezelfde noemer, maar heel wat bedrijven haakten af omdat veel voordelen wegvielen. Roularta is het enige bedrijf in de grafische sector dat bleef.

Energiemangement staat dus al langer op de agenda.

Dat klopt, alleen kregen we dat niet vertaald naar de klanten. Werd er gevraagd naar onze inzet op milieuvlak, dan vervielen we in een technische uitleg. Het Auditconvenant loste dat euvel op, maar was weinigzeggend voor de internationale aan- en verkopers van ons drukwerk. De EBO is een Vlaams initiatief, dat heeft geen betekenis voor een internationale klant. Daarom gingen we op zoek naar iets wat wel bruikbaar en herkenbaar is, iets met internationale waarde. Dat is de ISO 50001 geworden.

Wat houdt de ISO 50001 precies in?

De ISO bepaalt de procedures voor het energiemangement voor heel wat bedrijven en organisaties. Het is een langetermijnproject dat ervoor zorgt dat de geleverde inspanningen worden gecontroleerd en opgevolgd. Die certificatie gebeurt extern. De standaardisatie beperkt zich niet tot de drukkerij, maar geldt voor de hele site in Roeselare. Het is een manier om Roularta mee op de kaart van de duurzaamheid te zetten en het versterkt de commerciële waarde van ons bedrijf. Klanten geven namelijk de voorkeur aan een partner met een ISO-certificaat.

Hoe energiezuinig is Roularta nu?

Elk jaar willen we onze energiebesparing naar een hoger niveau tillen. In 2017 scoorden we 0,46 procent beter dan in het referentiejaar.

Een sterk cijfer, als je weet dat we ons in een dalende markt bevinden. In 2018 ging dat cijfer nog de hoogte in. Er staan nog twee audits op de planning, maar het doel is om in 2019 het ISO-certificaat te behalen. Het opvolgsysteem voor energieverbruik dat werd opgesteld voor EBO toonde al aan dat Roularta in het verleden nooit grote fouten heeft gemaakt. Dat wijst op een positief, constant verhaal, maar zorgt er tegelijk ook voor dat we geen *quick wins* meer kunnen realiseren. Hier het energieverbruik in één keer met 30 procent doen dalen, is een utopie. Onderschat het cumulatieve effect van kleine ingrepen niet. Het is constant zoeken naar de juiste oplossingen, want te grote veranderingen kunnen de productiekwaliteit en productietijd in het gedrang brengen. En stilstand is nefast.

Op welke manier?

Hoe meer een machine produceert, hoe meer energie die vreet, dat is de logica zelf. Maar minder drukken betekent niet dat je navenant minder verbruikt. Een stilstaande machine verbruikt ook energie, alleen is de output dan gelijk aan 0. Het energieverbruik bij stilstanden terugschroeven staat hoog op de agenda.

Bij ISO is de betrokkenheid en inzet van medewerkers van fundamenteel belang. Wat is hun rol in het project?

Als technicus sta ik zelf heel dicht bij de grote processen. Die betrokkenheid willen we aan alle werknemers aanleren. Op de maandelijkse technische vergaderingen komt energiemangement aan bod en elke maand ontvang ik rapporten met de energieresultaten per machine. Dat bespreken we met de medewerkers, met tips voor verbetering. Zo ziet iedereen waar er nog werk aan de winkel is. Maar energie besparen kan ook al op kleinere schaal, door bijvoorbeeld het licht en elektrische apparaten uit te schakelen als je de ruimte verlaat. Energiemangement is een zaak van iedereen bij Roularta.

ONVERVALST WEST-VLAAMS

Krant van West-Vlaanderen koos de eerste West-Vlaamse Ambassadeur.

Stefaan Vermeersch: "In het kielzog van onze verbindende campagne 'Wij west-vlaanderen', startte Krant van West-Vlaanderen voor het eerst de zoektocht naar de West-Vlaamse Ambassadeur. De man of vrouw die de titel verdient, moet niet alleen een bijzondere prestatie neerzetten, maar zichzelf in alle omstandigheden profileren als trotse West-Vlaming.

West-Vlaanderen koos tien finalisten uit 25 kandidaat-winnaars. Juryvoorzitter Michel D'Hooghe velde op 28 november het verdict en bekroonde Wim Lybaert tot laureaat. Vlaams minister van Onderwijs Hilde Crevits las de oorkonde voor in haar beste West-Vlaams.

Het event was tot in het kleinste detail West-Vlaams, met het provinciebestuur, Radio 2 en Focus & WTV als partners. Met Automobilia, Modular en Dovy als sponsors. Met animatie van DrumSpirit. Op de prachtige locatie La Brugeoise in Brugge. Met Lieven Verstraete als presentator. Met de culinaire talenten van Dominique Persoone, Salons Saint Germain en Ter Groene Poorte. Samen met 250 West-Vlamingen uit alle sectoren beleefden we een unieke, op en top West-Vlaamse avond. Wie erbij was, spreekt er nog over en heeft nu al woensdag 27 november 2019 geblokkeerd in zijn agenda. Zo wordt de laatste woensdag van november een nieuwe belangrijke traditie in West-Vlaanderen."

Stefaan Vermeersch
Directeur Krant van West-Vlaanderen



Roularta fungeert als een ambassadeur voor *duurzaamheid*

NIEUWE ABONNEE (V)

De Women-bladen bieden nieuwe perspectieven voor de verdere uitbouw van onze abonnementenportefeuilles.

Frank Minne: "De komst van de Women-bladen is een echte uitdaging voor onze Direct Marketing-afdeling. We kunnen werken op een reeks bijzonder sterke merken. Libelle is hier de absolute sterhouder en heeft zonder de minste twijfel nog veel groeipotentieel. Maar ook een nichetitel zoals La Maison Victor is een creatieve uitdaging met goede perspectieven. Onze DM-ploeg werd ook versterkt met een aantal digitale profielen en een nieuw management.

Iedereen is bijzonder gemotiveerd om de jarenlange expertise in de diverse trajecten van abonnementenwerving in te zetten op een nieuw marktsegment. We kunnen hierbij ook maximaal gebruikmaken van de kennis en de contacten van onze collega's van de Women-marketingafdeling.

Naast de traditionele kanalen zoals direct mail en telemarketing gaan we ons vooral toespitsen op de digitale werving. Onze DM-specialisten werken hiervoor nauw samen met de collega's van Roularta Digital Hub.

De vooropgestelde objectieven zijn zeer ambitieus, maar we hebben er alle vertrouwen in dat we de verwachtingen kunnen inlossen."

Frank Minne
Directeur Circulation



Francis De Nolf

Raad van Bestuur



Milieuvriendelijke initiatieven in de drukkerij waren er al, maar met de Green Deal zet Roularta nog meer stappen in de richting van duurzaamheid.

Hoe begon het Green Deal-verhaal voor Roularta?

FRANCIS DE NOLF: Het initiatief voor de Green Deal kwam vanuit de biodiversiteitsadviseurs van Corridor cvba, een natuurstudiebureau gespecialiseerd in tijdelijke natuur, die daarvoor samenwerken met de Vlaamse overheid en Natuurpunt. Aangezien Roularta altijd al veel belang hechtte aan het behoud van de natuur, was de samenwerking met Corridor niet meer dan logisch. Met de Green Deal willen we met verschillende projecten nog meer inzetten op biodiversiteit.

Welke groene initiatieven neemt Roularta al?

Een groot deel van het groene verhaal werd gerealiseerd samen met de opstart van de drukkerij. Rond de drukkerijhallen vind je een wandelpad en een enorme graspartij. Maar ook in de drukkerij handelen we zo groen mogelijk: we werken steeds met gerecycleerd papier, drukken met plantaardige inkt en de gegenereerde warmte wordt zo veel mogelijk gerecupereerd. Die warmte gebruiken we bijvoorbeeld niet alleen voor de verwarming van de gebouwen, maar wordt in de zomer ook ingezet voor de verkoeling.

Ook letterlijk is er veel groen te vinden op de sites van Roularta.

Zowel in Roeselare, Evere als Zellik liggen de gebouwen in een groene omgeving. Denk maar aan het kilometerslange wandelpad rond de drukkerijhallen in Roeselare. Of de wadi die we creëerden, een groen initiatief op zowel korte als lange termijn. Vaak wordt op braakliggend terrein grind gelegd, wij kozen ervoor om een kleine waterpoel aan te leggen.

Groene initiatieven zijn er genoeg, maar met de Green Deal kreeg het groene verhaal van Roularta ook een naam. Het is een bevestiging van wat er al was.

Hoe wil Roularta die duurzaamheid verder uitbreiden?

De bedoeling is om de komende jaren jaarlijks een drietal initiatieven te nemen. Binnenkort worden nestkasten voor de torenvalk en de spreeuw geïnstalleerd op onze drie locaties, deze zomer willen we die aanvullen met insectenhôtels. Niet alleen voor ons, maar ook voor de buurtbewoners kunnen die een grote meerwaarde bieden.

Hoe worden de medewerkers betrokken in die projecten?

Roularta fungeert als een ambassadeur voor duurzaamheid. Die instelling willen we ook uitdragen naar onze medewerkers. We promoten fietsen naar het werk heel erg, bijvoorbeeld. Vroeger vond je de fietsenstalling in een verdoken hoekje, vandaag krijgt die een prominente plaats op de parking. Ook bekijken we de mogelijkheid om oplaadpunten voor elektrische wagens te voorzien. Daarnaast willen we interne geleide wandelingen organiseren. Zo leren de medewerkers het terrein op een informele manier kennen. We willen af van de traditie om in de kantine of - erger nog - snel snel achter het bureau een broodje te eten 's middags. Of het idee dat vergaderingen enkel efficiënt zijn als ze plaatsvinden aan een tafel met computer. Onderzoek toont wel degelijk aan dat de buitenlucht alleen maar positieve effecten heeft op de productiviteit. Het zou fijn zijn mochten de medewerkers de voordelen van al dat groen ontdekken. 2019 lijkt me daarvoor het geschikte jaar.

STUKJES ROULARTA

De column 'In het Jaar van...' verdwijnt uit het personeelsblad Insight Magazine.

Rik Brackx: "Katrien De Nolf kwam met het idee. Een column in Insight Magazine. Over het leven bij Roularta zoals het is. Het mocht om te lachen zijn. Zo verscheen in februari 2015 het eerste stukje onder de noemer 'In het Jaar van het Schaap'. Aap, Haan en Hond zouden volgen.

In dat eerste 'Schaap' werd de directeur drukkerij, William Metsu, opgevoerd samen met de secretaris-generaal, Sophie Van Iseghem. Feiten werden vermengd met fictie en op smaak gebracht met een schepje ironie en een snuifje satire. Maar beredeneerd. Het moest om te lachen blijven. Na publicatie belde Metsu naar Xavier Bouckaert, de CEO. Die schrok danig. Maar Metsu had tranen in de ogen. Van het lachen. Dat was de bedoeling. Gaandeweg bleek dat de stukjes goed zaten. Als je er maar de leden van het managementteam bij betrok.

In de wandelgangen werd wel eens gegniffeld, 'gebillenkletst' en een suggestie ingefluisterd. Niet altijd bruikbaar. Tenzij je een C4 ambieerde. De kunst was om het evenwicht te bewaren tussen waarheid, overdrijving en verzinsels. Om te lachen, maar de protagonisten in hun waarde te laten. Nooit werd er gecensureerd noch gereclameerd. Ook niet toen de CEO in zijn Damart-ondergoed naar de koers ging. Katrien vroeg zich zelfs af hoe we dát weer wisten..."

Rik Brackx
Promotor Losse Verkoop



Amid Faljaoui

Directeur Franstalige tijdschriften en
hoofdredacteur Trends-Tendances



Knowhow bezitten is goed, maar die kunnen uitwisselen is nog beter

Als onbetwiste referentie op economisch gebied dankt Trends-Tendances zijn jarenlange voortbestaan aan zijn voortdurend streven naar doordachte en relevante informatieverstrekking. Amid Faljaoui, directeur van de Franstalige tijdschriften van Roularta en hoofdredacteur van Trends-Tendances, heeft altijd de ingesteldheid van een veldverslaggever behouden.

Welke opvallende evolutie heeft het tijdschrift in zijn meer dan 40-jarige bestaan doorgemaakt?

AMID FALJAOUI: Ik denk dat Trends-Tendances de haast onmogelijke opdracht heeft volbracht altijd relevant te blijven voor zijn lezers zonder enig teken van veroudering te vertonen. Meer nog, het aantal lezers van de papieren versie is in zijn hele bestaan nog nooit zo groot geweest. Van een tijdschrift met de naam Trends-Tendances mag je op zijn minst verwachten dat het de trends volgt of er zelfs op vooruitloopt! Wij geven ons publiek niet louter artikels te lezen, wij reiken hen vooral sleutels aan om de wereld rondom hen beter te begrijpen. Die wereld is immers in volle verandering, wat

grote onzekerheden met zich meebrengt. Trends-Tendances moet een baken, een anker zijn in een turbulente wereld.

Hoe kan Trends-Tendances zijn status van economisch en financieel referentietijdschrift behouden in een sterk evoluerende uitgeverwereld? En tegelijk een lezerspubliek van grotendeels abonnees tevreden blijven stellen?

De vele abonnees zijn zeker een sterk punt voor de tijdschriften van Roularta, maar een abonnement is geen synoniem van eeuwige trouw. Lezers kunnen altijd beslissen om hun abonnement niet meer te verlengen. Dat is niet het geval bij Trends-Tendances dat – integendeel – in zijn 40-jarige bestaan nog

HET JAAR VAN PUMA

Een nieuwe tool volgt elke aankoop van a tot z.

Luc Vandoorne: “2019 wordt voor de aankoopdienst het jaar van PUMA (PURchase MANagement). PUMA is een nieuwe, inhouse ontwikkelde tool, waarmee we elke aankoop vanaf het ontstaan van de behoefte tot en met het boeken van de factuur in één systeem beheren. De hele workflow is 100 procent digitaal. Ook de noodzakelijke goedkeuringen en boekhoudkundige en financiële controles zijn ingebouwd. Uitgangspunt is het vierogenprincipe: bij elke aanvraag en/of bestelling hoort een formele goedkeuring door de (budget)verantwoordelijke.

De uitrol gebeurt gefaseerd in de eerste helft van 2019. De grote verscheidenheid van de behandelde aankopen (van inkt voor de drukkerij over het beheren van contracten tot het inhuren van een gastspreker op een event) vereist een flexibel systeem. En een pragmatisch systeem zodat de talrijke en verspreide gebruikers op een vlotte manier hun heel uiteenlopende dossiers kunnen opstellen, aanvullen, doorsturen en opvolgen.

Uiteraard is ook het naadloos samenwerken met tal van andere systemen (zoals boekhouding, voorraadbeheer, personeelsdatabase...) een basisvereiste. PUMA ondersteunt de gebruiker met uitgebreide rapporteringen en communicatiefeatures.”

Luc Vandoorne
Directeur Aankoop



EEN CORYFEE VAN TV

Bij Kanaal Z maakte Lynn Wesenbeek haar comeback op televisie.

Lynn Wesenbeek: "Professioneel heb ik in mijn leven al op veel stoelen gezeten. De eerste was die van junior marketeer bij Bank of America, in 1985. Die job combineerde ik met een studie Economie in avondonderwijs. Drie jaar lang, vier avonden per week. Op 1 februari 1989 stond ik mee aan de wieg van VTM. Ik werd het allereerste gezicht van de zender, aanvankelijk als omroepster en presentatrice van entertainmentprogramma's en liveshows. Later ging ik aan de slag als reportagemaker en journaliste voor o.a. Royalty en Telefacts en als anker van VTM Nieuws. In 2013 ruilde ik de media opnieuw voor het bedrijfsleven. Ik leidde debatten en conferenties als moderator, tot Véronique Goossens eind vorig jaar Kanaal Z verliet. Het bloed kruipt waar het niet gaan kan en in mijn geval is dat het scherm. Het netwerk dat ik in het bedrijfsleven heb uitgebouwd, komt nu uitstekend van pas. Kanaal Z wil met het vernieuwde Z-Talk het programma een nieuwe dynamiek geven. Facts and figures zijn belangrijk, maar ze gaan pas écht aanspreken als er ook aandacht is voor het verhaal achter de droge materie. Daarop wil ik graag werken. Samen met mijn collega's hoop ik Kanaal Z als merk nog te kunnen versterken."

*Lynn Wesenbeek
Journaliste bij Kanaal Z*

nooit zoveel abonnees heeft gehad als nu. Voor wat de referentiestatus betreft, denk ik dat je die krijgt door de lezers. Maar door relevant te blijven, en vooral door ons aan te passen aan de digitale tsunami en er veel aandacht aan te besteden in onze artikels (over alle sectoren heen), hebben wij een hooggespannen verwachting van ons doelpubliek ingelost. Digitalisering loopt nu als een rode draad door het tijdschrift. Het komt niet alleen in een rubriek voor 'geeks' aan bod.

Hoe zou u de toon en de manier waarop Trends-Tendances onderwerpen behandelt, beschrijven?

De meeste redacteurs en hoofdredacteurs zeggen dat zij de actualiteit met meer diepte, meer expertise en meer afstand willen bekijken om intelligente duiding van de feiten te kunnen geven. Maar zoals u weet, kan veel tussen droom en daad staan. Laat ons met heel veel nederigheid zeggen dat wij er dankzij de dagelijkse inzet van het hele team in slagen ons aan die editoriale belofte te houden. Het is een dagelijkse strijd. We mogen onze aandacht hiervoor niet laten verslappen, want dan zouden we onze lezers bedriegen. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

Hoe kunnen de papieren versie en de digitale kanalen complementair worden gemaakt?

Ik heb het al dikwijls gezegd: wij zijn agnostici als het op informatie aankomt. Het type drager heeft weinig belang, alleen de relevantie van de informatie is van tel. Het verschil zit vooral in het ritme ervan. De website Trends.be wordt meer gebruikt om mensen die in de economie geïnteresseerd zijn, snel te informeren. Het tijdschrift op zijn beurt biedt ruimte om de vloedgolf aan nieuws met de nodige afstand te bekijken. Alle nieuwsberichten worden eerst door

ons gesorteerd en gerangschikt, want ook al lopen zij in ijtempo binnen, ze zijn niet allemaal even belangrijk. Het is onze taak om aan onze lezers duidelijk te maken wat het onthouden waard is. Kortom, onze rol bestaat erin zin te geven aan al die achtergrondruis. Het internet is een ware jungle en Trends-Tendances het lichtende pad dat voorkomt dat de lezer in de jungle verdwaalt.



*In de overkill aan
nieuws heeft
kwaliteits-
informatie een
mooie toekomst.*

Wat is uw rol als hoofdredacteur in het reilen en zeilen van Trends-Tendances?

Mijn rol bestaat erin de belangrijke aanzetten te geven en permanent contact te houden met de journalisten en met Joëlle Simon, een heel waardevolle adjunct die verantwoordelijk is voor het redactiesecretariaat. Voor het overige heb ik het enorme geluk dat ik kan rekenen op uitstekende journalisten die heel bedreven zijn in hun respectieve domeinen. Ik focus mijn aandacht vooral op de keuze van de hoofdartikels, wat ik graag doe, maar wat toch week na week een les in nederigheid blijft. Het geheim ligt in de nauwe dialoog tussen mezelf, de journalisten, de maquette en het redactiesecretariaat. Ik kan bijvoorbeeld dan wel een



hoofdartikel kiezen, maar als ik geen journalist heb die het binnen de krappe deadlines tot een goed einde kan brengen, ben ik niets met mijn keuze. En als die journalist voor dat hoofdartikel niet door een intrigerende afbeelding en titel is gediend, blijft het tijdschrift mooi op een stapel in de winkel liggen. Het succes van een tijdschrift hangt dus duidelijk af van die vruchtbare dialoog binnen het team. Knowhow bezitten is goed, maar die kunnen uitwisselen is nog beter. Voor de rest probeert het tijdschrift de actualiteit op de voet te volgen zonder er de slaaf van te zijn. En wanneer de actualiteit weinig om het lijf heeft, probeert het hele team van Trends-Tendances er body aan te geven. Wij proberen aan de actualiteit iets extra toe te voegen en dat 'je-ne-sais-quoi' dat ons tijdschrift typeert. Wanneer een lezer een van onze artikels uitknijpt om te tonen aan een collega of een chef om hem te wijzen op de belangrijke inhoud ervan, is dat voor mij het mooiste compliment. Het verschil tussen 'nice to know' en 'need to know' zoals ze in de Angelsaksische wereld zo mooi zeggen. Wij hopen dat wij tot de tweede categorie behoren.

Wat brengt uw kijk als directeur van de Franstalige tijdschriften van Roularta bij? En uw ervaring in diverse media?

Ik ben veel onderweg, in Brussel en Wallonië, en blijf voortdurend in contact met ons doelpubliek. Een waardevolle troef, durf ik te hopen, om ons tijdschrift voortdurend van nieuw materiaal te voorzien. Het laat mij ook toe onze journalisten in alle vriendschap uit te dagen door hen eraan te herinneren dat we in een ivoren toren zitten, soms te dicht bij de elite, en dat de 'basis' – de bedrijfsleiders van kleine en heel kleine ondernemingen – soms een andere kijk heeft op of een ander gevoel bij de actualiteit. De journalisten weten dat, ook zonder mij waren ze zich daarvan bewust, maar het

is goed dat ik ook als klankbord kan dienen voor wat hier of daar wordt gezegd. Nieuwsgierigheid blijft ten grondslag liggen aan ons beroep. Daarom ben ik altijd 'on the move', wat mij misschien niet door iedereen in dank wordt afgenomen. Constant de buitenlucht opsnuiven is trouwens noodzakelijk om te voorkomen dat men afglijdt naar institutionele journalistiek, die louter volgt wat de dagbladen doen of leeft op het ritme van persconferenties of persmededelingen. Met andere woorden, nieuwsgierigheid mag niet beperkt blijven tot de kantooruren.

Wat is de grootste moeilijkheid om een lezerspubliek te behouden dat almaar beter geïnformeerd is, een druk leven leidt en veeleisend is?

Ik denk niet dat lezers beter geïnformeerd zijn. Zij worden gebombardeerd met nieuws via allerlei kanalen, maar dat nieuws is meestal heel arm van inhoud, overbodig, met nagenoeg geen enkele meerwaarde. Lezers worden vaak het slachtoffer van pavloviaanse technieken of spam. Paradoxaal genoeg, zal onze rol almaar belangrijker worden naarmate informatie meer en meer achtergrondruis wordt en een overkill te weegbrengt. Er staat de kwaliteitsinformatie een mooie toekomst te wachten. Daar hangt een prijs aan, maar lezers zijn bereid die te betalen als er maar meerwaarde tegenover staat. Dat is voor ons de uitdaging. Maar ook de droom van een hoofdredacteur. Ik heb liever dat Trends-Tendances de Hermès van de informatie wordt genoemd dan zijn lowcosttegenhanger. Bernard Arnault, hoofd van LVMH, heeft gezegd dat er binnen honderd jaar nog altijd champagne zal worden gemaakt, maar dat hij er niet zo zeker van is dat ook Facebook nog zal bestaan. Kwaliteitsinformatie beantwoordt, naar ik hoop, ook aan dat criterium. Dat is wat ik al mijn collega-journalisten toewens en vooral de jongsten onder hen!

DICHTER DAN DICHTBIJ

Roularta Local Media nam Postbuzz over.

Luk Wynants: "Postbuzz laat toe om (eigen) content hyperlokaal te ontsluiten en community's op een moderne manier te bereiken en te binden. Handelaars en retailers kunnen via de app hun commerciële boodschappen binnen een bepaalde straal gericht verspreiden. Postbuzz brengt de digitale groeistrategie van Roularta Local Media in een stroomversnelling.

Via de Postbuzz-app krijg je hyperlokale informatie gebaseerd op je fysieke adres: van werken in je straat over promoties van plaatselijke handelaars tot babysitters. Updates rollen automatisch binnen op je persoonlijke prikbord. Postbuzz schotelt informatie voor in acht verschillende categorieën, waaronder evenementen, zoekertjes, gemeentelijke info, immo en jobs. Om dit mogelijk te maken, worden vijftig lokale informatiebronnen gekoppeld.

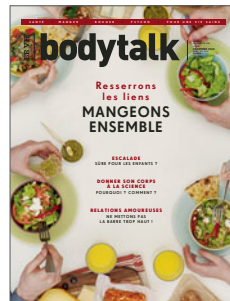
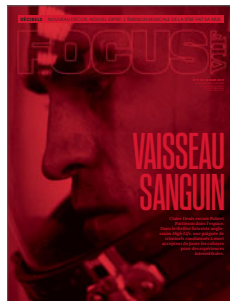
Gebruikers kunnen zelf ook nieuwtjes, evenementen en zoekertjes publiceren. De een-op-eenberichtgeving en personalisatie maken het tot een krachtig marketing-instrument voor lokale handelaars en retailers. Naast printtitels met een hoog bereik (Deze Week, De Zondag en Steps) biedt Roularta Local Media ook de mogelijkheid om lokaal gerichte digitale campagnes te voeren. Met Postbuzz wordt nu nog een extra digitale piste gelanceerd."

*Luk Wynants
Algemeen Directeur
Roularta Local Media*

Merken

Roularta Media Group

Newsmagazines



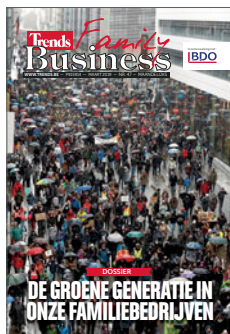
Lifestylemagazines



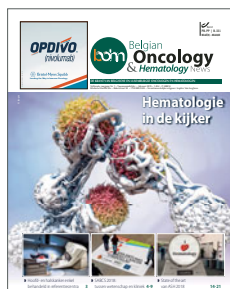
Lifestylemagazines



B2B-magazines & nieuwsbrieven



Roularta HealthCare



KW DE WEEKBODE
ROESELARE-IZEGEM - 15/03/2019 - 3,70 €

Zekerheid. Voor iedereen.
Zie pagina 9

Klaar voor de lente?
extra bijlage

KW KORTWERK

GITZ
Bas Moeyaert
Onze hoop in De Mol
#9 pagina 52

ROESELARE
Barnumdirecteur
bijt terug na beschuldigingen
#9 pagina 10

ROESELARE
Een straatnaam voor
generaal Maczek
en Simonne Brughe
#9 pagina 29

ROESELARE Het klimaat is heter dan het, deze dagen. Maar in Roeselare werken ze al een jaar aan de omskeer. Nu schakelt de stad een versnelling hoger en wil tegen 2050 volledig klimaatneutraal zijn. Hoe? "Door onze belofde 100.000 bomen te planten, het warmteverlies uit te breiden én de Roeselare daken te vergroenen. En waarom er niet aan stadslandbouw doen of er speeltuinen aanleggen!", zegt klimaatbeheper Michèle Houtekint. Het dak van RSL op Post wordt straks alvast omgevuld tot een groene oase.
#9 pagina 2-5 • dossier Klimaat binnenland

PERFECT ZICHT
DICHTBIJ
TUSSEN IN
VERAF

optiek **Van nester**
DE (S)TEER VAN DE BRIC

De specialist in
aanbouwcontactlenzen

SloopLife **OUTLET**
Days

SloopLife Roeselare
Sloopsteengroep 147
1000 20 4412
www.slooplife.be

wij verbouwen **SloopLife**

Weekblad - 72^e jaargang - P509575 - Week 11 - REDACTIE: Melboomlaan 33, 8800 Roeselare - www.kw.be - Klantendienst 078 35 33 13

DE TIJD weekend 50

Het jaar van de Kaalman

De columnist van **Boris Maréchal** en de **Arcantoon** van **David Vervaeke** grafted.

Gerecht begraaft ook corruptiezaak Fortis-rechter
Ook de Fortis zaak zal worden opgelost

Interviews met:

- De voorzitter van de Vlaamse Reguleerder voor Media en Mediahuis
- De voorzitter van de Vlaamse Reguleerder voor Media en Mediahuis
- De voorzitter van de Vlaamse Reguleerder voor Media en Mediahuis
- De voorzitter van de Vlaamse Reguleerder voor Media en Mediahuis

Jaar Coucke bij Anderlecht
'Het is een soep'

Nieuws

3W

- Interim Management
- Executive Search
- Business Coaching
- Management Buy-in

L'ECHO

Une semaine avant sa réouverture, le musée gère-t-il l'écologie ?

«On fait parler les écoles de l'écologie sans les écoles»

L'heure de l'urgence climatique

Un fonds privé pour sauver les entreprises

3W

- Interim Management
- Executive Search
- Business Coaching
- Management Buy-in

SABATO

INTERIEUR

LUXE

SABATO

LUXE

KW SPORTEL

Waarom en hoe Melly's vesting voor de start van een profloop

Exit Gert Verheyen

MUZIEK
De tweede van **Ernst Krenek**

WIN
Een droomkastje op **Boa Vista**

KW WEEKEND
ALTIJD TIEPTE OP ALLE KLANKEN

SOTS DUMOKY
"Ik ben altijd mezelf en wil dat zo houden"

MUZIEK
De tweede van **Ernst Krenek**

WIN
Een droomkastje op **Boa Vista**

netto DE TIJD

BELASTING

GIDS 2018

WEGWIJZER NAAR MINDER BELASTINGEN

DE BELAARTE STEL IN BELASTINGEN AMMUNITION EXPERTS

mon argent L'ECHO

GUIDE SUCCESSION

NOUVEAU DROIT SUCCESSORIAL A PARTIR DU 1^{er} SEPTEMBRE

BIG BANG
DANS LA SUCCESSION ET LE MARIAGE

PLUS DE LIBERTÉ POUR PLANIFIER VOTRE SUCCESSION

DES REPONSES AUX QUESTIONS LES PLUS FREQUENTES
OUTILS, CONSEILS & ASTUCES

KW
Brugsch Handelsblad

KW
DE ZEEWACHT

KW
HET WEKELIJKS NIEUWS

KW
KORTRIJK-MENEN

Uw vestingen verdient het beste rendement

Belegger

2019 met opportunisme

DE RENAISSANCE
Gedrukt op de beste papier

GRONDSTOFEN
Het album van de maand met alle artikelen die u nodig hebt voor uw belegging

19 **10 Beleggingsadvies**
Beleggen is een wetenschap. Het is belangrijk om te weten wat u doet en waarom. Dit artikel helpt u bij het maken van de juiste keuze.

20 **11 Groenbelegging**
Groenbelegging is een manier om te investeren in duurzame bedrijven. Dit artikel vertelt u meer over de mogelijkheden.

21 **12 Obligatiemarkt**
Obligatiemarkt is een belangrijk onderdeel van elke portefeuille. Dit artikel helpt u bij het maken van de juiste keuze.

22 **13 Waarschuwing**
Waarschuwing voor de risico's van beleggen. Het is belangrijk om te weten wat u doet en waarom.

23 **14 Waarschuwing**
Waarschuwing voor de risico's van beleggen. Het is belangrijk om te weten wat u doet en waarom.

24 **15 Waarschuwing**
Waarschuwing voor de risico's van beleggen. Het is belangrijk om te weten wat u doet en waarom.

25 **16 Waarschuwing**
Waarschuwing voor de risico's van beleggen. Het is belangrijk om te weten wat u doet en waarom.

Votre patrimoine mérite le meilleur rendement

Investisseur

Un rally de soulagement

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** **11** **12** **13** **14** **15** **16** **17** **18** **19** **20** **21** **22** **23** **24** **25**

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7** **8** **9** **10** **11** **12** **13** **14** **15** **16** **17** **18** **19** **20** **21** **22** **23** **24** **25**

Local Media

deze week
streekkrant
TIJDSNIJDT 11.11.19 14.00.19

OPENDEURDAGEN
schoonheidspecialist
Bereik meer kandidaten op voor een eigen bedrijf. Wij ondersteunen je elke dag.

Goed! verwelkomt Elliot Murphy
Doe Turnhout! De vroege Goed! geeft het feestgevoel heel vrolijk terug. Het is niet voor niets dat de Amerikaanse danser en choreograaf Elliot Murphy op zaterdag 6 april in De Dieren in Oud-Turnhout.

HEYLEN VASTGOED
www.heylenvastgoed.be

Puzzel en win
de nieuwe Apple iPad

steps
DE NIEUWE MAGAZINE

BAX
Tenten & Voortent Kampen artikelen
Zondag 24 maart gepend van 17-19 uur

DEEMERATEN
vanaf €1449,-

SPRING SHOPPING
IN TURNHOUT
23 & 24 MAART
www.livestreetshopping.be

ImmoVlan.be

Fontejntje deze week
streekkrant
11.11.2019 18.00.19

Van hoe 5 zonen
Vrijdag 11 maart om 20.00 uur op de tv

DE EMIRATEN
vanaf €1449,-

TE KOOP DE PHITTE
2 SLPK APP MET TUIN

Camille
LINGERIE
10% KORTING
OPENDEURWEEK
1-7 APRIL '19

Verkoop & Verhuur
Overweegt u uw woning te verkopen of verhuren? Contacteer ons!

ENGEL VÖLKERS
09 282 42 00

GEZOCHT
Gron Woning
U weet de beste prijs? SPEYBROECK

Winstrijd
1000000

VERONOVE

WORDT

VERONOVE

de zondag
11 MAART 2019 - LIMBURG MOEDRO

dag van zorg
VANDAAG OPENDEUR
Doe in Limburg maand 11.11.19

Win 1x
JUMP FORCE COLLECTORS ITEM
10x DOEL PISTE VOOR DE MUSICAL 'FRANCKY'
10x 1000 GEZELLIG GEZOND GEESTEN!

64% wacht nog altijd op vergoeding
ONTDOOCHTELDE SLACHTOFFERS DRIE JAAR NA AANSLAGEN IN ZAVENTEM EN MAALEBEK

De Boek over voedsel "Franken is de straatvechter"

KV Mechelen weer bij de elite

Samen beginnen weeraan!
BENT U TOE AAN EEN NIEUW INTERIEUR?

e bailien | **To Be**

steps
GRATIS MAGAZINE
ONTDEK • DROOM • BELEEF

WIN
EEN EXCLUSIEF BESCHENK

BINNENKIJKEN
EEN BLOEDWANENHUIS

MODE
DIT DRAGEN WE STRAKS

Hip & chic
KOPENHAGEN

SPECIAL
OZEGEM OPENDEUR
SPECIAL VROUWEN MET PIT

GRATIS
EET JE GELUKKIG!

Roularta Recruitment Solutions

Roularta Digital

Roularta Real Estate




Televisie



kanaal canal Z

Newssites

Knack Rubrieken • Het magazine Voordelen voor abonnees Abonneren Aanmelden



De klimaatwet is op sterven na dood
 Tex Van Beefer
 De kans dat de kamperende klimaatactivisten hun zin krijgen is zeer klein. Hoewel premier Charles Michel (MR) dan toch instemt met een...

Net binnen

LE VIF Rubriques • Le magazine Avantages pour abonnés Abonner-vous Se connecter



La reine Mathilde rencontre l'ancien secrétaire général des Nations Unies Ban Ki Moon
 La reine Mathilde a rencontré, mercredi matin (heure locale), l'ancien secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki Moon (2007-2016) à l'occasion de l'ouverture du séminaire "Innovative solutions for circular economy..."

A la une

weekend Rubrieken • Het magazine Voordelen voor abonnees Abonneren Aanmelden



Slimme snufjes om beter te slapen zijn erg in trek
 Lange werkdagen, veel prikkels en een tsunami aan sociale activiteiten verstoren onze nachtrust. Goed slapen is de ultieme luxe geworden. Dat...

Trends Rubrieken • Het magazine Voordelen voor abonnees Abonneren Aanmelden



Minder Walen aan het werk in Vlaanderen
 Ondanks de berichten over een grotere interregionale arbeidsmobiliteit is het aandeel Walen dat in Vlaanderen werkt de voorbije jaren afgenomen. In 2005 kwam 2,9 procent van de werkenden in Vlaanderen uit Wallonië. Ondertussen...

Net binnen


SPORT Rubrieken • Het magazine Voordelen voor abonnees Abonneren



Hoe Arnaud Danjuma de joker van Club Brugge kan worden in het titeldebüt
 Peter T'Kint
 Op 19 oktober werd hij tegen Waasland-Beveren aan de rust van het veld gehaald, op 17 maart mocht hij weer proeven van een wedstrijd, als invaller tegen Mouscron. Is Arnaud Danjuma net op tijd klaar voor de play-offs?

Net binnen

datanews Rubrieken • Het magazine Voordelen voor abonnees Abonneren Aanmelden



Europa negeert Amerikaanse oproep om Huawei te bannen
 De Europese Commissie gaat lidstaten oproepen om meer samen te werken rond cyberveiligheid. Maar het zal daarbij niet vragen om Huawei te verwijderen.


Net binnen

Trends TOP Ontdek nu hoe, 100% gratis.

ANALYSE & TOOLS • KLASSEMENTEN • NIEUWS • INFO • OPLEIDINGEN • FAQ • TRENDS.BE

Wat wilt u doen?

KW Nieuws • Sport • De Krant Abonneren



Water spuit metershoog de lucht in na lek bij werken...
 In de Visserkaai is maandag een ernstig waterlek ontstaan. Het water spoot metershoog in de lucht.

De beste verhalen uit West-Vlaanderen

Plus Rubrieken • Het magazine Abonneren Aanmelden



1.000 familiepacten gesloten
 Sinds de nieuwe erfwet kan je met je familie een 'erfvereenkomst' maken. Zo vermijd je latere discussies. Er zijn er intussen al 1000 gemaakt.

Kort nieuws

Classifieds

Auto van.be Meer dan 6.000.000 tweedehands auto's beschikbaar

Zoek Verkoop Nieuws

Auto Moto Bestelwagens

Nieuwe auto Tweedehands auto Oudere

Merk: [dropdown] Km: 101
 Model: [dropdown] Jaar: [dropdown] orbeperk
 Postcode: [dropdown] Straat: 500 km Pipa: [dropdown] orbeperk
 Brandstof: [dropdown]

Meer opties Alert aanmelden 5.872.364 tweedehands

Immovan.be Zoeken Nieuws Plaats een zoektocht

120.850 immo Zoeken 2.823 professionals

Te koop Te huur Vakantiewoningen

Wat? [dropdown] Waar? Stad, Postcode, Provincie of Regio.

Zoek

Vergelijk en kies uit de beste vakmensen van België.

StreekPersoneel jobs werken

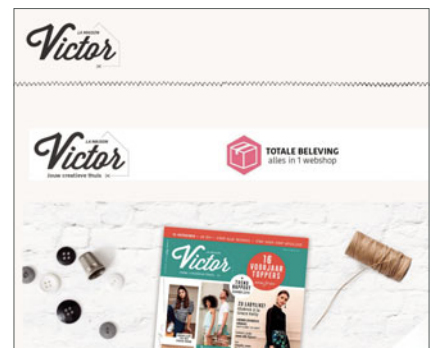
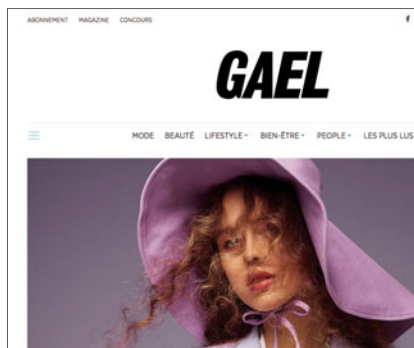
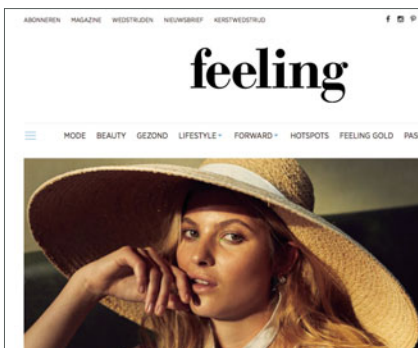
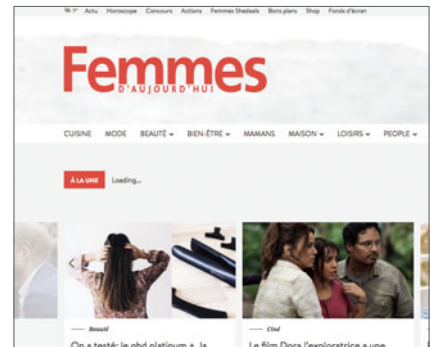
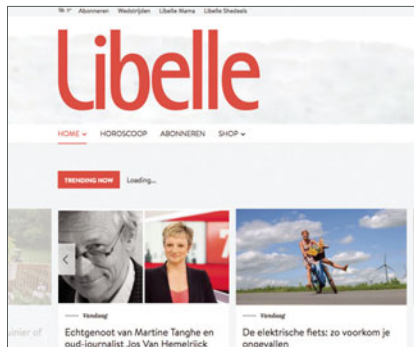
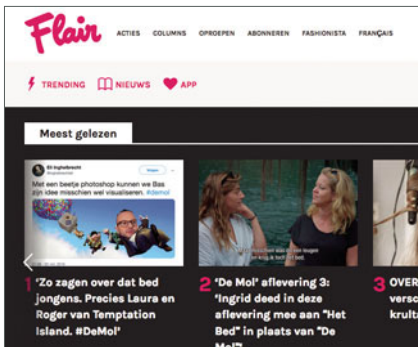
wat zoek je?
 functie, vaardigheden of bedrijf

waar wil je werken?
 stad, provincie of postcode

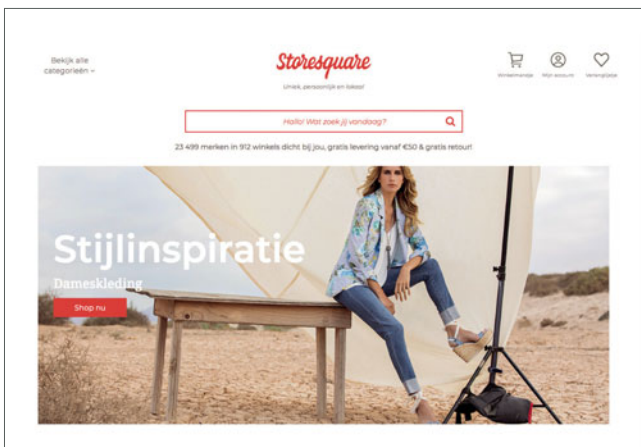
ZOEKEN

DE JO METAL MATTERS

Lifestylesites



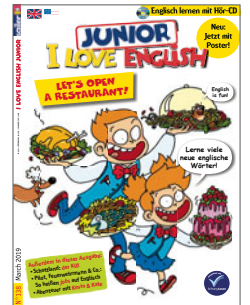
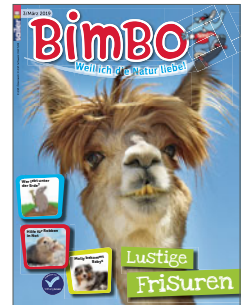
E-commerce



Nederland

Duitsland





Lezers, verspreiding, bezoekers

LOKALE KRANT

Krant van West-Vlaanderen^(*):
333.198 CIM-lezers,
verspreiding 58.615 ex.

NIEUWSMAGAZINES

Knack^(*):
484.830 CIM-lezers,
verspreiding 94.052 ex.

Le Vif/L'Express^(*):
330.550 CIM-lezers,
verspreiding 53.566 ex.

Knack Weekend:
376.147 CIM-lezers,
verspreiding 92.389 ex.

Le Vif Weekend:
175.295 CIM-lezers,
verspreiding 52.701 ex.

Knack Focus:
274.991 CIM-lezers,
verspreiding 91.978 ex.

Focus Vif:
124.224 CIM-lezers,
verspreiding 52.347 ex.

BUSINESS- NIEUWSMAGAZINE

Trends^(*):
256.154 CIM-lezers,
verspreiding 56.566 ex.

SPORT- NIEUWSMAGAZINE

Sport/Voetbalmagazine^(*):
496.657 CIM-lezers,
verspreiding 37.180 ex.

SENIORENMAGAZINES

Plus België:
383.389 CIM-lezers,
verspreiding 117.387 ex.

Plus Nederland^():**
814.000 lezers,
verspreiding 232.454 ex.

Landleven^():**
587.000 lezers,
verspreiding 97.827 ex.

Plus Duitsland:
1.000.000 lezers,
verspreiding 149.000 ex.

PEOPLEMAGAZINE

Télépro:
330.373 CIM-lezers,
verspreiding 112.784 ex.

LIFESTYLEMAGAZINES

Bodytalk:
332.183 CIM-lezers,
verspreiding 149.921 ex.

Libelle:
722.631 CIM-lezers,
verspreiding 153.166 ex.

Libelle Lekker:
513.371 CIM-lezers,
verspreiding 24.808 ex.

Femmes d'Aujourd'hui:
323.746 CIM-lezers,
verspreiding 61.608 ex.

Flair NL:
398.006 CIM-lezers,
verspreiding 35.642 ex.

Flair FR:
232.638 CIM-lezers,
verspreiding 20.333 ex.

Feeling:
275.416 CIM-lezers,
verspreiding 40.688 ex.

GAEL:
162.242 CIM-lezers,
verspreiding 22.772 ex.

La Maison Victor:
105.981 CIM-lezers,
verspreiding 16.026 ex.

^(*) Print + Digitaal

^(**) NOM Media 2017/Q4 t.e.m. 2018/Q3

^(***) Info uitgever

ROULARTA B2B

Artsenkrant/ Le journal du Médecin:

verspreiding 25.538 ex.

Data News:

65.307 CIM-lezers,
verspreiding 27.101 ex.

Grafisch Nieuws(''):

verspreiding 5.200 ex.

LOKALE INFORMATIEMEDIA

Deze Week:

1.480.968 CIM-lezers,
verspreiding 2.520.223 ex.

De Zondag:

1.619.774 CIM-lezers,
verspreiding 499.148 ex.

CITYMAGAZINE

Steps:

402.918 CIM-lezers,
verspreiding 237.611 ex.

WEBSITES

Knack.be/LeVif.be websites:

1.714.760 real users,
4.322.694 unieke bezoekers per maand
(17.903.465 pageviews)

Knack.be/LeVif.be News:

874.861 real users,
1.996.197 unieke bezoekers per maand
(6.904.561 pageviews)

Trends.be:

744.614 real users,
1.275.015 unieke bezoekers per maand
(5.514.310 pageviews)

Weekend.be:

329.163 real users,
557.132 unieke bezoekers per maand
(2.030.968 pageviews)

Datanews.be:

115.937 real users,
180.310 unieke bezoekers per maand
(460.537 pageviews)

Plusmagazine.be:

138.885 real users,
216.085 unieke bezoekers per maand
(491.185 pageviews)

Flair:

866.655 real users,
2.952.918 unieke bezoekers per maand
(7.455.200 pageviews)

Libelle/Femmes d'Aujourd'hui:

912.718 real users,
2.414.085 unieke bezoekers per maand
(7.757.956 pageviews)

Libelle Lekker:

641.984 real users,
1.329.176 unieke bezoekers per maand
(4.286.599 pageviews)

Libelle Mama/

Femmes d'Aujourd'hui Maman:

259.610 real users,
627.757 unieke bezoekers per maand
(1.257.834 pageviews)

Feeling/GAEL:

264.290 real users,
495.532 unieke bezoekers per maand
(1.416.209 pageviews)

KW.be:

272.597 real users,
536.557 unieke bezoekers per maand
(1.975.371 pageviews)

Immovlan.be:

765.106 real users,
1.657.290 unieke bezoekers per maand
(13.564.517 pageviews)

Gocar.be:

498.227 real users,
1.223.462 unieke bezoekers per maand
(8.931.242 pageviews)

REAL USERS

Real users zijn de unieke browsers ontdubbeld tussen desktop, smartphone en tablet, rekening houdend met het feit dat iemand meerdere browsers per toestel kan gebruiken.



Jaarverslag **2018**

Jaarverslag 2018

Roularta
Media Group 

Inhoud

Voorwoord door Rik De Nolf	5	TOELICHTING BIJ DE	57
De belangrijkste gebeurtenissen in 2018 door Xavier Bouckaert	7	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	
Verklaring niet-financiële informatie	9	Toelichting 1	<i>Belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving</i> 57
Geconsolideerde kerncijfers	28	Toelichting 2	<i>Gesegmenteerde informatie</i> 72
Raad van bestuur en managementteam	30	Toelichting 3	<i>Omzet - uit voortgezette activiteiten</i> 75
Jaarverslag raad van bestuur	32	Toelichting 4	<i>Diensten en diverse goederen - uit voortgezette activiteiten</i> 77
Verklaring inzake deugdelijk bestuur	40	Toelichting 5	<i>Personeelskosten - uit voortgezette activiteiten</i> 77
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	51	Toelichting 6	<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen - uit voortgezette activiteiten</i> 78
		Toelichting 7	<i>Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten - uit voortgezette activiteiten</i> 78
		Toelichting 8	<i>Bijzondere waardeverminderingen en overige eenmalige resultaten - uit voortgezette activiteiten</i> 79
		Toelichting 9	<i>Nettofinancieringskosten - uit voortgezette activiteiten</i> 80
		Toelichting 10	<i>Belastingen op het resultaat - uit voortgezette activiteiten</i> 80
		Toelichting 11	<i>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</i> 82
		Toelichting 12	<i>Activa aangehouden voor verkoop</i> 82
		Toelichting 13	<i>Winst per aandeel</i> 83
		Toelichting 14	<i>Dividenden</i> 83
		Toelichting 15	<i>Immateriële activa en goodwill</i> 84
		Toelichting 16	<i>Materiële vaste activa</i> 90
		Toelichting 17	<i>Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures</i> 92
		Toelichting 18	<i>Overige deelnemingen, leningen en waarborgen</i> 96

Dit jaarverslag is beschikbaar in het Nederlands, het Frans en het Engels.

Bij eventuele afwijkingen is de tekst van het Nederlandstalige jaarverslag bindend.

Toelichting 19	<i>Handels- en overige vorderingen</i>	98
Toelichting 20	<i>Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</i>	100
Toelichting 21	<i>Vorraden</i>	101
Toelichting 22	<i>Geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten</i>	101
Toelichting 23	<i>Eigen vermogen</i>	102
Toelichting 24	<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>	103
Toelichting 25	<i>Voorzieningen</i>	104
Toelichting 26	<i>Belangrijke hangende geschillen</i>	105
Toelichting 27	<i>Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen</i>	106
Toelichting 28	<i>Financiële schulden</i>	109
Toelichting 29	<i>Overige toelichtingen met betrekking tot passiva</i>	110
Toelichting 30	<i>Financiële en operationele lease</i>	112
Toelichting 31	<i>Voorwaardelijke verplichtingen en contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa</i>	112
Toelichting 32	<i>Financiële instrumenten - risico's en reële waarde</i>	113
Toelichting 33	<i>Bedrijfscombinaties</i>	117
Toelichting 34	<i>Verkoop van dochter-ondernemingen/bedrijfstuk</i>	120
Toelichting 35	<i>Belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures</i>	121
Toelichting 36	<i>Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum</i>	121
Toelichting 37	<i>Erelonen van de commissaris en met hem verbonden personen</i>	121
Toelichting 38	<i>Informatieverschaffing over verbonden partijen</i>	122
Toelichting 39	<i>Groepsstructuur</i>	124

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS	126
-----------------------------------	------------

STATUTAIRE JAARREKENING	131
--------------------------------	------------

Financiële kalender	134
---------------------	------------

Een 'New Deal'

Begin jaren zeventig lanceerde Roularta de Belgische newsmagazines Knack, Trends, Sport/Voetbal-magazine en hun Franstalige zusterbladen Le Vif/L'Express, Trends-Tendances en Sport/Foot Magazine. Het was de bedoeling een grote leemte in te vullen want wij hadden in België geen Newsweek, geen Business Week, geen Sports Illustrated en dat waren toen de grootste mediamerken in de VS en in de wereld.

De redacties van die zes Belgische newsmagazines werken samen in een groot redactiehuis, het Brussels Media Centre (BMC) aan de Raketstraat, naast het hoofdkwartier van de NAVO, in Brussel (Haren).

Daar huizen ook de redacties van de bekendste Belgische lifestylebladen Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair N/F, Feeling/GAEL, Libelle-Nest N/F, Libelle Lekker/Délices, Plus Magazine N/F, enzovoort. Hun komst en integratie in de Roularta-groep is goed verlopen en het BMC is vandaag veruit de grootste redactie – met de grootste nieuwsredactie en de grootste lifestyleredactie – van het land.

De redacties van de zes nieuwsmagazines zorgen samen voor een globale nieuwssite die 24 uur per dag, zeven dagen op zeven, relevante achtergrondinformatie levert. Die informatie is voor een deel gratis toegankelijk maar de +artikels zijn gereserveerd voor de abonnees, net zoals de elektronische archieven waarin men tot twintig jaar terug informatie kan opdiepen. Wekelijks realiseren die redacties de newsmagazines die men in de winkel kan kopen of met de post toegestuurd krijgt, of die men in de hele wereld digitaal kan lezen op smartphone, tablet of pc.

DANKZIJ DE DIGITALISERING KAN ROULARTA NU EEN 'NEW DEAL' LANCEREN

Wie geabonneerd is op één of meer van de titels Knack, Le Vif/L'Express of Trends (Nederlands-talig of Franstalig), krijgt voortaan digitale toegang tot alle zes de Belgische newsmagazines. De



RIK DE NOLF - VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

abonnee van Knack krijgt zijn pakket met Knack, Knack Weekend en Knack Focus met de post bezorgd op woensdagmorgen, maar hij kan dus ook Le Vif/L'Express, Trends (N/F) en Sport/Voetbalmagazine (N/F) lezen op smartphone, tablet of pc, en hij krijgt toegang tot de volledige website en het elektronisch archief van alle zes de bladen.

De abonnees betalen iets meer voor hun abonnement maar krijgen meer dan twintig keer de tegenwaarde digitaal in return: de volledige service van de grootste redactionele organisatie van het land, gespecialiseerd in relevante en kwaliteitscontent en onderzoeksjournalistiek. Op elk vlak: politiek, sociaal, financieel-economisch, wetenschappelijk, op het vlak van lifestyle, cultuur en sport. Op die manier kan Roularta blijven groeien met sterke mediamerken.

De mediawereld is door de digitalisering spectaculair veranderd. Redacties in binnen- en buitenland zijn in veel gevallen gefuseerd en gereduceerd en alle informatie voor verschillende kranten, radio- en tv-zenders wordt centraal geproduceerd. Roularta is wellicht een grote uitzondering. De redacties werden stelselmatig versterkt. De bladen bleven groeien dankzij de groei van de abonnementsinkomsten, diversificatie, line extensions en events. De eerste ervaringen met de 'New Deal'-formule tonen aan dat de hernieuwingspercentages nog beter zijn dan vroeger.

Het is van het grootste belang dat alle lezers ontdekken hoe eenvoudig het is om te genieten van de digitale toegang tot al die bladen. Eén keer registreren met het abonneenummer is voldoende. Roularta zal geregeld rappelmails uitsturen, waarbij enkele kliks voldoende zijn om geregistreerd te zijn. De jarenlange investeringen in de abonnementendatabase tonen nu hun nut. Het combineren van print en digitaal is een uitdaging maar zeker ook een opportuniteit.

ROULARTA KAN EEN NIEUWE GROEIFASE INZETTEN DANKZIJ HET POTENTIEEL VAN DE WOMEN BRANDS

Roularta gelooft in de groei mogelijkheden van de lifestylebladen. Het zijn sterke merken die relevante en nuttige content realiseren voor een interessante community. Die community kan groeien door abonnementwerving boven op de belangrijke verkoop in de winkel. Dankzij de performante websites

beschikken wij nu over een grote extra inventaris aan pageviews met een interessante doelgroep voor digitale reclamewerving. De e-commerceplatformen Shedeals, Libelle Lekker enz. openen nieuwe pistes voor diversificatie.

ROULARTA BLIJFT INNOVEREN OP HET VLAK VAN LOCAL MARKETING

Op het vlak van de local media kunnen wij een maximaal bereik in heel Nederlandstalig België aanbieden, niet alleen met de gratis bladen Deze Week, De Zondag en Steps, maar via Roularta Digital ook met nieuwe media: digitale campagnes met geolokalisatie op de eigen websites (news, lifestyle en classifieds) en in de sociale media.

ROULARTA ZIET DE TOEKOMST MET VERTROUWEN TEGEMOET

Roularta heeft in 2018 strategische keuzes gemaakt. Er werd afscheid genomen van de audiovisuele media voor het brede publiek en er wordt gefocust op sterke mediamerken met interessante doelgroepen en gediversifieerde new business.

Roularta Printing, de grootste drukkerij van het land, met de modernste infrastructuur van het land, kent een nieuwe groeifase met kranten, tijdschriften en catalogi voor binnen- en buitenland (50%).

Roularta blijft inzetten op relevante content en full service en evolueert snel mee met de digitale wereld door nieuwe initiatieven, start-ups en innovatie op elk terrein: een duurzaam toekomstproject.

De belangrijkste gebeurtenissen van 2018

De jongste jaren onderging de mediasector – en bijgevolg ook Roularta Media Group (RMG) – grote wijzigingen en evoluties. Dat zal in de komende jaren niet anders zijn. Die grote evoluties worden voornamelijk gedragen door drie belangwekkende fenomenen: consolidatie, digitalisering en diversificatie.

CONSOLIDATIE

Op het vlak van consolidatie is er de jongste vier jaar veel gebeurd bij RMG: de verkoop van de Franse activiteiten (Groupe Express Roularta) aan Altice in 2015; de overname van de organisator van netwerkevents STERCK, en het Nederlandse blad Landleven; de verkoop van 50% van Medialaan aan De Persgroep; de overname van 50% van Mediafin (uitgever van De Tijd, L'Echo, Sabato,...); en ten slotte de overname van de Women Brands (Libelle, Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/GAEL,...).

We kunnen met tevredenheid op al deze transacties terugblikken. Alle overgenomen activiteiten hebben in 2018 zeer goed gepresteerd. STERCK, en Landleven draaiden respectievelijk een EBITDA-marge van 28% en 20%. Mediafin heeft een recordjaar achter de rug met een omzetstijging van 10% en een groei van de EBITDA met 17% (tot 14 miljoen €). Daarenboven telt Mediafin meer dan 50% digitale lezers. Vooral de hybride formule (digitaal in de week, op papier in het weekend) heeft veel succes.

Voor de Women Brands was de verhuizing, in juli 2018, van een 250-tal nieuwe collega's naar onze kantoren in Brussel een belangrijk moment. Die mutatie is zeer goed verlopen. De migratie naar de IT-platformen van RMG werd in nog geen zes maanden tijd voltooid, dankzij de dynamische inzet van heel wat medewerkers. Sedert 1 januari 2019 worden Flair en Libelle in Roeselare gedrukt. In de loop van het jaar zal onze drukkerij Roularta Printing alle vrouwenbladen drukken. Daarenboven drukken we ondertussen ook al een aantal Nederlandse bladen van Sanoma, namelijk Margriet en Totaal TV.



XAVIER BOUCKAERT - CEO

Dit vertaalt zich natuurlijk naar onze resultaten van 2018. De verwachte vormen van synergie met betrekking tot de vrouwenmerken zijn uitgekomen. Ze hebben een significante positieve impact op onze resultaten.

Wij zullen de komende jaren waakzaam blijven op het vlak van nieuwe consolidatie-opportunities.

DIGITALISERING

Inzake digitalisering was 2018 een dynamisch jaar voor RMG. Te beginnen met de oprichting van Roularta Digital Hub. We groeperen een 40-tal medewerkers met digitale expertise in één hub. De Roularta Digital Hub zal de digitalisering bij RMG versnellen door nauw samen te werken met de verschillende businessunits.

Graag sommen we een aantal belangrijke digitale projecten op die we in 2019 voort zullen uitrollen:

- Het project 'eigen sites eerst'. De teams van Roularta Local Media (Deze Week, De Zondag, Steps) zullen in 2019 vooral digitale advertenties van lokale adverteerders verkopen op onze eigen websites (Immovlan.be, Gocar.be, Knack.be, Weekend.be, Flair.be, Libelle.be,...) en bijgevolg minder op platformen van derden (Google, Facebook, enz.).
- Het in november overgenomen hyperlokale buurtplatform Postbuzz en het Facebook-platform Mijn Stad zullen in 2019 stevig uitgebouwd worden. Roularta Local Media zal hierop online-advertenties verkopen in een pakket met printadvertenties in Deze Week, De Zondag en Steps.
- De doorgedreven verkoop van online-advertenties via 'programmatische platformen'. Die platformen realiseren een automatische verkoop van advertenties tussen adverteerder en uitgever, zonder menselijke tussenkomst. Dit wordt in 2019 een prioriteit.
- Nieuwe e-commerceplatformen worden ontwikkeld dankzij de knowhow waarover RMG beschikt bij het e-commerceplatform Storesquare: Libellelekker.be, Lamaisonvictor.be,...

De digitale strategie van RMG zal in 2019 focussen op paid content. We zullen ons dus toespitsen op de lezersmarkt: verbetering van de gebruikservaring op onze websites (bijvoorbeeld door personalisatie), verhoging van de merkbeleving op al onze platformen, meer captatie en segmentatie van data. Deze digitale strategie zal ons toelaten om meer abonnementen te verwerven. Een belangrijk initiatief in 2019 wordt de bundeling van print- en online-abonnementen: voor een meerprijs van 1 euro per week zal een abonnee van Knack voortaan ook toegang krijgen tot de digitale versie en

de +zone van Trends (N/F), Sportmagazine (N/F) en Le Vif/L'Express. Hetzelfde principe geldt voor de abonnees van Le Vif/L'Express en Trends (N/F).

Daarnaast werd in 2018 ook Roularta Brand Studio opgericht. Door de digitalisering is het mogelijk geworden om unieke, multimediale en creatieve campagnes voor onze adverteerders te bedenken. Dit is de roeping en missie van Roularta Brand Studio.

Nog in 2018 werd het Innovation Lab opgezet met als doel nieuwe technologieën in een vroegtijdig stadium op te sporen en uit te testen. Het Innovation Lab werkt ook nauw samen met universiteiten. Zo had RMG onlangs met de VUB een leerstoel over innovatie in de mediasector.

DIVERSIFICATIE

Bij RMG willen we niet zozeer diversifiëren naar andere sectoren maar wel onze sterke merken verder ontwikkelen met nieuwe activiteiten zoals events, beurzen en reizen. In de loop van de jaren hebben we heel wat events, met o.a. Trends, Data News en Libelle, in het leven geroepen. Ook de Knack-cruises zijn ondertussen een begrip geworden. In 2019 is het de bedoeling om nieuwe ideeën in die richting te realiseren.

BESLUIT

2018 kan in één zin samengevat worden: Roularta Media Group staat er weer, sterker dan ooit.

Alle bankschulden werden in 2018 terugbetaald. RMG is, anders gezegd, volledig schuldenvrij. Dit geeft ons een enorme bewegingsvrijheid om langetermijnprojecten te realiseren. Hiervoor kunnen we rekenen op alle enthousiaste medewerkers van RMG.

VERKLARING

NIET-FINANCIËLE INFORMATIE^[*]

Woord van de CEO



Roularta Media Group zet al meer dan twee decennia in op duurzaam en eco-efficiënt ondernemen.

De opzet van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen bestaat erin een harmonieus evenwicht te vinden tussen drie pijlers: People, Planet en Profit.

Klanten en in het algemeen onze stakeholders hechten steeds meer belang aan transparantie over de oorsprong van onze producten en diensten, alsook aan de mate waarin door een onderneming eco-efficiënt wordt omgesprongen met grondstoffen en energie.

Ook de sociale dimensie wint aan belang. Geëngageerde en betrokken werknemers en zelfstandige medewerkers nemen meer initiatief. Zo kunnen we samen met hen onze doelstellingen realiseren.

Een goede communicatie rond de inspanningen en de realisaties van ons bedrijf op het gebied van duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen is een must in een competitieve markt.

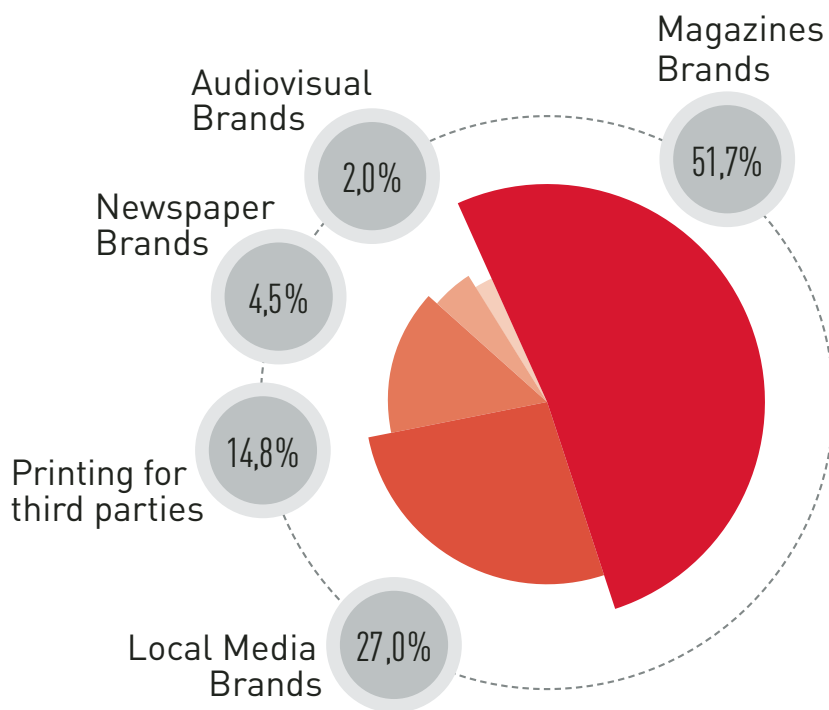
In dit jaarverslag gaan wij kort in op onze inspanningen en realisaties op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor ons uitgebreide duurzaamheidsverslag verwijzen wij graag naar onze corporate website.

Xavier Bouckaert
CEO Roularta Media Group

[] Onderdeel van het jaarverslag van de raad van bestuur.*

277

miljoen euro omzet^(*)



^(*) Geconsolideerde omzet

Brands

Roularta Media Group is een Belgisch multimediabedrijf met 1.287 werknemers en een geconsolideerde omzet van 277 miljoen euro. Roularta is actief in België, Nederland en Duitsland. Het is een gediversifieerd bedrijf met unieke nieuws-, business-, sport-, lifestyle- en special interest-magazines, kranten, gratis bladen, nieuwsbrieven, websites, televisie, evenementen en e-commerceplatformen. Roularta streeft naar complementariteit en evenwicht tussen gratis bladen en magazines, tussen traditionele en nieuwe media, tussen gedrukte media en audiovisuele media.

Missie, visie en waarden

“One Team, One Family.”



“Passie voor de mediaconsument en de rest zal volgen.”



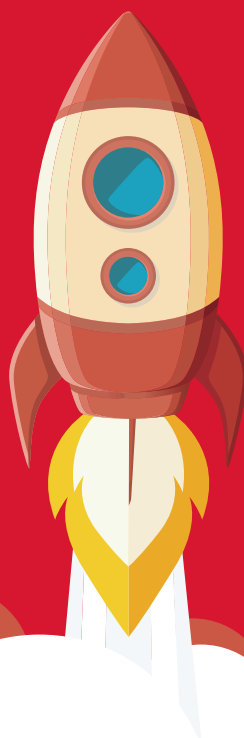
“Ga voor merk en kwaliteit.”



“Streef naar waarde, vernieuwing en groei.”



“Beschouw elke uitdaging als een opportuniteit.”



MISSIE

“Als multimediabedrijf creëert en verspreidt Roularta Media Group kwaliteitsvolle, onafhankelijke en relevante content voor het brede publiek en voor specifieke doelgroepen. Daaraan koppelt zij geavanceerde marketing en reclameplatformen voor haar partners. Roularta Media Group wil een duurzame meerwaarde scheppen voor al haar stakeholders en voor de hele samenleving.”



VISIE

“Roularta Media Group wil de meest relevante mediapartner voor de lange termijn blijven.”

Hoe Roularta Media Group waarde creëert

INPUT

Financieel kapitaal

- 80 miljoen euro maatschappelijk kapitaal
- 13.141.123 aandelen, genoteerd op Euronext Brussel
- 223 miljoen euro eigen vermogen
- 95 miljoen euro nettocashpositie
- 65,1 miljoen euro geïnvesteerd in o.a. IT en digitale infrastructuur

Productiekapitaal

- Kantoren in België: Brussel, Zellik, Roeselare (hoofdzetel), Antwerpen, Gent, Brugge, Hasselt
- Kantoor in Nederland: Baren
- Kantoren in Duitsland: Augsburg, München, Nürnberg
- 6 geavanceerde full-colour offsetdrukpersen
- 650 dataservers
- 1 petabyte opslagcapaciteit
- 2.000 computers

Sociaal kapitaal

- Verschillende lidmaatschappen zoals Raad voor de Journalistiek, Febelgra

- Voorzitterschap van WE MEDIA (Belgische magazine-uitgeversvereniging) en EMMA (Europese magazine-uitgeversvereniging)
- Relaties met leveranciers en professionele organisaties
- 19.000 adverteerders
- 801.741 abonnees

Intellectueel kapitaal

- Innovation Lab en Roularta Digital Hub
- Sterke mediamerken

Menselijk kapitaal

- 1.332 personeelsleden
- 725 mannen, 607 vrouwen
- 151 erkende beroepsjournalisten
- Een netwerk van meer dan 1.300 freelancers

Natuurlijk kapitaal

- Gemiddeld 70.000 ton 100% TCF-papier
- 1.381 ton inkt
- 21.361 m³ water
- 190.000 m² aluminium platen
- 45.000 liter reinigingsmiddelen
- 155.000 liter additieven
- 34.269 MWh energie
- 66.000 m² groenzone naast de bedrijfsite



OUTPUT

Financieel kapitaal

- 277 miljoen euro omzet
- 94 miljoen euro personeelskosten
- 8,6% groei in omzet
- 99 miljoen euro toegevoegde waarde

Productiekapitaal

- 545.713.841 omwentelingen rotatiepersen
- Meer dan 100 evenementen (Trends Manager van het Jaar, Trends Summer University, She goes ICT,...)
- Gedrukte exemplaren: 304.299.268 magazines en 208.857.801 kranten

Mensen lokaal met elkaar verbinden door gratis regionaal nieuws, digitale platformen en de organisatie van evenementen

Het verspreiden van kwaliteitsvolle, relevante en onafhankelijke informatie voor onze lezers en adverteerders

Zorg dragen voor onze medewerkers en gemeenschap

Intellectueel kapitaal

- 33 innovatieve projecten getest door het Innovation Lab
- 70 magazinetitels
- 5 krantetitels

Menselijk kapitaal

- 19.000 uren opleiding voor personeelsleden
- 117 nieuwe aanwervingen

Onze voetafdruk verkleinen door middel van hoogtechnologische drukfaciliteiten

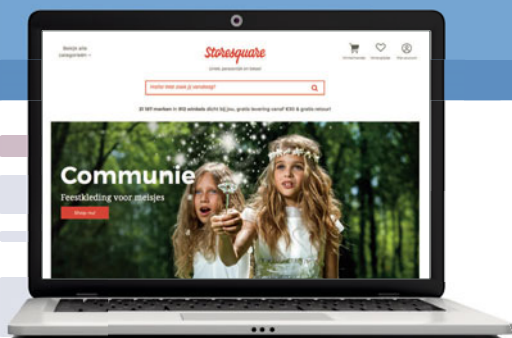
Sociaal kapitaal

- Websites: meer dan 10 miljoen unieke bezoekers per maand en meer dan 40 miljoen pageviews per maand
- 3.503.660 lezers van local media
- 9.098.329 magazinelezers (CIM) in België, Nederland en Duitsland
- 98% lezerstevredenheid
- Wekelijks 1.100.000 kijkers voor Kanaal Z/Canal Z
- Medeoprichter 'Een Hart voor West-Vlaanderen'

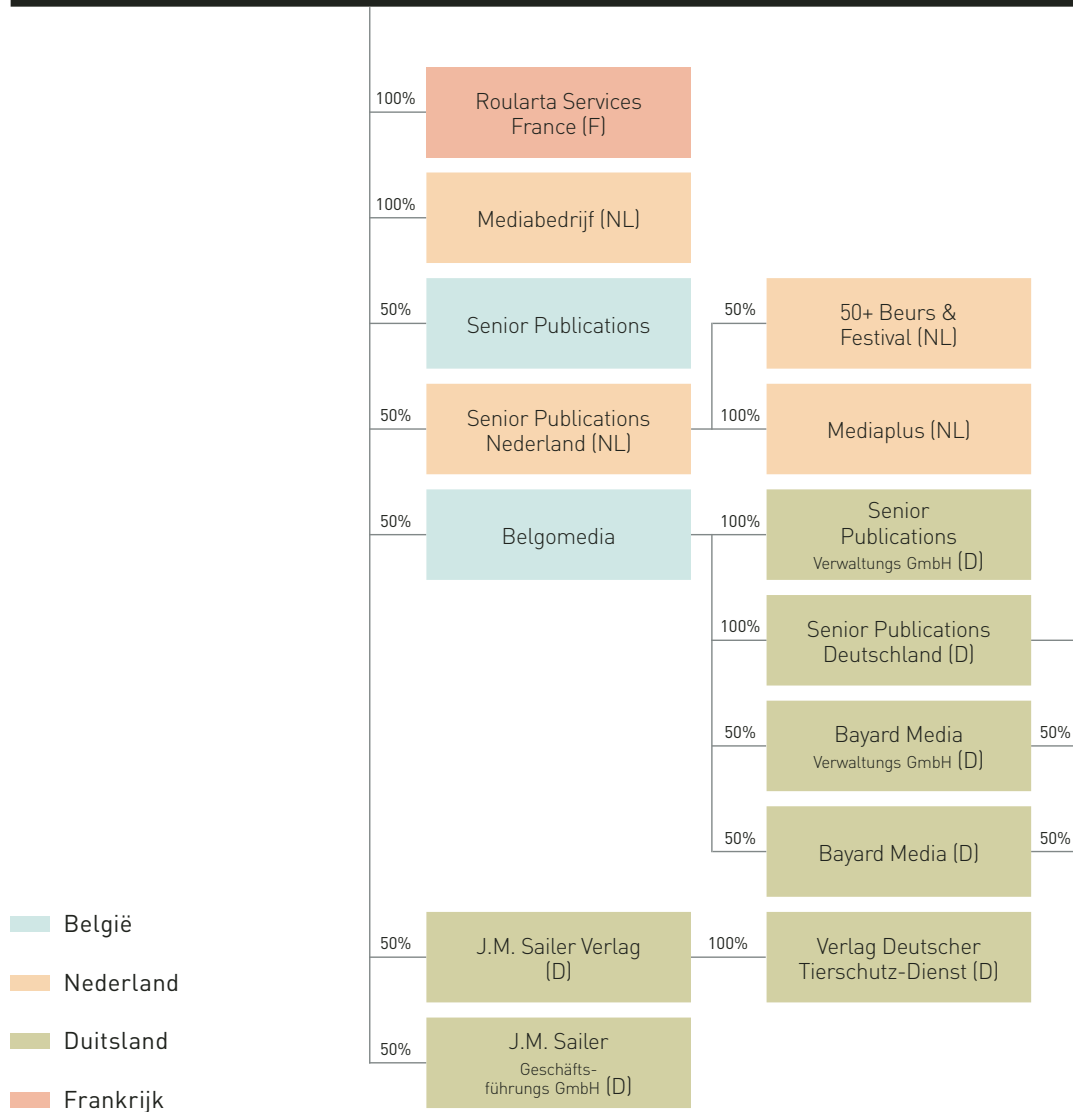
Natuurlijk kapitaal

- 0,93% besparing* op het energieverbruik van de site Roeselare = 93,2 ton minder CO₂-uitstoot of een gemiddeld jaarverbruik van 21 gezinnen

[*] t.o.v. referentiejaar 2016

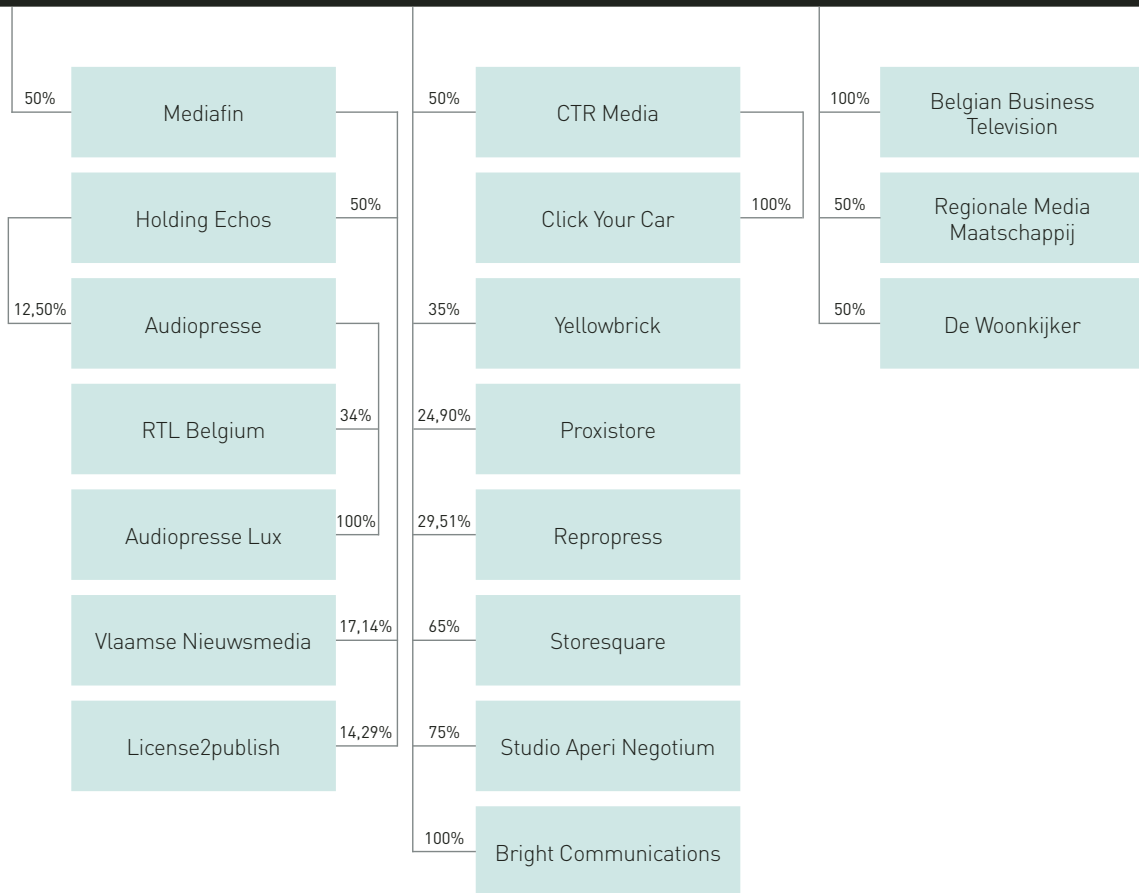


ROULARTA MEDIA GROUP



Groepsstructuur

ROULARTA MEDIA GROUP



Vestigingen

HOOFDZETEL ROULARTA MEDIA GROUP

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



BRUSSELS MEDIA CENTRE

(redactiehuis) Raketstraat 50, 1130 Brussel



MEDIAFIN

Tour & Taxis, Havenlaan 86C bus 309, 1000 Brussel



ROULARTA MEDIA (reclameregie en Seminar Centre)
Z.1. Researchpark 120, 1731 Zellik



Actieve landen

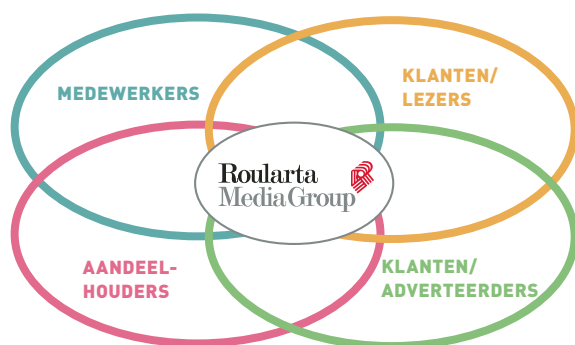
NEDERLAND

DUITSLAND

BELGIË

Stakeholders

We kunnen enkel iets realiseren dankzij een goede samenwerking met alle belanghebbenden of stakeholders. Elk op hun manier ondervinden ze invloed van onze activiteiten of producten, of werken ze er zelf op in. Voor ons zijn zij allen belangrijk.



De bijzondere aandacht die Roularta Media Group besteedt aan haar stakeholders, kan geïllustreerd worden aan de hand van The Customer Journey.

Roularta Media Group stelt met haar project The Customer Journey, dat in 2017 werd aangevat, de klant centraal in de volledige werking van het bedrijf onder het motto: **samen gaan we niet voor 'goed' of 'beter', maar voor 'best'**.

In het project The Customer Journey wordt in een eerste fase op twee types klanten gefocust: de lezer en de adverteerder. Per type klant worden afzonderlijke 'klantenreizen' uitgewerkt. Bij een klantenreis wordt telkens een analyse gemaakt van de werking van de organisatie vanuit het standpunt van de klant.



FOCUS OP KWALITATIEVE CONTENT VOOR DE LEZER

In het medialandschap staat Roularta Media Group bekend voor haar kwalitatieve content. Met The Customer Journey wil Roularta Media Group het niveau van service aan haar lezers gevoelig opkrikken. Lezers hebben potentieel heel wat vragen die zij snel en correct beantwoord willen zien. Onder impuls van The Customer Journey worden de interne werkprocessen bijgestuurd om dit doel te bereiken. Transparante en duidelijke communicatie met de lezer vormen de bouwstenen om het gewenste niveau van service te bereiken en de tevredenheid van de klant te verhogen.

DE AANGeweZEN MEDIAPARTNER VOOR ADVERTEERDERS

Roularta Media Group slaagt er sinds jaar en dag in om multimediale oplossingen op maat aan te bieden aan adverteerders. Het hoge aantal mogelijkheden maakt het tegelijk soms danig complex voor de klant om de juiste keuzes te maken. The Customer Journey heeft dan ook tot doel om de adverteerder centraal te zetten en vanuit zijn wensen en verzuchtingen de juiste mediaoplossing aan de klant te bieden.

Adverteerders zijn meer dan ooit op zoek naar creatieve manieren om geloofwaardig en betrouwbaar met hun doelgroepen te communiceren over hun merk, zeker in tijden van fake news en adfraude (fake advertising).

Roularta heeft dan ook al haar opgebouwde expertise inzake native advertising, crossmediale creativiteit en contentmarketing gebundeld in één competentiecenter dat op die manier totaaloplossingen kan uitwerken voor de adverteerder: Roularta Brand Studio.

In nauwe samenwerking met de salesteams van Roularta Media Group, biedt Roularta Brand Studio voor adverteerders creatieve crossmediale totaaloplossingen, op maat van de adverteerder, en in lijn met de doelgroepen en het DNA van de verschillende mediamerken van Roularta Media Group.

Milieu

Roularta Media Group streeft er al jaren naar om de best beschikbare en meest efficiënte technieken in te zetten in haar productieproces. De diverse maatregelen die worden genomen m.b.t. eco-investeringen concentreren zich voornamelijk in de drukkerijomgeving in de hoofdzetel in Roeselare.



Energie

Energie in de productieomgeving

Energie is en blijft een belangrijke factor in het productieproces. Dankzij tal van ingrepen kon Roularta Media Group al aanzienlijke reducties realiseren van het verbruik van gas en elektriciteit en aldus ook van de CO₂-uitstoot.

In 2016 is Roularta Media Group, als enige grafisch bedrijf, toegetreden tot de EnergieBeleidsOvereenkomst (EBO) 2015-2020 van de Vlaamse overheid. De EBO is de opvolger van het benchmark- en auditconvenant Energie. In het kader van de EBO moet naast een energieplan en de rapportage hierover ook een energiemanagementsysteem worden opgezet. In het kader van de opzet van dit energiemanagementsysteem werd er beslist om de procedure voor een ISO 50.001-certificaat op te starten, met als doel een certificering te behalen in het voorjaar van 2019. Hiermee breiden we ook het werkterrein uit van de drukkerijactiviteiten naar de hele site in Roeselare. Alle medewerkers van deze site worden zo betrokken bij dit project.

Energie in de kantooromgevingen

De afgelopen jaren werden mooie energie-efficiënte realisaties doorgevoerd in de kantooromgevingen door diverse maatregelen. Een aantal voorbeelden:

- Op de site Brussels Media Centre in Haren werd gewerkt aan de energetische optimalisatie van de installaties naar aanleiding van de energie-audit in 2017 en werd de beslissing genomen om te starten met een zonnepanelenproject op het dak.
- Bij nieuwe installaties worden detectoren voorzien om het licht automatisch aan en uit te laten gaan.
- Lampen worden vervangen door ledverlichting of andere energiezuinigere types. In 2018 schakelden de sites in Zellik en Roeselare (inclusief de productieomgeving) volledig over op ledverlichting.
- De stookinstallatie van de site Roeselare werd vernieuwd, en de bijbehorende regeling van de verwarmingskringen in de kantooromgeving werd geoptimaliseerd.

Water

Water is een belangrijke en kostbare grondstof in de wereld en in het productieproces. Er wordt dan ook naar gestreefd om hier zo zuinig mogelijk mee om te gaan. De voorbije jaren gebeurden diverse ingrepen in het productieproces waardoor het verbruik van stadswater systematisch is gedaald.

Door een ombouw van de koelinstallatie kan een deel van het gebruikte water in de productieomgeving opnieuw ingezet worden. Zo slagen we erin om ruim 7.000 m³ water per jaar te besparen.



Papier



Papier is de basisgrondstof om kranten en tijdschriften te drukken. De aankoop van papier bedraagt gemiddeld 70.000 ton per jaar. Alle papier is chloorvrij (100% TCF).

Roularta behaalde in 2009 zowel het FSC als het PEFC 'chain of custody'-certificaat. Het certificaat wordt telkens toegekend voor 5 jaar. In 2014 volgde een audit door een onafhankelijk controleorganisme voor de verlenging van onze attesten, waarin we slaagden.

Om de certificaten te behalen, moest er worden aangetoond dat we de chain of custody in het bedrijf kunnen organiseren. De chain of custody is een betrouwbaar opvolgsysteem van de gecertificeerde houtstromen, stap voor stap, van de exploitatie van de boom tot aan de afgewerkte producten. Het gaat hier om een gesloten keten, wat betekent dat elke schakel dient te beschikken over een chain of custody-certificaat (en jaarlijks gecontroleerd wordt door een onafhankelijke certificatie-instelling). Dan pas mag het product het PEFC-label dragen en krijgt de eindgebruiker de zekerheid dat het product uit duurzaam beheerd bos komt.



Door het behalen van de certificaten mag Roularta Printing gecertificeerd papier kopen, verwerken en als drukwerk verkopen met het FSC- of PEFC-label.

De FSC- en PEFC-certificaten staan borg voor een verantwoord bosbeheer.



PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes) is een boscertificatiesysteem dat in 1999 werd opgericht in Europa. Producten met het PEFC-logo garanderen de herkomst uit verantwoord beheerde bossen. Concreet betekent dit een bosbeheer dat tegelijk economisch leefbaar, milieuvriendelijk en sociaal gunstig is. Het PEFC-label garandeert de consumenten dat het product dat zij kopen afkomstig is uit duurzaam beheerde bossen.

- **Ecologisch:**
Een boom oogsten = een boom herplanten.
De biodiversiteit in het bos bewaren.
- **Sociaal:**
De rechten van de mensen die van het bos leven en/of erin wonen verzekeren.
Het voorzien van strenge veiligheidseisen voor de bosarbeiders.
- **Economisch:**
De bosbeheerders een eerlijke prijs geven voor hun hout.
Het stimuleren van de lokale economie.

PEFC Belgium, de vzw die instaat voor de promotie van het PEFC-label in ons land, publiceert een 'Gids van PEFC-gecertificeerde bedrijven'. Deze gids bevat de gegevens van alle bedrijven die producten kunnen produceren en verkopen met het PEFC-label. Onze drukkerij staat in de lijst vermeld (onder de benaming 'Roularta Printing').

Alle info over PEFC en over de gids vindt u op www.pefc.be. (bron: PEFC Belgium)

Ook FSC (Forest Stewardship Council of Raad voor Goed Bosbeheer) promoot ecologisch geschikt, sociaal correct en economisch leefbaar bosbeheer van bossen wereldwijd. Zij leggen hierbij de lat erg hoog. FSC is een internationale organisatie die in 1993 werd opgericht. Zij stelt wereldwijde standaarden voor bosbeheer op, met daaraan gekoppeld een keurmerk.

Ook FSC zorgt voor een gids van FSC-gecertificeerde bedrijven, waarin u onze drukkerij (Roularta Printing) kunt terugvinden.

Alle info over FSC en over de gids vindt u op www.fsc.be.

Inkt, additieven en solventen

Net zoals bij papier, is zuinig omspringen met inkt, additieven en solventen in het productieproces, steeds een uitgangspunt.

- Per jaar wordt gemiddeld zo'n 1.400.000 kg aan inkt verbruikt. Er wordt continu gestreefd naar een minimaal verbruik van inkt, zonder daarbij aan kwaliteit in te moeten boeten.
- Naast inkt zijn er nog de reinigingsmiddelen (ongeveer 45.000 liter per jaar) en de vochtadditieven. Het gebruik van vochtadditieven bedraagt zo'n 155.000 liter per jaar. De afgelopen jaren werden er veel inspanningen gedaan om de inzet van isopropylalcohol (IPA) te verminderen. Het gebruik t.o.v. 2008 is met 40% gedaald.

Volledig alcoholvrij drukken is niet haalbaar omdat dit de kwaliteit van het drukwerk onderuithaalt.

Verpakking

Vanaf een bepaalde omvang van het verpakkingsafval is ieder bedrijf verplicht een driejaarlijks preventieplan in te dienen bij de Interregionale Verpakkingscommissie (IVCie). Men kan een eigen plan indienen of intekenen via een sectorfederatie.

In 2016 heeft Roularta opnieuw ingetekend op het sectorplan van Febelgra/Fedustria. Telkens zijn er concrete aandachtspunten die steeds opnieuw leiden tot mooie realisaties op ecologisch vlak.

Mobiliteit

Mobiliteit wint alsmear aan belang in het bedrijfsleven. Ook dit aspect verdient onze eco-aandacht. Initiatieven zoals fietsen, carpoolen en gratis treinverkeer worden bij onze personeelsleden in de kijker gezet en door het bedrijf gepromoot. De afgelopen jaren startte Roularta Media Group met een aanbod van deelfietsen van Blue-bike.

We streven ook naar een eco-efficiënt aankoopbeleid in ons wagenpark. Dit zorgt voor een constante daling van de gemiddelde CO₂-uitstoot van onze bedrijfswagens. Sedert 2014 blijft de CO₂-uitstoot min of meer stabiel.

Sinds 2018 heeft RMG in haar keuzeaanbod van bedrijfswagens ook benzine-hybridewagens opgenomen.

Sign for my Future

Roularta Media Group tekende ook als ambassadeur in op het burgerinitiatief Sign for my Future, dat wil dat onze volgende regeringen eindelijk werk maken van een ambitieus klimaatbeleid en een goede toekomst voor de kinderen.

Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit

Roularta Media Group heeft ingetekend op de Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit. Een initiatief van o.a. de Vlaamse overheid (Departement Omgeving en Agentschap voor Natuur en Bos), Natuurpunt & Corridor.

De Green Deal Bedrijven en Biodiversiteit moet de biodiversiteit op bedrijventerreinen verhogen en het draagvlak ervoor versterken. Aandacht voor biodiversiteit kan namelijk heel wat voordelen opleveren voor het bedrijf, de werknemers, klanten, stakeholders, enz.

Met de Green Deal wil Roularta de biodiversiteit op haar sites verder stimuleren door de komende jaren een aantal projecten op het vlak van biodiversiteit te realiseren. Dat kan gaan over het verder aanplanten van bomen en bessendragende heesters, het aanbrengen van nestkastjes, bijenkorven, insectenhôtels enz.

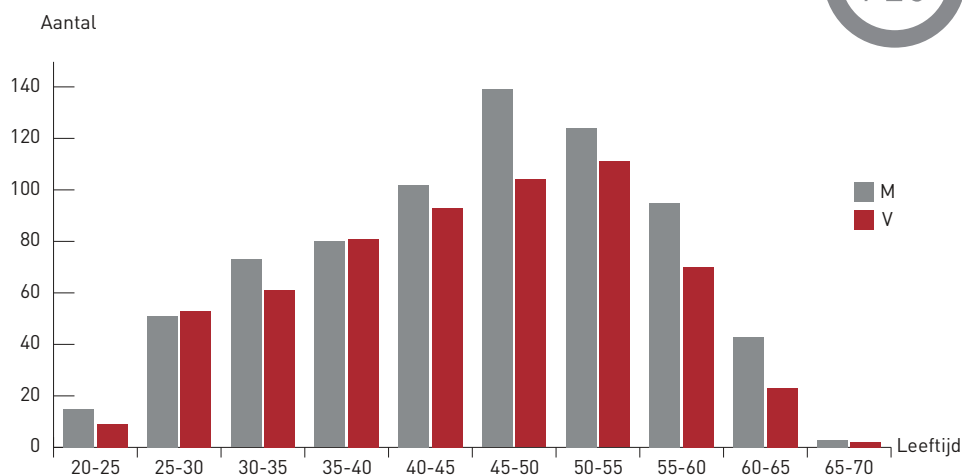


Personeel

Roularta Media Group zet in op menselijk kapitaal, personeel en freelancemedewerkers.

Het vaste personeelsbestand van Roularta Media Group (Roularta Media Group en 100% dochterbedrijven) per 31/12/2018 telt 1.332 mensen, waarvan 725 mannen en 607 vrouwen verdeeld over verschillende leeftijdscategorieën.

Daarnaast doet Roularta Media Group voor het aanleveren van kwaliteitsvolle content een beroep op een uitgebreide groep van meer dan 1.300 freelancejournalisten, grafici en fotografen.



One Team, One Family

Onze medewerkers zijn de grote kracht en drijfveer in alles wat het bedrijf realiseert. Wij streven dan ook een duurzame omgang met ons personeel na. We willen hun energie, mogelijkheden, competenties, talenten, engagement en inzet laten sprankelen. Er ook voor zorgen dat zij zich bij



Roularta Media Group continu kunnen herbronnen, is de grote ambitie.

We werken hierbij als één team, als één grote familie, waarin iedereen een eigen, specifieke en belangrijke plaats inneemt. Vandaar onze slagzin 'One Team, One Family'.

Opleiding, informatie en documentatie

Er is blijvende aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van alle medewerkers. Hierop aansluitend voorzien we jaarlijks heel wat opleidingen, dit zowel intern als extern.

Daarnaast organiseren we regelmatig 's avonds vrijblijvende infosessies over algemene thema's, vooral in de gezondheidssfeer. Zo hadden we al voordrachten rond voeding, burn-out, slaap,...



Er worden op de verschillende sites ook Speakers' Corners en Academy's georganiseerd waarbij afdelingen zichzelf en nieuwe initiatieven voorstellen.

Fun@Work

Het bedrijf richtte een tiental jaren terug een Sportief Comité op. Aanvankelijk organiseerde dit comité initiatielessen in diverse sporttakken, om zo medewerkers te laten proeven van een voor hen onbekende sport. Vanaf 2013 ging het Sportief Comité een stapje verder en richtte het ook momenten van ontspanning en gezellig samenzijn onder collega's in met een workshop rond bloemschikken of een workshop over kleurenanalyse. Daarnaast staat het Sportief Comité ook in voor de organisatie van allerlei voordrachten rond actuele gezondheidsthema's zoals slaap, voeding,...

Omdat de naam Sportief Comité niet meer de lading dekt van de verschillende activiteiten die het organiseert, werd er op zoek gegaan naar een nieuwe naam. Sinds september 2018 worden alle activiteiten voor collega's aangeboden onder de naam Fun@Work.

De sociale rol van Roularta Media Group Roulactief

Voor de medewerkers heeft Roularta Media Group 'Roulactief' uitgebouwd. Roulactief haalt de middelen voor haar werking uit activiteiten en uit bijdragen van de werknemers.

Elk jaar organiseert Roulactief tal van activiteiten die de personeelsleden aanspreken. Enkele activiteiten die jaarlijks plaatsvinden zijn de nieuwjaarsreceptie, het Sint-Lucasfeest (personeelsfeest, genoemd naar St.-Lucas, de patroonheilige van de drukkers en de grafische nijverheid), de Sinterklaasdag en het Sinterklaasfeest, uitstappen zoals excursies naar een bepaalde streek, een museumbezoek,...

Daarnaast is Roulactief ook een solidariteitsfonds. Bij speciale gebeurtenissen of noodsituaties kan steun worden verleend via acties of de 'kassa' van Roulactief.

Tot slot schenkt Roulactief een bijdrage aan de seniorenwerking van het bedrijf.

Verder vervullen wij een sociale, niet-bedrijfsgebonden rol door te investeren in talent, cultuur en nieuwe initiatieven.



Roularta Media Group is bijvoorbeeld een van de stichtende partners van 'Een Hart voor West-Vlaanderen' dat zich inzet voor kwetsbare jongeren tot 18 jaar.

Diverse initiatieven van verenigingen of organisaties (vzw's, vrijwilligerswerkingen, wijk- of oudercomités, etc.) die zich inzetten voor maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren in hun wijk, buurt of stad, worden door 'Een Hart voor West-Vlaanderen' ondersteund. De focus ligt daarbij op projecten die – soms heel lokaal – het verschil kunnen maken en ook een hefboom kunnen zijn voor bredere initiatieven die nieuwe kansen creëren voor deze kwetsbare doelgroep.

'Een Hart voor West-Vlaanderen' is een initiatief van het Streekfonds West-Vlaanderen in samenwerking met Roularta Media Group, Focus & WTV, Krant van West-Vlaanderen, Deze Week/De Zondag, en met de steun van de Provincie West-Vlaanderen.

EERBIEDIGING MENSENRECHTEN - BESTRIJDING VAN CORRUPTIE EN OMKOPING

Roularta waakt erover dat haar management, werknemers, freelancemedewerkers en zakenpartners de mensenrechten met inbegrip van de fundamentele arbeidsnormen respecteren.

Om corruptie en omkoping te vermijden, werd er door Roularta Media Group een deontologische code uitgewerkt, die door alle personeelsleden alsook freelancemedewerkers wordt ondertekend.

Innovatie

Roularta binnen de grafische en mediasector

Roularta wil een voortrekkersrol opnemen in de grafische en de mediasector. Via diverse kanalen en via het lidmaatschap in tal van verenigingen (Raad voor de Journalistiek, Conseil de déontologie journalistique, WE MEDIA, Febelgra, JEP, EMMA...) komen we verder op voor de belangen van de sector en streven we naar vernieuwing.



Roularta Innovation Lab

In september 2018 werd binnen Roularta Media Group het Innovation Lab (IL) opgericht dat ten dienste staat van alle businessunits. Het voert een radarfunctie uit en speurt 'beyond the horizon' naar de nieuwste technologieën en trends, en funktioneert als kruispunt van digitale en technologische vernieuwing.

Het IL onderzoekt nieuwe technologieën, tools en softwares en evalueert hun eventuele meerwaarde voor Roularta Media Group.

Het Innovation Lab scant de wereld van de start-ups, bouwt een sterk netwerk uit binnen deze omgeving en wordt zo het eerste aanspreekpunt van start-ups binnen de wereld van de mediatech.

Daarnaast sluit het Innovation Lab partnerships af met technologische leveranciers en onderzoeksgroepen van hogeschole en universiteiten. Met deze partners vormt Roularta Media Group een triple helix (samenwerking tussen overheid of privatefondorganisaties, ondernemingen en onderwijs) om zo technologische vooruitstrevende oplossingen in de markt te zetten waar gebruikers echt op zitten te wachten.

Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking komt tot uiting in 'NewsTAPAS'. Dit heeft als doel de betrokkenheid met de Roularta-nieuwsmerken te vergroten door (digitale) lezers een unieke, gepersonaliseerde en individuele lezerservaring aan te bieden. Hiervoor zal Roularta Media Group een 'content adaptation engine' ontwikkelen die geïntegreerd kan worden in de redactionele systemen. Deze technologie zal in staat zijn om de gepersonaliseerde nieuwsartikelen automatisch aan te passen in een format (zowel vormelijk als inhoudelijk) op basis van de interesses, behoeften en context (apparaat, tijdstip, locatie, etc.) van de gebruikers.

Roularta Media Group werkt in het kader van NewsTAPAS samen met de VRT (Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie), ML2Grow (AI service provider en spin-off van IDLab verbonden aan de Universiteit Gent), imec SMIT-VUB (onderzoeksgroep aan de Universiteit Brussel met een sterke focus op gebruikersonderzoek) en UGent imec-IDLab (onderzoeksgroep aan de Universiteit Gent met een sterke expertise in Machine Learning en Artificiële Intelligentie).

Het NewsTAPAS-project werd ook geselecteerd door het Google Digital News Innovation Fund.



Dit fonds werd door Google een drietal jaar geleden in het leven geroepen om innovatie binnen de Europese nieuwsindustrie te stimuleren.

Het aandeel

Roularta Media Group

KAPITAAL EN AANDELEN

Het maatschappelijk kapitaal van de NV Roularta Media Group bedraagt 80.000.000,00 euro. Het wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 volstorte aandelen zonder vermelding van nominale waarde, die elk een gelijk deel van het kapitaal vertegenwoordigen.

Alle aandelen die het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen, genieten van dezelfde maatschappelijke rechten.

Inkoop eigen aandelen

In de loop van het boekjaar 2018 werden geen eigen aandelen ingekocht op basis van de statutaire machtiging van de raad van bestuur. De vennootschap heeft 596.935 eigen aandelen in portefeuille, die 4,542% van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

Aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA ⁽¹⁾	8.989.665	68,409%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,973%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management NV	394.201	2,999%
Eigen aandelen ⁽²⁾	596.935	4,542%
Individuele en institutionele beleggers	1.639.461	12,476%

(1) De Comm.VA Koinon en de S.A. West Investment Holding hebben, in hun hoedanigheid van in overleg handelende personen die een akkoord hebben afgesloten aangaande het bezit, de verwerving en de overdracht van effecten, een kennisgeving gedaan.

(2) Toestand per 31/03/2019.

Van het totaal aantal uitstaande aandelen zijn er 9.407.428 aandelen op naam.

Wet op de openbare overnamebieding

In het kader van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 30/08/2018 als rechtstreekse houder van meer dan 30% van de aandelen Roularta Media Group, een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet.

BEURSEVOLUTIE

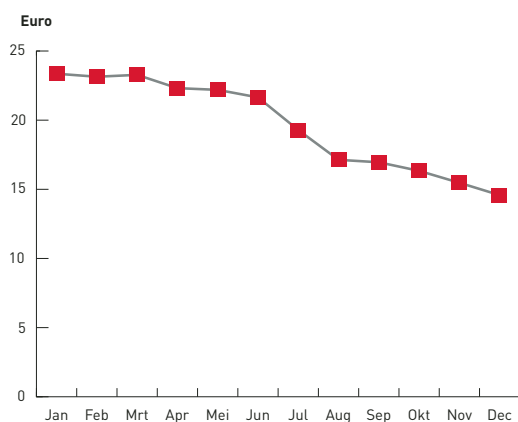
Het aandeel Roularta Media Group is genoteerd op NYSE Euronext Brussels, onder de rubriek Media - Publishing, met ISIN-code BE0003741551 en Mnemo ROU.

Het Roularta-aandeel is opgenomen in de BEL Small Cap Index (BE0389857146).

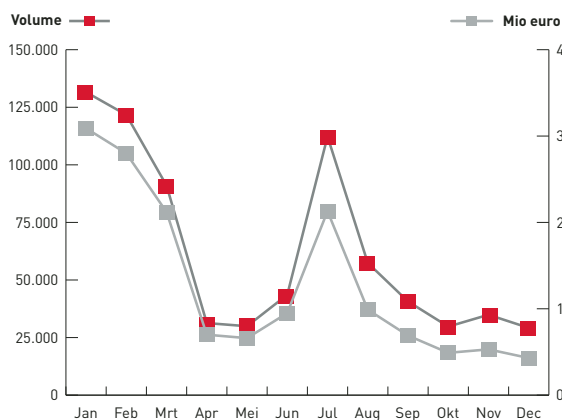
Slotkoersen en volumes in 2018

Maand	Gemiddelde slotkoers	Volumes	in mio €
Jan 18	23,359	131.583	3,09
Feb 18	23,140	121.705	2,80
Mrt 18	23,276	91.013	2,12
Apr 18	22,315	31.300	0,70
Mei 18	22,191	29.930	0,66
Jun 18	21,648	43.592	0,95
Jul 18	19,289	112.304	2,13
Aug 18	17,133	57.427	0,99
Sep 18	16,955	40.676	0,69
Okt 18	16,335	29.763	0,49
Nov 18	15,473	34.908	0,53
Dec 18	14,579	29.204	0,43
		753.405	15,58

Gemiddelde slotkoers - 2018



Volumes en bedragen in mio euro - 2018



Het aandeel bereikte op 26 februari 2018 met 25,400 euro zijn hoogste koers in het afgelopen jaar. De laagste koers van 14,050 euro werd genoteerd op 24 december 2018.

Op 8 februari 2018 werd het grootste dagvolume opgetekend met 46.089 stuks.

Liquiditeit van het aandeel

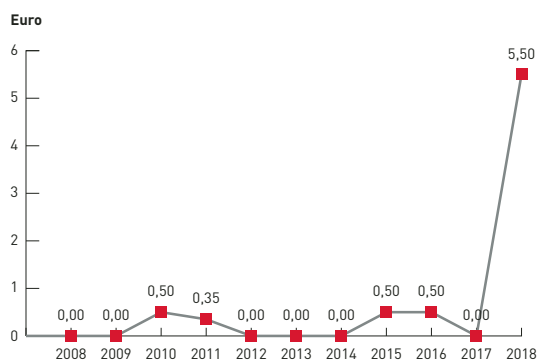
Door Roularta Media Group wordt een proactieve investorrelationspolitiek gevoerd met de bedoeling het aandeel in de kijker te plaatsen en zo de liquiditeit van het aandeel mede te ondersteunen.

Dividendpolitiek

De algemene vergadering volgt op voorstel van de raad van bestuur inzake de resultaatbestemming een beleid waarbij zij poogt een dividend uit te keren, zonder hierbij het gezonde evenwicht tussen een dividenuitkering en het behoud van de investeringsmogelijkheden uit het oog te verliezen.

De raad van bestuur zal aan de algemene vergadering van 21 mei 2019 voorstellen om over het volledige jaar 2018 een brutodividend van 5,50 euro per aandeel uit te keren. Rekening houdend met het bruto-interimdividend van 5 euro dat in juli 2018 werd uitgekeerd, bedraagt het bruto-slotdividend 0,50 euro per aandeel.

Brutodividend



EVOLUTIE MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL

De NV Roularta Media Group werd op 11 mei 1988 opgericht onder de naam Roularta Financieringsmaatschappij. Hierna vindt u een schematisch overzicht van de gebeurtenissen die in de loop der jaren hun effect hebben nagelaten op het maatschappelijk kapitaal en het aantal kapitaalvertegenwoordigende effecten.

Jaar	Maand	Verrichting	Aantal aandelen	Kapitaal	BEF / EUR
1988	mei	Oprichting onder de naam Roularta Financieringsmaatschappij	12.510	381.000.000	BEF
1993	juli	Fusie - verhoging kapitaal	13.009	392.344.000	BEF
1997	december	Splitsing - verhoging kapitaal	18.137	546.964.924	BEF
1997	december	Fusie - verhoging kapitaal	22.389	675.254.924	BEF
1997	december	Verhoging kapitaal	24.341	734.074.465	BEF
1997	december	Wijziging naam in Roularta Media Group			
1998	juni	Uitgifte 300.000 warrants - wijziging statuten	2.434.100	734.074.465	BEF
1998	juni	Fusie - verhoging kapitaal	2.690.400	1.545.457.541	BEF
1998	juni	Inbreng schuldvordering - verhoging kapitaal	8.277.700	2.496.457.541	BEF
1998	december	Inbreng schuldvordering - verhoging kapitaal	9.611.034	4.479.791.791	BEF
2001	juni	Omzetting kapitaal in euro - verhoging kapitaal door de conversie van 61.950 warrants	9.672.984	111.743.000,00	EUR
2001	oktober	Vernietiging 119.305 eigen aandelen	9.553.679	111.743.000,00	EUR
2002	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 35.350 warrants	9.589.029	112.138.000,00	EUR
2003	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 43.475 warrants	9.632.504	112.623.000,00	EUR
2003	juli	Verhoging van het kapitaal door een inbreng in natura	9.884.986	118.463.000,00	EUR
2004	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 43.625 warrants	9.928.611	118.950.000,00	EUR
2005	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 28.350 warrants	9.956.961	119.267.000,00	EUR
2006	januari	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 39.090 warrants	9.996.051	120.054.000,00	EUR
2006	februari	Verhoging van het kapitaal door een inbreng in geld	10.985.660	131.939.204,09	EUR
2006	mei	Incorporatie uitgiftepremie	10.985.660	170.029.300,00	EUR
2006	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 19.825 warrants	11.005.485	170.250.500,00	EUR
2007	januari	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 9.340 warrants	11.014.825	170.439.000,00	EUR
2007	juni	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 22.225 warrants	11.037.050	170.687.000,00	EUR
2008	januari	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 7.864 warrants	11.044.914	170.846.000,00	EUR
2008	mei	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 17.375 warrants	11.062.289	171.040.000,00	EUR
2008	december	Verhoging van het kapitaal door een inbreng in geld	13.131.940	203.040.000,00	EUR
2011	januari	Verhoging van het kapitaal door de conversie van 9.183 warrants	13.141.123	203.225.000,00	EUR
2015	mei	Vermindering van het kapitaal	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2015	juni	Fusie - Roularta Media Group NV met Roularta Printing NV, Biblo NV, De Streekkrant - De Weekkrantgroep NV, Euro DB NV, Le Vif Magazine SA, New Bizz Partners NV, Press News NV, Regie De Weekkrant NV, Roularta Business Leads NV, Roularta IT-Solutions NV, Roularta Publishing NV en West-Vlaamse Media Groep NV	13.141.123	80.000.000,00	EUR

Analisten die het aandeel Roularta volgen:

- Bank Degroof Petercam	Michael Roeg	m.roeg@degroofpetercam.com
- KBC Securities	Ruben Devos	ruben.devos@kbcsecurities.be
- Kepler Cheuvreux	Kris Kippers	kkippers@keplercheuvreux.com
- Merodis Equity Research	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

Geconsolideerde kerncijfers

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	2014	2015	2016 (*) herwerkt	2017	2018	Trend
Omzet		299.569	290.226	276.464	256.768	277.008	+7,9%
EBITDA ⁽¹⁾		34.871	33.598	16.930	1.927	6.336	+228,8%
	<i>EBITDA - marge</i>	11,6%	11,6%	6,1%	0,8%	2,3%	
EBIT ⁽²⁾		21.930	31.363	7.412	-12.035	-65.547	-444,6%
	<i>EBIT - marge</i>	7,3%	10,8%	2,7%	-4,7%	-23,7%	
Nettofinancieringskosten		-6.728	-5.441	-4.687	-4.858	-5.075	+4%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		15.202	25.922	2.725	-16.893	-70.622	
Belastingen		-2.492	46.089	72	-14.578	-1.539	
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		12.710	72.011	2.797	-31.471	-72.161	-129%
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten		-155.237	-7.770	17.475	18.510	151.093	+716%
Nettoresultaat		-142.527	64.241	20.272	-12.961	78.932	+709%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-50	-127	-1.201	-2.030	-1.010	+50%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-142.477	64.368	21.473	-10.931	79.942	+831%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-47,6%	22,2%	7,8%	-4,3%	28,9%	

Balans	in duizend euro	2014	2015	2016	2017	2018	Trend
Vaste activa		271.778	319.007	307.445	166.259	184.108	+10,7%
Vlottende activa		261.376	130.674	135.756	250.849	171.000	-31,8%
Balanstotaal		533.154	449.681	443.201	417.108	355.108	-14,9%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		143.277	207.649	222.293	202.999	222.561	+9,6%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		2.475	1.868	1.762	1.906	1.100	-42,3%
Verplichtingen		387.402	240.164	219.146	212.203	131.447	-38,1%
Liquiditeit ⁽³⁾		1,2	1,1	1,4	1,3	1,5	+15,4%
Solvabiliteit ⁽⁴⁾		27,3%	46,6%	50,6%	49,1%	63,0%	+28,3%
Netto financiële schuld		82.027	75.680	57.443	62.552	-95.658	-252,9%
Gearing ⁽⁵⁾		56,3%	36,1%	25,6%	30,5%	-42,8%	-240,2%

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

(1) EBITDA = EBIT + afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(2) EBIT = bedrijfsresultaat (inclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures).

(3) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

(4) Solvabiliteit = eigen vermogen (aandeel van de Groep + minderheidsbelangen) / balanstotaal.

(5) Gearing = netto financiële schuld / eigen vermogen (aandeel van de Groep + minderheidsbelangen).

Kerncijfers per aandeel ⁽¹⁾

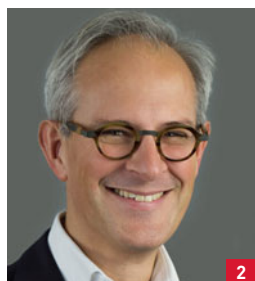
Omschrijving	in euro	2014	2015	2016 (*) herwerkt	2017	2018
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		11,48	16,63	17,76	16,19	17,75
EBITDA (Operationele cashflow)		2,79	2,69	1,35	0,15	0,51
EBIT		1,76	2,51	0,59	-0,96	-5,23
Nettoresultaat RMG		-11,41	5,16	1,72	-0,87	6,37
Nettoresultaat RMG na verwateringseffect		-11,41	5,14	1,70	-0,87	6,35
Brutodividend		0,00	0,50	0,50	0,00	5,50
Koers/winst (P/E) ⁽²⁾		7,87	10,12	15,01	-21,23	2,33
Aantal aandelen op 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.483.273	12.486.031	12.515.767	12.534.766	12.541.645
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.483.273	12.517.300	12.611.966	12.609.509	12.597.381
Hoogste koers		14,30	25,10	26,93	28,95	25,40
Koers eind december		12,25	24,50	24,32	21,95	14,65
Beurskapitalisatie in miljoen euro op 31/12		160,98	321,96	319,59	288,45	192,52
Jaarlijks volume in miljoen euro		6,00	25,90	25,66	30,55	15,58
Jaarlijks volume in aantal		489.755	1.516.330	1.069.743	1.342.752	753.405

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

(1) Op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen.

(2) Winst = courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen. Vanaf 2016 is verondersteld dat het courant nettoresultaat gelijk is aan het nettoresultaat.

Executive Management Committee



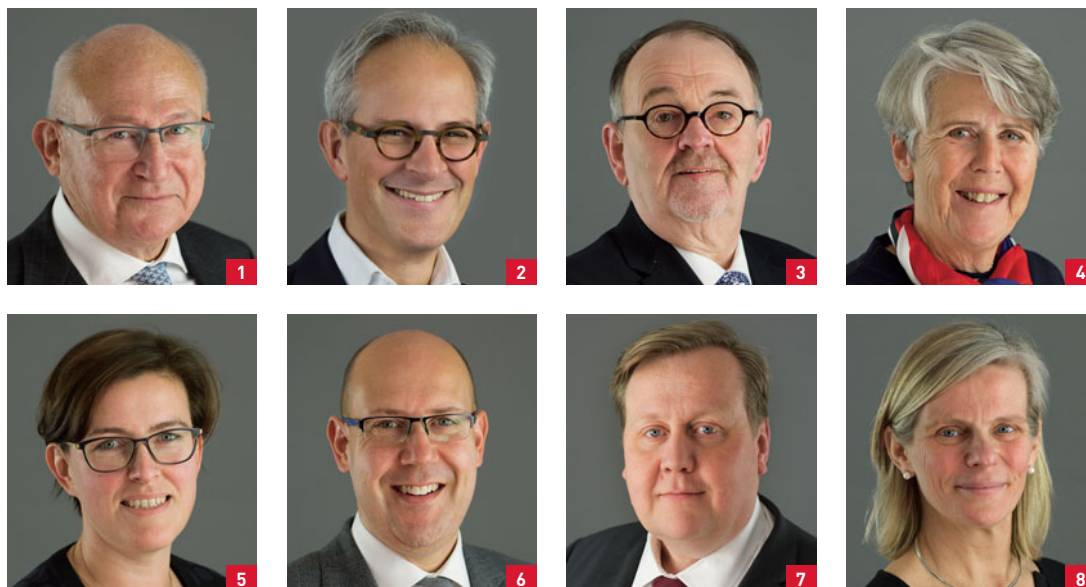
1. **Rik De Nolf** Voorzitter
2. **Xavier Bouckaert** CEO
3. **Katrien De Nolf** Directeur Human resources
4. **Jeroen Mouton** CFO

Managementteam RMG

1. **William De Nolf** Web/app-ontwikkeling en digitale marketing
2. **Katrien De Nolf** Directeur Human resources
3. **Philippe Belpaire** Directeur Nationale reclameregie
4. **Xavier Bouckaert** CEO
5. **Willem Vandenameele** Directeur IT
6. **Erwin Danis** Innovation Lab
7. **Jan Cattrysse** Directeur Administratie
8. **Jeroen Mouton** CFO
9. **Sophie Van Iseghem** Secretaris-generaal
10. **Stefan Seghers** CDO
11. **William Metsu** Directeur Drukkerij
12. **Luk Wynants** Directeur Local Media
13. **Stefaan Vermeersch** Directeur Krant van West-Vlaanderen
14. **Jos Grobben** Directeur Magazines



Raad van Bestuur RMG



1. **Rik De Nolf** | Uitvoerend voorzitter raad van bestuur (2022)
2. **Xavier Bouckaert** | Vaste vertegenwoordiger van Koinon Comm.VA | Uitvoerend bestuurder | Gedelegeerd bestuurder (2022)
3. **Carel Bickers** | Onafhankelijk bestuurder (2022) | Voorzitter Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité
4. **Lieve Claey**s | Niet-uitvoerend bestuurder (2022)
5. **Coralie Claey**s | Vaste vertegenwoordiger van Verana NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2020)
6. **Francis De Nolf** | Vaste vertegenwoordiger van Alauda NV | Uitvoerend bestuurder (2019)
7. **Koen Dejonckheere** | Vaste vertegenwoordiger van Invest at Value NV | Onafhankelijk bestuurder (2022) | Lid Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité
8. **Caroline Pauwels** | Onafhankelijk bestuurder (2022)



VERKLARING MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE GEGEVEN IN DIT JAARVERSLAG 2018

Ondergetekenden verklaren dat, voor zover voor hen bekend:

- de jaarrekeningen, die zijn opgesteld overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen, een getrouw beeld geven van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van Roularta Media Group NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw overzicht geeft van de ontwikkeling, de resultaten en de positie van Roularta Media Group NV en de in de consolidatie opgenomen ondernemingen, evenals een beschrijving van de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee zij geconfronteerd worden.

Xavier Bouckaert, CEO | Jeroen Mouton, CFO

Jaarverslag raad van bestuur

aan de gewone algemene vergadering van de aandeelhouders van 21 mei 2019 betreffende de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2018

Geachte aandeelhouders,
Dit jaarverslag dient samen met de geauditeerde jaarrekening van NV Roularta Media Group, hierna de Groep genoemd, en de bijbehorende toelichtingen te worden gelezen. Deze geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur van 8 april 2019 goedgekeurd. Roularta Media Group, met zetel te 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, is sinds 1998 genoteerd op Euronext Brussel. Roularta Media Group was in 2018 actief in de media, meer in het bijzonder als uitgever van magazines, kranten, local media, televisie, internet, line extensions, beurzen en grafische productie.

COMMENTAAR OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) uitgegeven door de International Accounting Standards Board (IASB), en met de interpretaties uitgegeven door het International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) van de IASB die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd. De geconsolideerde jaarrekening geeft een algemeen overzicht van de activiteiten van de Groep en de behaalde resultaten. Ze geeft een getrouw beeld van de financiële positie, de financiële prestaties en de kasstromen van de entiteit, en is opgesteld in de veronderstelling dat de continuïteit gewaarborgd is.

BELANGRIJKSTE WIJZIGINGEN IN DE GROEP GEDURENDE HET BOEKJAAR 2018

Eerste semester 2018:

- In januari 2018 bracht Roularta Media Group een bindend bod uit op verschillende merken van Sanoma. Op 30 juni 2018 werd de overname van Libelle, Femmes d'Aujourd'hui, Flair, GAEL, Feeling en enkele kleinere merken afgerond. Sanoma kocht van Roularta Media Group de merken Ik ga Bouwen & Renoveren en Je vais Construire & Rénover. Er werd reeds 15,3 miljoen € netto betaald door Roularta in 2018. Midden 2019 dient het saldo van iets minder dan 7,9 miljoen € van de overnamesom betaald te worden door Roularta aan Sanoma.
- In januari 2018 werd de verkoop afgerond van 50% van Medialaan. Naast de geconsolideerde meerwaarde van 145,7 miljoen €, werd er eveneens 4,6 miljoen € aan intresten ontvangen, die onder 'discontinued' werden geboekt.
- In maart 2018 werd de overname afgerond van 50% van de aandelen van Mediafin.
- Beide transacties samen, de verkoop van de aandelen Medialaan en de aankoop van de aandelen Mediafin, zorgden voor de ontvangst van een cash-saldo van ongeveer 222 miljoen €.
- In maart 2018 rondde Mediafin de 100% overname af van BeReal en BePublic.
- De participatie van RMG in de NV Proxistore verwaterde in mei 2018 tot 24,9%.
- In juni 2018 vond een kapitaalverhoging van 5 miljoen € plaats in Storesquare NV, waarop RMG intekende voor een bedrag van 3,2 miljoen €. RMG houdt na deze transactie een deelnemingspercentage aan van 65%.

Halfjaar 2018:

Naar aanleiding van de verkoop van MediaLaan heeft Roularta Media Group per 30 juni 2018 beslist om voortaan de resultaten te rapporteren volgens twee nieuwe segmenten: het segment Media Brands en het segment Printing Services.

Door de wijziging van segmenten en de nieuwe kijk op het management van mediamerken, werden ook de kasgenererende eenheden per 30 juni gewijzigd. Als gevolg daarvan besloot de raad van bestuur van Roularta Media Group tot een belangrijke impairment. Op de nettoboekwaarde van 198 miljoen € per 30/06/2018 van het immaterieel vast actief (waarvan 80,5 miljoen € opgenomen op de balans van joint ventures), werden er op het halfjaar bijkomende bijzondere waardeverminderingen van 69,2 miljoen € geboekt, waarvan 63,2 miljoen € op Roularta Media Group NV en dochterondernemingen met impact beneden EBITDA, en 6,0 miljoen € op joint ventures met impact binnen EBITDA (incl. de neutralisatie van de belastinglatenties bedraagt de impact op EBITDA 4,7 miljoen €). De impairment heeft geen cashgevolgen. Daarnaast werd ook beslist dat geen enkel merk nog een onbeperkte levensduur heeft, zodat jaarlijkse afschrijvingen zullen worden toegepast op de recente acquisities en overblijvende merken.

Tweede semester 2018:

In juli 2018:

- werd een interimdividend toegekend en uitbetaald van 5 € bruto per aandeel;
- werden de resterende 75% aandelen van Media-plus BV overgenomen door Senior Publications Nederland BV, een 50% dochter van Roularta Media Group NV;
- werd de 51% participatie van Roularta Media Group in de vennootschap Zeeuws Vlaams Mediabedrijf BV verkocht aan De Persgroep;
- werd Bright Communications Antwerpen gefusioneerend met Bright Communications;
- werden de vzw's Journée Découverte Entreprises, Open Bedrijven en Ter bevordering van het ondernemerschap vereffend;
- In oktober 2018 werd de obligatielening van 100 miljoen € terugbetaald.
- In november 2018 nam Roularta het onlinebuurtplatform Postbuzz over als speerpunt voor de digitale lokale reclamemarkt.
- In november 2018 werden de activiteiten van Roularta HealthCare overgenomen door Roularta Media Group, waarna de vennootschap Roularta HealthCare vervolgens ontbonden en vereffend werd.
- Eind december 2018 werd ook de vennootschap Regionale TV Media ontbonden en vereffend.
- Eind december 2018 heeft Roularta Media Group de laatste contracten die vervielen i.v.m. Econocom-lease afgekocht voor een bedrag van 2,1 miljoen €.

BELANGRIJKSTE FINANCIËLE GEGEVENS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	31/12/2018	31/12/2017	Trend
Omzet		277.008	256.768	+7,9%
<i>Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾</i>		238.014	255.383	-6,8%
EBITDA ⁽²⁾		6.336	1.927	+228,8%
	<i>EBITDA - marge</i>	2,3%	0,8%	
EBIT ⁽³⁾		-65.547	-12.035	-444,6%
	<i>EBIT - marge</i>	-23,7%	-4,7%	
Nettofinancieringskosten		-5.075	-4.858	+4,5%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-70.622	-16.893	-318,1%
Belastingen op het resultaat		-1.539	-14.578	-89,4%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-72.161	-31.471	-129,3%
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten		151.093	18.510	+716,3%
Nettoresultaat		78.932	-12.961	+708,9%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-1.010	-2.030	+50,2%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		79.942	-10.931	+831,3%
<i>Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG - marge</i>		28,9%	-4,3%	
Balans	in duizend euro	31/12/2018	31/12/2017	Trend
Vaste activa		184.108	166.259	+10,7%
Vlottende activa		171.000	250.849	-31,8%
Balanstotaal		355.108	417.108	-14,9%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		222.561	202.999	+9,6%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		1.100	1.906	-42,3%
Verplichtingen		131.447	212.203	-38,1%
Liquiditeit ⁽⁴⁾		1,5	1,3	+15,4%
Solvabiliteit ⁽⁵⁾		63,0%	49,1%	+28,3%
Netto financiële schuld		-95.658	62.552	-252,9%
Gearing ⁽⁶⁾		-42,8%	30,5%	-240,3%

(1) Gecorrigeerde omzet = vergelijkbare omzet, zonder wijzigingen in de consolidatiekring.

(2) EBITDA = EBIT + afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(3) EBIT = bedrijfsresultaat (inclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures).

(4) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

(5) Solvabiliteit = eigen vermogen (aandeel van de Groep + minderheidsbelangen) / balanstotaal.

(6) Gearing = netto financiële schuld / eigen vermogen (aandeel van de Groep + minderheidsbelangen).

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

De **geconsolideerde omzet** van 2018 kent een stijging ten belope van 7,9%, van 256,8 naar 277,0 miljoen €. De overnames in 2018 (Women Brands) en 2017 (Landleven en STERCK) zorgen voor een positieve bijdrage aan de omzet van 39 miljoen €. De afname van de reclame-inkomsten bij Local Media (-14,0%) en de kranten (-9,5%) werd deels goedgemaakt door de groei van de reclame-inkomsten voor het internet (+6,0%) en de magazines (+9,8%). De stijging van de reclame-inkomsten van magazines van 9,8% bestaat uit de combinatie van een stijging van de omzet bij de Women Brands van 18,6% en een daling van de omzet bij de nieuwsmerken van 8,8%. Daarnaast hebben de Women Brands en Landleven een positief effect op de lezersmarkt: de opbrengsten uit losse verkoop en abonnementen stijgen met 41,2%.

De **EBITDA** stijgt van 1,9 miljoen € naar 6,3 miljoen €. De EBITDA van de integraal geconsolideerde entiteiten bedraagt 8,1 miljoen € en het nettoresultaat van joint ventures, meegenomen in de lijn EBITDA, bedraagt -1,8 miljoen €. Zonder de eenmalige impact van 1,0 miljoen € voor een faillissement uit 2011 dat definitief werd afgesloten in 2018 en waardoor de aangelegde waardevermindering (onder EBITDA) werd omgezet in een definitief verlies en de impairment-impact bij joint ventures van 4,7 miljoen € zou de EBITDA 12,0 miljoen € geweest zijn.

De **EBIT** bevat de impairment van 69,2 miljoen € naar aanleiding van de gewijzigde kijk op het management van merken, waardoor deze evolueert van -12,0 miljoen € naar -65,5 miljoen €.

De **netto financiële kosten** liggen in lijn met vorig jaar (+0,2 miljoen € 2018 t.o.v. 2017).

Op de balans stond eind 2017 een actieve belastinglatentie van 5,4 miljoen €. Deze 5,4 miljoen € wordt momenteel beschouwd als de maximaal recupererbare actieve belastinglatentie. Gedurende 2018 werd 1,0 miljoen € belasting gerecupeerd naast een verwachte cash-outbelasting van 0,5 miljoen €. Bij de verwerving van de bedrijfstak Women Brands werd een actieve belastinglatentie van 1,0 miljoen € geboekt via de openingsbalans. Gelet op de reeds opgezette belastinglatentie van 5,4 miljoen € werd beslist om deze bijkomende belastinglatentie van 1,0 miljoen € niet te behouden en af te boeken.

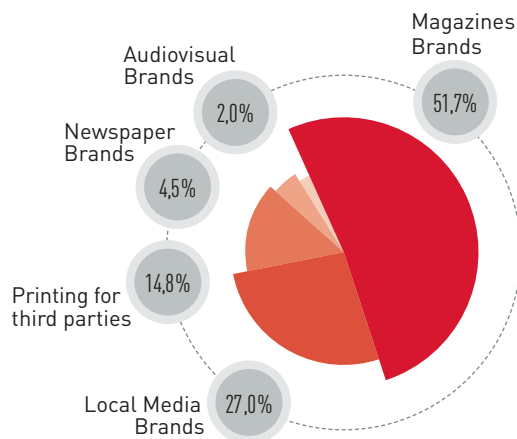
Op de lijn **Belastingen op het resultaat** verkrijgen we dus naast de verwachte cash-outbelastingen (0,5 miljoen €) ook diezelfde latente belastingkosten van 1,0 miljoen €.

Het **nettoresultaat van de beëindigde activiteiten** betreft het resultaat en de verkoop in januari van 50% van de aandelen in Mediaaan (de tv-zenders VTM, Q2, Vitaya, CAZ, de radiozenders Qmusic en Joe FM, Mobile Vikings, enz.) aan De Persgroep.

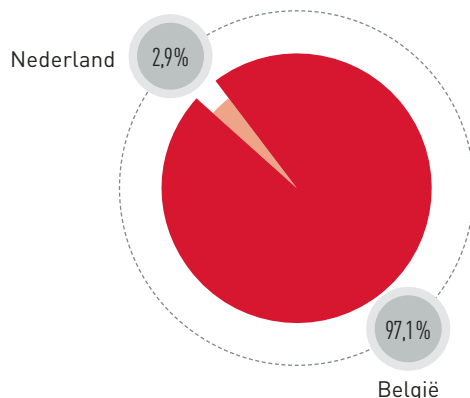
Het bedrag van -1,0 miljoen € **minderheidsbelang** in 2018 is voor 1,0 miljoen € afkomstig van het verlies bij Storesquare NV, waarin RMG momenteel 65% van de aandelen bezit.

Het **nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG** komt zo uit op een bedrag van 79,9 miljoen € of 6,37 € per aandeel.

Geconsolideerde omzet uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten



Geconsolideerde omzet 31/12/2018 regionaal



GECONSOLIDEERDE RESULTATEN 2018 PER SEGMENT

Geconsolideerde omzet per segment (in duizend euro)

Segment	31/12/2018	31/12/2017	Trend
Media Brands	241.570	221.436	+9,1%
Printing Services	78.180	78.343	-0,2%
<i>Intersegment omzet</i>	<i>-42.742</i>	<i>-43.011</i>	
Geconsolideerde omzet	277.008	256.768	+7,9%

Als gevolg van de verkoop van Mediaaan in januari werden per 30 juni 2018 twee nieuwe segmenten gevormd. Het eerste segment, **Media Brands**, staat voor alle merken die door RMG en haar participaties worden geëxploiteerd. Het omvat alle verkopen van publiciteit, abonnementen, losse verkoop en line extensions van de merken. Het tweede segment, **Printing Services**, staat voor de prepress- en drukkerijactiviteiten voor interne merken en externe klanten. In de geconsolideerde cijfers wordt over beide segmenten gerapporteerd tot op brutomargeniveau. Tussen beide segmenten is er immers een intense verwevenheid en worden ondersteunende diensten intens gedeeld.

Media Brands

Winst-en-verliesrekening in duizend euro	31/12/2018	31/12/2017	Trend
Omzet	241.570	221.436	+9,1%
Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾	202.576	220.051	-7,9%
Brutomarge	179.269	157.778	+13,6%
<i>Brutomarge op omzet</i>	<i>74,2%</i>	<i>71,3%</i>	

(1) Gecorrigeerde omzet = vergelijkbare omzet, zonder wijzigingen in de consolidatiekring.

De **omzet** van het segment Media Brands stijgt met 9,1% of 20,1 miljoen €, van 221,4 naar 241,6 miljoen €.

Reclame

De **omzet** van de gratis bladen van de afdeling Roularta Local Media daalt met 14,0% tegenover 2017. De reclame-inkomsten van de kranten dalen met 9,5%. Deze dalingen worden afgeremd door de stijging van de reclame-inkomsten bij de magazines

met 9,8%, ten gevolge van het positieve effect van de overgenomen Women Brands in het tweede semester van 2018. De reclame-inkomsten uit de diverse internetsites blijven groeien en noteren een stijging van 6,0%.

Lezersmarkt

De **omzet** uit de lezersmarkt (losse verkoop en abonnementen) stijgt met 41,2% in vergelijking met 2017. De Women Brands hebben een positief effect van +35,8% en Landleven +7,4%. Zonder deze magazines zou de omzet uit de lezersmarkt met -2,0% dalen.

Diverse

De **omzet** uit Line Extensions en diversen stijgt met 7,8%. Zonder Landleven, STERCK en de Women Brands is er een daling met 6,8%. De verkoop van boeken, nevenproducten en audio voor de niet-Women Brands daalt.

De **brutomarge** stijgt van 71,3% naar 74,2% t.o.v. de omzet. In absolute waarde is dit een stijging van 21,5 miljoen €.

Printing Services

Winst-en-verliesrekening in duizend euro	31/12/2018	31/12/2017	Trend
Omzet	78.180	78.343	-0,2%
Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾	78.180	78.343	-0,2%
Brutomarge	40.286	42.246	-4,6%
<i>Brutomarge op omzet</i>	<i>51,5%</i>	<i>53,9%</i>	

(1) Gecorrigeerde omzet = vergelijkbare omzet, zonder wijzigingen in de consolidatiekring.

De **omzet** van het segment Printing Services is stabiel en bedraagt 78,2 miljoen €. Onderliggend zien we de externe omzet die status quo blijft, met daarnaast een groeiende omzet aan drukwerk voor het segment Media Brands en een dalende omzet aan prepressactiviteiten voor het voornoemde segment.

De **brutomarge** daalt met 2,0 miljoen € naar 40,3 miljoen €, hoofdzakelijk door de daling van omzet van de prepressactiviteiten. Daar de prepress vooral bestaat uit diensten en dus een bijna 100% brutomarge heeft, daalt ook het brutomargeprocent in dit segment.

De stijging van de papierprijs kan grotendeels contractueel worden doorgerekend aan de externe klant, soms met een kleine vertraging. Voor de intrasegmentverkoop wordt een papierprijsverhoging doorgerekend naar het segment Media Brands.

BALANS

Op 31 december 2018 bedraagt het **eigen vermogen – aandeel van de Groep** 222,6 miljoen € tegenover 203,0 miljoen € op 31 december 2017. De beweging op het eigen vermogen bestaat hoofdzakelijk uit het resultaat over 2018 (+79,9 miljoen €) minus het interimdividend (-62,7 miljoen €).

Per 31 december 2018 bedraagt de **geconsolideerde netto financiële cashpositie** (= vlottende geldmiddelen min financiële schulden) 95,7 miljoen € vs. -62,6 miljoen € of een stijging van 158,3 miljoen €. Dit is in belangrijke mate de resultante van de verkoop van MediaLaan (+279,6 miljoen €) en de betaling van de laatste schijf van de verkoopprijs voor de verkochte Franse activiteiten (+15,0 miljoen €), minus (i) de aankoop van Mediafin (-58 miljoen €), (ii) de aankoop van de Sanoma-merken (-15,9 miljoen €) en (iii) het betaalde interimdividend (-62,7 miljoen €). Daarnaast vond ook de integrale terugbetaling van de obligatielening (-100 miljoen €) plaats die leidde tot een daling van zowel de vlottende geldmiddelen als de financiële schulden.

INVESTERINGEN

De totale geconsolideerde investeringen in 2018 bedragen 39,9 miljoen €, waarvan 32,9 miljoen € investeringen in de Women Brands van Sanoma, 2,7 miljoen € investeringen in software en 4,3 miljoen € materiële vaste activa (voornamelijk machines voor het segment Printing Services).

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA HET EINDE VAN HET BOEKJAAR

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de resultaten en de financiële positie van de onderneming op belangrijke wijze beïnvloeden. Op 3 april werd een kleine Duitse titel 'Leben & Erziehen' verkocht door onze joint venture Bayard Media.

INLICHTINGEN OVER DE OMSTANDIGHEDEN DIE DE ONTWIKKELING VAN DE VENNOOTSCHAP AANMERKELIJK KUNNEN BEÏNVLOEDEN

Wij voorzien geen noemenswaardige omstandigheden die de toekomstige evolutie van onze vennootschap in belangrijke mate kunnen beïnvloeden.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Als multimediabedrijf is Roularta Media Group actief in verschillende hoogtechnologische sectoren. Binnen die sectoren onderzoekt Roularta Media Group voortdurend nieuwe mogelijkheden, waarbij ze de reputatie geniet een belangrijke innovator te zijn.

Roularta Media Group hecht zeer veel belang aan onderzoek en ontwikkeling. Die inspanningen komen uiteraard de interne werkprocessen van de Groep zelf ten goede, maar niet zelden fungeren ze tevens als motor achter ingrijpende marktontwikkelingen.

MEDEDELING NOPENS HET GEBRUIK DOOR DE VENNOOTSCHAP VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN, VOOR ZOVER ZULKS VAN BETEKENIS IS VOOR DE BEOORDELING VAN HAAR ACTIVA, PASSIVA, FINANCIËLE POSITIE EN RESULTAAT

De Groep gebruikte wisselkoerscontracten om het risico van veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of om een niet-opgenomen vaststaande toezegging in het kader van haar commerciële activiteiten, in te dekken. De forwardcontracten die hiervoor werden afgesloten hadden evenwel geen rechtstreeks effect op de financiële positie of resultaten van de Groep aangezien deze werden afgesloten door geassocieerde ondernemingen die volgens de equitymethode worden opgenomen in de financiële positie en resultaten van de Groep, erkend via het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures opgenomen volgens de equitymethode. Gezien de verkoop van MediaLaan in januari 2018, gebruikt de Groep geen dergelijke wisselkoerscontracten meer.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages heeft de Groep in het verleden financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten. Aangezien er eind 2018 geen uitstaande leningen meer zijn met een variabele intrestvoet is de Groep niet onderhevig aan gevoeligheid voor intrestschommelingen per 31 december 2018.

PERSONEELSAANGELEGENHEDEN

Per 31 december 2018 telt de Groep in voltijdse equivalenten, exclusief de joint ventures, 1.287 werknemers tegenover 1.276 werknemers in 2017.

VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Economische omstandigheden

Wijzigingen in algemene, globale of regionale economische omstandigheden of economische omstandigheden in gebieden waar de Groep actief is en die een impact kunnen hebben op het consumptiepatroon van de consumenten, kunnen een negatieve invloed uitoefenen op de bedrijfsresultaten van de Groep.

Risico's verbonden aan de marktontwikkelingen

De mediawereld is voortdurend in beweging. Het resultaat van de Groep wordt in grote mate bepaald door de advertentiemarkt, de lezersmarkt en de kijkcijfers.

De Groep volgt de marktontwikkelingen binnen de mediawereld op de voet, zodat zij te allen tijde kan inspelen op wijzigingen en nieuwe trends binnen de omgeving waarin de onderneming opereert. Door het multimedia-aanbod waarover de Groep beschikt, kan zij gepast reageren op aandachtsverschuivingen van de reclamewereld en van het lezerspubliek van de ene naar de andere vorm van media.

Strategisch risico in verband met markt en groei

De Groep kan mogelijk te maken krijgen met een ongunstige marktsituatie of concurrentie die zich ongunstig ontwikkelt.

Risico's verbonden aan leveranciers

De kosten die in belangrijke mate de totale kostprijs van de divisie Printing Services bepalen, zoals druk-, distributie- en personeelskosten kunnen fluctueren in functie van de economische conjunctuur.

De evolutie van de internationale papierprijzen is onzeker en kan een nadelige invloed hebben op de activiteiten, bedrijfsresultaten en/of financiële positie van de Groep indien de prijsstijgingen niet tijdig doorgerekend kunnen worden aan haar klanten. Om het grondstofprijrisico van papier te beheersen, werden er periodieke contracten afgesloten voor dagbladpapier en voor magazinepapier.

Storingen of onderbrekingen in het informaticasysteem

De Groep is blootgesteld aan mogelijke storingen of onderbrekingen in haar informaticasystemen. Informaticasystemen vormen een centraal onderdeel

van de bedrijfsactiviteiten van de Groep. Indien er een storing optreedt in de informaticasystemen van de Groep, door een defect, kwaadwillige aanvallen, virussen of andere factoren, zou dit een ernstige impact kunnen hebben op verschillende aspecten van de activiteiten, inclusief, maar niet beperkt tot de verkoop, de klantenservice en de administratie. Storingen in de werking van de informaticasystemen kunnen een nadelig effect hebben op de activiteiten of de bedrijfsresultaten van de Groep. Tot op heden heeft de Groep geen wezenlijke problemen met haar informaticasystemen gekend. De Groep investeert jaar na jaar belangrijke middelen om haar IT-systemen te optimaliseren en het risico op storingen te beperken.

Risico's in verband met intellectuele eigendom

Het behouden van intellectuele eigendomsrechten is kostbaar en onzeker. De Groep kan niet garanderen dat ze succesvol zal zijn in het voorkomen van misbruik van haar intellectuele eigendomsrechten.

Risico van verminderde merkherkenning of negatief merkimage

De positie van de Groep kan op een aanzienlijk negatieve wijze worden beïnvloed, indien de merkherkenning aanzienlijk zou verminderen of indien de toonaangevende merken, publicaties en producten van de Groep reputatieschade oplopen.

Risico van niet-hernieuwing van licenties voor tv-activiteiten

De Groep beschikt over de nodige erkenningen voor het uitvoeren van haar televisieactiviteiten op het Belgische grondgebied. Indien de Groep er niet in zou slagen deze te verlengen, kan dit mogelijk een negatieve impact hebben op de financiële positie en/of bedrijfsresultaten van de Groep.

Risico's verbonden aan huidige en toekomstige overnames

Wanneer de Groep entiteiten overneemt, staat zij bloot aan risico's verbonden aan de integratie van deze entiteiten.

Innovatierisico

Het is van belang dat de Groep op permanente basis nieuwe toepassingen ontwikkelt. Indien de Groep hierin niet zou slagen, loopt zij het risico een niet in te halen achterstand op te lopen op haar concurrenten, wat mogelijk een negatieve impact zou kunnen hebben op haar financiële positie en/of bedrijfsresultaten.

Valutarisico

De Groep is minimaal onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's deden zich in het verleden voornamelijk voor bij de Audiovisuele Brands door de (verwachte) aankopen in USD en via activiteiten buiten het eurogebied. Gezien de verkoop van Medialaan in januari 2018, is dit risico heel minimaal geworden. Daarnaast loopt de Groep in zeer beperkte mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

Renterisico

De schuldgraad van de Groep en de daaraan verbonden intrestlasten kunnen een belangrijke invloed hebben op het resultaat en/of de financiële positie van de Groep. Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages kan de Groep financiële instrumenten gebruiken. Eind 2018 is dit risico minimaal geworden.

Kredietrisico

De Groep is blootgesteld aan het kredietrisico op haar klanten, wat zou kunnen leiden tot kredietverliezen. Om het kredietrisico te beheersen, worden kredietwaardigheidsonderzoeken uitgevoerd met betrekking tot klanten die belangrijke kredietfaciliteiten wensen en, indien deze onderzoeken negatief zijn, wordt de kredietverstrekking geweigerd of beperkt.

Verder gebruikt de Groep kredietinstrumenten, zoals wissels, om een deel van het kredietrisico in te dekken en wordt er een kredietverzekering afgesloten voor een beperkt percentage van buitenlandse klanten van de drukkerij.

Er is geen concentratie van belangrijke kredietrisico's.

Ondanks de intentie van de Groep om haar kredietrisico te beperken, kan ze geconfronteerd worden met een achteruitgang van de kredietwaardigheid van haar klanten. Het eventuele onvermogen om een kredietverzekeringsspolis met betrekking tot bepaalde klanten af te sluiten, kan een wezenlijk nadelige invloed hebben op de activiteiten, financiële positie en/of bedrijfsresultaten van de Groep.

Liquiditeitsrisico

De schuldenlast van de Groep en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van de Groep. De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de

operationele kasstromen en huidige liquide middelen. Roularta is immers schuldenvrij en heeft eind 2018 een cashpositie van meer dan 95 miljoen €. Het liquiditeitsrisico is dus minimaal geworden.

Vermogensstructuur

De Groep tracht constant haar vermogensstructuur (combinatie van schulden en eigen vermogen) te optimaliseren. Het belangrijkste objectief van de vermogensstructuur is de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde terwijl tegelijkertijd de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om strategische projecten uit te voeren.

Risico's verbonden aan mogelijke waardeverminderingen van goodwill, immateriële activa of materiële vaste activa

Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van businessplannen opgesteld door het management en gevalideerd door de raad van bestuur. De Groep wijst op de sensitiviteit van deze businessplannen. In voorkomend geval de premissen vervat in voormelde businessplannen door marktomstandigheden niet kunnen worden gerealiseerd, worden bijzondere waardeverminderingen of impairments opgenomen in de winst-en-verliesrekening en hebben deze een effect op het nettoresultaat en op het eigen vermogen van de Groep.

Een gedetailleerde beschrijving van de test op bijzondere waardevermindering, inclusief de sensitiviteit van de test, is opgenomen in Toelichting 15 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Risico's inzake rechtszaken en arbitrages

De Groep is betrokken bij een aantal hangende geschillen waarvoor veelal provisies werden aangelegd. De Groep kan niet garanderen dat er in de toekomst geen materiële geschillen door derden zullen worden ingesteld met betrekking tot gepubliceerde artikels, andere vormen van communicatie en meer in het algemeen de activiteiten van de Groep.

Een gedetailleerde beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is opgenomen in Toelichting 26 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Opgemaakt te Roeselare op 8 april 2019.
De raad van bestuur

Verklaring inzake deugdelijk bestuur^[*]

AANDUIDING VAN DE CODE INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

Als multimediasbedrijf creëert en verspreidt Roularta Media Group kwaliteitsvolle, onafhankelijke en relevante content voor het brede publiek en voor specifieke doelgroepen. Daaraan koppelt zij geavanceerde marketing- en reclameplatformen voor haar partners. Roularta Media Group wil een duurzame meerwaarde scheppen voor al haar stakeholders en voor de hele samenleving. In het licht hiervan hanteert Roularta Media Group NV als Belgisch beursgenoteerd bedrijf de Corporate Governance Code (2009) als haar referentiecode (te consulteren via www.corporategovernancecommittee.be). De raad van bestuur is van oordeel dat het naleven van de principes uiteengezet in het Corporate Governance Charter aanleiding geeft tot een efficiënter, transparanter bestuur en een beter risico- en controlebeheer van de vennootschap. Hierbij heeft Roularta Media Group waardemaximalisatie als doel voor ogen en dit zowel voor de aandeelhouders, stakeholders als de institutionele beleggers.

Het Corporate Governance Charter, dat u vindt op de website van de vennootschap (www.roularta.be onder Roularta op de beurs – het bestuur), zet op exhaustieve en transparante wijze uiteen hoe Roularta Media Group wordt bestuurd en hoe er over dit bestuur verantwoording wordt afgelegd. Het Corporate Governance Charter van de NV Roularta Media Group werd goedgekeurd door de raad van bestuur en wordt op regelmatige basis geüpdatet.

BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEBEERSYSTEMEN

Enterprise Risk Management

Roularta Media Group heeft een risico-assessment- en intern controlesysteem opgezet in de lijn met de voorschriften van de Belgische Corporate Governance Code van 2009.

Het interne controlesysteem van Roularta Media Group is gebaseerd op het COSO-ERM-model

(versie 1) en beoogt redelijke zekerheid te verschaffen m.b.t. het behalen van de doelstellingen van de onderneming. Dit impliceert onder meer het herkennen en beheersen van zowel operationele als financiële risico's, het naleven van wetten en regels en het toezicht op de rapportering.

De organisatiecultuur binnen Roularta Media Group laat ruimte voor een decentrale werking. Directieleden en leidinggevenden worden in verregaande mate geresponsabiliseerd te voorzien in operationele aansturing. De decentrale aansturing houdt onder meer het continu waken over risicobeheersing in.

Het budget als richtingaangevend instrument

Een fundamenteel gegeven bij de beheersing van de risico's is de jaarlijkse budgetoefening waarbij heel wat overleg en besprekingen gebeuren omtrent bedrijfsrisico's, de strategie, de businessplannen en de beoogde resultaten. Het uiteindelijke resultaat is een geheel van doelstellingen en targets naast projecten die ertoe moeten bijdragen om risico's beter te beheersen of te voorkomen.

Continue automatisering met ingebouwde controles

Veel processen binnen Roularta Media Group zijn geautomatiseerd. Een belangrijk onderdeel van de automatisatie is risicobeheer met aandacht voor correctheid, volledigheid, consistentie, tijdigheid en valorisatie/autorisatie van de informatie.

Een continue bewaking, voornamelijk via ingebouwde controles in een sterk geautomatiseerde operationele omgeving, bewerkstelligt het voorkomen of het tijdig detecteren van mogelijke risico's. De beveiliging van de IT-systemen is hier cruciaal. Bijzondere aandacht wordt daarbij geschonken aan:

- de ontduubeling van systemen;
- toegangsbeveiliging;
- de scheiding van test- en productieomgeving;
- stroomgroepen;
- de back-upprocedures.

[*] Onderdeel van het jaarverslag van de raad van bestuur.

HR-instrumenten ter ondersteuning van de operationele werking

Naast de IT-technische controle wordt de operationele risicobeheersing voornamelijk gekenmerkt door volgende maatregelen:

- organigrammen en rapporteringslijnen;
- duidelijke opdrachten voor de medewerkers;
- procedures en richtlijnen die via het intranet worden gecommuniceerd;
- continue opleidingen en verbeteracties.

Omgeving met aandacht voor financiële controles en rapportering

De risicobeheersing inzake de financiële verslaggeving wordt voornamelijk gekenmerkt door:

- de boekhoudkundige regels die dagelijks van toepassing zijn;
- de uniformiteit die wordt nagestreefd binnen de diverse vennootschappen van de Groep zowel op het vlak van de toepassing van de IFRS-regels alsook op het vlak van gestandaardiseerde rapportering;
- de controle op de gerapporteerde cijfers van verbonden ondernemingen door de centrale afdeling budget- en managementrapportering;
- het nazicht, monitoring van de financiële rapportering door het auditcomité.

Interne audit als motor voor risicobeheersing

Op initiatief van het auditcomité werd gestart met de uitbouw van een risicobeheersysteem op basis van de KAPLAN-methode. De interne auditor van Roularta Media Group staat in voor de ontwikkeling en de opvolging van dit risicobeheersysteem. De vennootschap heeft een openstaande vacature voor een interne auditor.

Het middel bij uitstek om risico's op een gestructureerde manier te beheersen zijn de interne audits. Op procesmatige wijze worden risico's gedurende een interne audit geïnventariseerd en vervolgens geanalyseerd. Deze risico-inschatting leidt tot het formuleren van enkele beheersmaatregelen die worden voorgesteld aan de betrokken businessunitmanager. In overleg wordt dan bepaald welke beheersmaatregelen haalbaar zijn en prioritair moeten worden ingevoerd.

Volgens voormelde KAPLAN-methode worden de geïdentificeerde risico's opgedeeld in drie types:

1 Afwendbare risico's

Omschrijving type:

Risico's die ontstaan in de organisatie en geen strategisch voordeel opleveren.

Doelstelling risicobeperking:

Risico (kans en impact) kostenefficiënt vermijden of elimineren.

2 Strategische risico's

Omschrijving type:

Risico's die worden genomen omwille van een grote strategische opbrengst.

Doelstelling risicobeperking:

Kans op risico en impact kostenefficiënt beperken.

3 Externe risico's

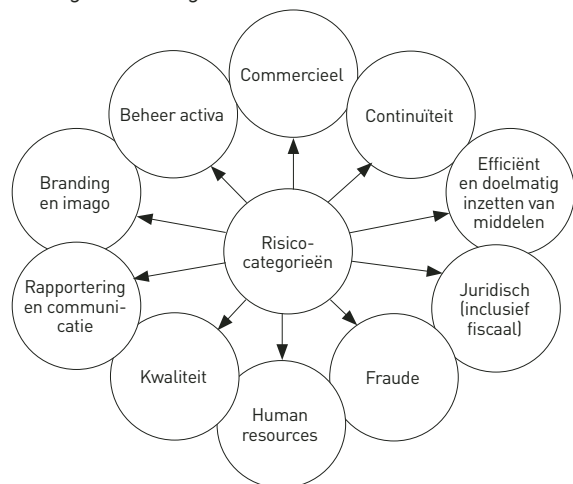
Omschrijving type:

Externe, onbeheersbare risico's.

Doelstelling risicobeperking:

Impact kostenefficiënt beperken ingeval risico zich voordoet.

Deze risico's worden daarna nog verder opgedeeld in volgende categorieën:



Uiteindelijk wordt ieder risico geëvalueerd op basis van enerzijds de kans dat het risico zich voordoet en anderzijds de impact ervan:

Kans	Heel hoog					
	Hoog					
	Medium					
	Laag					
	Heel laag					
		Heel laag	Laag	Medium	Hoog	Heel hoog
		Impact				

Om de geïdentificeerde risico's efficiënt te kunnen beheren, wordt er gebruikgemaakt van Pentana, een auditsoftware. Van hieruit wordt aan het einde van iedere interne audit een rapportering opgemaakt. Kenmerkend aan deze rapportering is dat er telkens een actieplan wordt opgenomen dat de te implementeren actiepunten bundelt. De voortgang van de implementatie van de opgelijste actiepunten wordt bewaakt in periodieke 'follow-up meetings'.

OPENBAARMAKING BELANGRIJKE DEELNEMINGEN EN TOELICHTING BIJ DE ELEMENTEN OPGESOMD IN ARTIKEL 34 VAN HET KB VAN 14/11/2007, VOOR ZOVER DIE ELEMENTEN VAN AARD Zouden ZIJN EEN GEVOLG TE HEBBEN IN GEVAL VAN EEN OPENBARE OVERNAMEBIEDING

Het kapitaal van de vennootschap bedraagt 80.000.000,00 euro en wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 aandelen met dezelfde rechten. Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA ⁽¹⁾	8.989.665	68,409%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,973%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management NV	394.201	2,999%
Eigen aandelen ⁽²⁾	596.935	4,542%
Individuele en institutionele beleggers	1.639.461	12,476%

(1) De Comm.VA Koinon en de S.A. West Investment Holding hebben, in hun hoedanigheid van in overleg handelende personen die een akkoord hebben afgesloten aangaande het bezit, de verwerving en de overdracht van effecten, een kennisgeving gedaan.

(2) Toestand per 31/03/2019.

Alle eigen aandelen die de vennootschap in portefeuille heeft, hebben geen stemrecht zolang ze in eigen portefeuille zijn.

Elk aandeel geeft recht op één stem en dit overeenkomstig artikel 33 van de statuten met dien verstande dat niemand aan de stemming op de algemene vergadering kan deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

Meerdere aandeelhouders waarvan de effecten, overeenkomstig de criteria vervat in artikel 6 § 2 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, samengevoegd worden, kunnen samen evenmin aan de stemming op de algemene vergadering deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

De beperkingen vinden evenwel geen toepassing ingeval de stemming betrekking heeft op een wijziging van de statuten van de vennootschap of beslissingen waarvoor krachtens het Wetboek van Vennootschappen een bijzondere meerderheid vereist is.

Tussen de aandeelhouders, Comm.VA Koinon en de S.A. West Investment Holding, werd een aandeelhoudersovereenkomst afgesloten die aanleiding geeft tot een beperking van de overdracht van de effecten.

De statuten en het Corporate Governance Charter van Roularta Media Group bevatten specifieke bepalingen betreffende de (her)benoeming, vorming en evaluatie van bestuurders. De bestuurders worden voor een maximale duur van vier jaar door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd, die hen ook te allen tijde kan ontslaan.

Een besluit tot benoeming of ontslag behoeft de gewone meerderheid van de stemmen. Wanneer een plaats van een bestuurder vroegtijdig openvalt, kunnen de overblijvende bestuurders zelf een nieuwe bestuurder benoemen (coöpteren). In dat geval zal de eerstvolgende algemene vergadering de definitieve benoeming doen.

De statuten van de NV Roularta Media Group voorzien in een bindend voordrachtsrecht ten voordele van de Comm.VA Koinon. Op grond van dit voordrachtsrecht wordt de meerderheid van de bestuurders benoemd uit de kandidaten voorgedragen door de Comm.VA Koinon zolang deze laatste rechtstreeks

of onrechtstreeks ten minste 35% van de aandelen van de vennootschap bezit.

Beslissingen tot wijziging van de statuten zijn onderworpen aan een bijzonder aanwezigheidsquorum en meerderheidsvereiste. Elke beslissing tot wijziging van de statuten vereist de aanwezigheid, in persoon of bij volmacht, van aandeelhouders die samen minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen en de goedkeuring van minstens drie vierden van het op de vergadering aanwezige of vertegenwoordigde maatschappelijk kapitaal. Indien het aanwezigheidsquorum niet gehaald is, dan moet een tweede vergadering worden samengeroepen. Tijdens de tweede vergadering geldt het aanwezigheidsquorum niet. De vereiste van een bijzondere meerderheid blijft echter bestaan.

De raad van bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om, in het geval van openbare overnamebiedingen op effecten van de vennootschap, het maatschappelijk kapitaal te verhogen binnen de grenzen voorzien in artikel 607 Wetboek van Vennootschappen door aandelen uit te geven die niet meer dan 10% vertegenwoordigen van de bestaande aandelen ten tijde van een dergelijk openbaar overnamebod. Deze machtiging werd verleend door de buitengewone algemene vergadering van 16 mei 2017 voor een termijn van drie jaar.

De vennootschap kan haar eigen aandelen, winstbewijzen of andere certificaten verwerven, vervreemden of verpanden voor zover de relevante wettelijke bepalingen worden nageleefd. De raad van bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om, zonder besluit van de algemene vergadering, eigen aandelen te verwerven en aan te houden indien dat nodig is om een dreigend ernstig nadeel voor de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging werd verleend door de buitengewone algemene vergadering van 16 mei 2017 voor een termijn van drie jaar te rekenen vanaf 15 juni 2017, zijnde de datum van publicatie in de bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de machtiging, en kan worden hernieuwd.

In het kader van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 30/08/2018 als rechtstreekse houder van meer dan 30% van de aandelen Roularta Media Group een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet. De Comm.VA Koinon is een dochteronderneming van de Stichting Administratiekantoor Cerveteri, die gecontroleerd wordt door de heer Rik De Nolf.

SAMENSTELLING EN ACTIVITEITEN- VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS EN DE AANWEZIGHEIDS- GRAAD VAN HUN LEDEN

Raad van bestuur

Tijdens het boekjaar 2018 was de raad van bestuur van de NV Roularta Media Group samengesteld uit negen leden:

- De heer Rik De Nolf, uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur (2022).
- Vijf bestuurders die de referentieaandeelhouder vertegenwoordigen en dit overeenkomstig het statutair voordrachtsrecht: de heer Xavier Bouckaert, vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon (2022), mevrouw Coralie Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Verana (2020), mevrouw Lieve Claeys (2022), de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Cennini Holding (2022) en de heer Francis De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Alauda (2019).
- Drie onafhankelijke bestuurders die allen een leidinggevende maatschappelijke functie bekleden:
 - » *de heer Carel Bikkers (2022), vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding:*
De heer Carel Bikkers heeft gedurende negen jaar leidinggegeven aan het Nederlandse media-concern Audax, een veelzijdige organisatie die zich in de breedste zin van het woord bezighoudt met het uitgeven, verspreiden en retailen van media- en aanverwante producten. Hiervoor was de heer Carel Bikkers actief als algemeen directeur van Kwik-Fit Europe BV, de grootste autoserviceketen van Europa.
 - » *de heer Koen Dejonckheere, vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value (2022):*
De heer Koen Dejonckheere is sinds 2008 CEO van de Gimv. Voordien was hij managing director en hoofd van Corporate Finance bij KBC Securities. Eerder werkte de heer Koen Dejonckheere bij Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe en de Bank Brussel Lambert. De heer Koen Dejonckheere kan bogen op een uitgebreide ervaring als dealmaker in investment banking en private equity in België en internationaal.
 - » *de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum (2022):*
De heer Marc Verhamme is tot 1994 CEO geweest van de Noord- en Noordwest-Europese divisie verse producten van Danone. De heer Marc Verhamme is op vandaag industrieel en eigenaar van een aantal kmo's die biologische voedingsmiddelen produceren zoals yoghurt, verse kaas,... met merken zoals MIK en Pur Natur.

Naar aanleiding van een herschikking van het aandeelhouderschap tussen de referentieaandeelhouders Koinon Comm.VA en West Investment Holding S.A. bood de NV Cennini Holding, met als vaste vertegenwoordiger de heer Joris Claeys, op 17 augustus 2018 haar ontslag aan als bestuurder.

Ook de BV Carolus Panifex Holding, met als vaste vertegenwoordiger de heer Carel Bikkers, bood haar ontslag aan als bestuurder. Op voordracht van het benoemings- en remuneratiecomité werd de heer Carel Bikkers in persoonlijke naam per 01/10/2018 gecoöpteerd als bestuurder. Aan de algemene vergadering zal gevraagd worden om deze benoeming te bekrachtigen.

Per 1 januari 2019 werd prof. dr. Caroline Pauwels op voordracht van het benoemings- en remuneratiecomité door de raad van bestuur gecoöpteerd tot onafhankelijk bestuurder. Zij volgt de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum, op die zijn ontslag aanbood als bestuurder.

Prof. dr. Caroline Pauwels is rector van de Vrije Universiteit Brussel. Tot en met 2016 was zij directeur van het onderzoekscentrum SMIT, dat zich specialiseert in de studie van informatie- en communicatietechnologieën, en sinds 2004 deel uitmaakt van iMinds, dat in 2016 fuseerde met IMEC. Binnen iMinds leidde prof. dr. Caroline Pauwels het Digital Society-departement dat onderzoeksgroepen van Gent, Leuven en Brussel samenbrengt. Ze kreeg in 2014 de binnenlandse Francqui-leerstoel van de Universiteit van Gent en tussen 2012 en 2016 was ze houder van de Jean Monnet Chair. Bijkomend zetelt ze in verschillende raden van bestuur, functioneerde ze als regerings-commissaris bij de VRT en is ze lid van de Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten. Prof. dr. Caroline Pauwels beantwoordt aan de onafhankelijkheidscriteria opgenomen in artikel 526ter Wetboek van Vennootschappen.

Op advies van het benoemings- en remuneratiecomité zal aan de komende algemene vergadering worden aanbevolen om:

- de NV Alauda, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger de heer Francis De Nolf van wie het mandaat afloopt op de komende algemene vergadering, te herbenoemen als bestuurder voor een termijn van vier jaar tot de algemene vergadering van 2023;
- de coöptatie te bekrachtigen van de benoeming van de heer Carel Bikkers tot onafhankelijk bestuurder

naar aanleiding van het neerleggen van het mandaat door de BV Carolus Panifex Holding en dit voor de duur van het mandaat van zijn voorganger, zijnde tot de algemene vergadering van 2022;

- de coöptatie te bekrachtigen van de benoeming van prof. dr. Caroline Pauwels tot onafhankelijk bestuurder naar aanleiding van het neerleggen van het mandaat door de SPRL Mandatum, en dit voor de duur van het mandaat van haar voorganger, zijnde tot de algemene vergadering van 2022.

De Corporate Governance Code geeft als aanbeveling dat de raad van bestuur wordt voorgezeten door een niet-uitvoerend bestuurder. Afwijkingen van deze aanbeveling (principe 4.2) moeten volgens de 'comply or explain'-regel worden uitgelegd. Roularta Media Group heeft inderdaad beslist om van deze aanbeveling af te wijken door aan een uitvoerend bestuurder de rol van voorzitter toe te kennen. Gezien de transformatiefase die de mediawereld doormaakt door de digitalisering van de maatschappij en de opkomst van nieuwe media, is het belangrijk dat de heer Rik De Nolf actief blijft in het executive management committee als klankbord en adviseur. De heer Rik De Nolf is als voorzitter en uitvoerend bestuurder ook verantwoordelijk voor de externe communicatie en de 'investor relations' van de Groep. Deze actieve uitvoerende rol die aan de voorzitter van de raad van bestuur werd toebedeeld, zorgt voor een betere communicatie en doorstroming van informatie tussen de raad van bestuur en het uitvoerend management en draagt in het algemeen bij tot een goede werking van de vennootschap.

De raad van bestuur is in 2018 zeven keer samengekomen ter bespreking van de resultaten van de vennootschap, het meerjarenplan van de Groep en het budget voor het volgende boekjaar. De secretaris van de raad van bestuur, Sophie Van Iseghem staat in voor de verslaggeving van de raden van bestuur en van de comités opgericht door de raad van bestuur.

Overzicht aanwezigheden raden van bestuur in 2018⁽¹⁾:

Rik De Nolf, voorzitter	7
Xavier Bouckaert, CEO	7
Marc Verhamme, ondervoorzitter	7
Carel Bikkers	7
Joris Claeys (tot en met 17/08/2018)	5
Lieve Claeys	7
Coralie Claeys	7
Francis De Nolf	7
Koen Dejonckheere	6

⁽¹⁾ Inclusief twee telefonische raden van bestuur.

In het afgelopen jaar vond er ook een samenkomst plaats van de onafhankelijke bestuurders. Voor 2019 staan er zes raden van bestuur op het programma.

Auditcomité

Het auditcomité is samengesteld uit uitsluitend onafhankelijke bestuurders. Na de algemene vergadering van 2018 heeft de heer Koen Dejonckheere (vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value) de heer Marc Verhamme (vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum) vervangen als lid van het auditcomité.

De deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van de heer Carel Bikkers, de voorzitter van het auditcomité, blijkt onder meer uit zijn voormalige functie van leidinggevende bij het Nederlandse mediaconcern Audax en uit zijn mandaten als commissaris/toezichthouder bij een aantal Nederlandse vennootschappen. De leden van het auditcomité beschikken over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van Roularta Media Group cfr. artikel 526bis § 2 Wetboek van Vennootschappen.

Het auditcomité is in 2018 vier keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten heeft het auditcomité controle uitgeoefend op de integriteit van de financiële informatie van de vennootschap, heeft het de activiteiten van de interne en externe auditor van nabij opgevolgd en heeft het indien het dit nodig achtte hierover aanbevelingen gedaan aan de raad van bestuur.

Op uitnodiging van de voorzitter wordt het auditcomité bijgewoond door de commissaris, de gedelegeerd bestuurder, de voorzitter van de raad van bestuur, de financieel directeur en de interne auditor. De commissaris was aanwezig op twee vergaderingen van het auditcomité in 2018. Door het vertrek van de interne auditor in de loop van het boekjaar, woonde de interne auditor slechts één vergadering van het auditcomité bij.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen auditcomité in 2018:

Carel Bikkers, voorzitter	4
Marc Verhamme (tot en met 14/05/2018)	2
Koen Dejonckheere (vanaf 15/05/2018)	1

Benoemings- en remuneratiecomité

De raad van bestuur heeft zoals voorzien in de Corporate Governance Code gebruikgemaakt van

de mogelijkheid om één gezamenlijk comité op te richten, namelijk het benoemings- en remuneratiecomité.

Het benoemings- en remuneratiecomité is samengesteld uit een meerderheid van onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders. Naar aanleiding van de neerlegging van het mandaat van de SPRL Mandatum, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger de heer Marc Verhamme, als bestuurder, heeft de raad van bestuur beslist om per 1 januari 2019, binnen het benoemings- en remuneratiecomité de heer Marc Verhamme te vervangen door de heer Koen Dejonckheere (vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value). Het benoemings- en remuneratiecomité beschikt cfr. artikel 526quater Wetboek van Vennootschappen over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid.

Het benoemings- en remuneratiecomité zal vanaf 1 januari 2019 voorgezeten worden door de voorzitter van de raad van bestuur, tenzij wanneer dit comité vergadert omtrent zijn mogelijke opvolging of vergoeding.

De CEO neemt met raadgevende stem deel aan de vergaderingen van het benoemings- en remuneratiecomité (cfr. artikel 526 quater Wetboek van Vennootschappen), tenzij wanneer het benoemings- en remuneratiecomité beraadslaagt over de vergoedingen van de CEO. Ook de HR-directeur wordt uitgenodigd op het benoemings- en remuneratiecomité. Het benoemings- en remuneratiecomité kwam twee keer samen in de loop van 2018 met als belangrijkste agendapunten: het opstellen van het remuneratieverslag, de evaluatie van de remuneratie- en bonuspolitiek van het uitvoerend management en de (diverse) samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen benoemings- en remuneratiecomité in 2018:

Carel Bikkers	2
Marc Verhamme, voorzitter	2

EVALUATIE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS

De raad van bestuur voert jaarlijks, onder leiding van de voorzitter en bijgestaan door het benoemings- en remuneratiecomité, een evaluatie uit van zijn omvang, samenstelling, werking en interactie met het uitvoerend management. Deze

evaluatie beoogt vier doelstellingen: (i) de werking van de raad van bestuur en zijn comités beoordelen; (ii) nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken; (iii) de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder aan de werkzaamheden van de raad van bestuur nagaan, aan de hand van zijn of haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn of haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming beoordelen; (iv) een vergelijking tot stand brengen tussen de huidige samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités en de vooropgestelde gewenste samenstelling.

Jaarlijks beoordelen de niet-uitvoerende bestuurders hun interactie met het senior management en, indien toepasselijk, maken zij voorstellen over aan de voorzitter van de raad van bestuur ter verbetering van deze interactie.

Ook de bijdrage van elke bestuurder wordt op geregelde tijdstippen geëvalueerd. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder.

GENDERDIVERSITEIT

Per 1 januari 2019 telt de raad van bestuur drie vrouwelijke en vijf mannelijke bestuursleden. Hiermee voldoet Roularta Media Group aan de wettelijke quota cfr. artikel 518 bis inzake genderdiversiteit binnen de raad van bestuur.

Los van de genderdiversiteit, houdt de raad van bestuur bij zijn samenstelling nog andere diversiteitsperspectieven voor ogen, zoals onafhankelijkheid, leeftijd, opleiding, professionele ervaring en nationaliteit.

De raad van bestuur is van mening dat de diversiteit in zijn samenstelling zorgt voor een gevarieerde input van meningen en visies. De daaruit volgende interactie leidt tot een kwaliteitsvollere beraadslaging en besluitvorming.

SAMENSTELLING UITVOEREND MANAGEMENT

Het uitvoerend management van Roularta Media Group bestaat uit het executive management committee en het managementteam (blz. 30-31).

Het managementteam van Roularta Media Group werd in september uitgebreid met Stefan Seghers die benoemd werd tot Chief Digital Officer (CDO).

Als CDO staat Stefan Seghers in voor de leiding van de Roularta Digital Hub, die de digitalisering bij Roularta Media Group zal versnellen.

Erwin Danis, voormalig directeur premedia, is sinds 3 september 2018 verantwoordelijk voor het Innovation Lab. Het Innovation Lab onderzoekt nieuwe technologieën, tools, softwares en start-ups en evalueert hun eventuele meerwaarde voor Roularta Media Group.

Het luik premedia werd opnieuw ondergebracht onder de drukkerij, onder leiding van William Metsu.

TEGENSTRIJDIG BELANG

Er waren in de loop van het boekjaar geen tegenstrijdige belangen van vermogensrechtelijke aard die aanleiding gaven tot toepassing van de artikels 523 en 524 Wetboek van Vennootschappen.

BELEID BETREFFENDE DE TRANSACTIES EN ANDERE CONTRACTUELE BANDEN TUSSEN DE VENNOOTSCHAP, INCLUSIEF VERBONDEN VENNOOTSCHAPPEN, EN HAAR BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT DIE NIET ONDER DE BELANGENCONFLICTEN-REGELING VALLEN

Rekening houdend met de principes en richtlijnen vervat in de Belgische Corporate Governance Code, heeft de vennootschap een beleid uitgewerkt inzake de transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, inclusief verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de wettelijke belangenconflictenregeling ressorteren.

Er is sprake van een transactie of enige andere contractuele band tussen de vennootschap en haar bestuurders en/of de leden van haar uitvoerend management wanneer:

- een bestuurder of een lid van het uitvoerend management een significant persoonlijk financieel belang heeft in de rechtspersoon waarmee Roularta Media Group een transactie wenst af te sluiten;
- een bestuurder of een lid van het uitvoerend management, zijn of haar echtgenoot, samenwonende partner, kind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad deel uitmaakt van de raad van bestuur of het uitvoerend management van de rechtspersoon waarmee Roularta Media Group een belangrijke transactie wenst aan te gaan;
- de raad van bestuur oordeelt dat een dergelijk conflict met betrekking tot de voorgenomen transactie bestaat.

De betrokken bestuurder of het lid van het uitvoerend management verschaft de raad van bestuur alle mogelijke relevante informatie met betrekking tot het belangenconflict. De betrokken bestuurder of het lid van het uitvoerend management onthoudt zich van deelname aan de beraadslaging en besluitvorming omtrent dit agendapunt.

De raad van bestuur bevestigt dat er in het afgelopen boekjaar geen dergelijke transacties tot stand zijn gekomen of situaties zijn geweest, die aanleiding hebben gegeven tot toepassing van de hierboven vermelde procedure.

PROTOCOL TER VOORKOMING VAN MARKTMISBRUIK

Het protocol ter voorkoming van marktmisbruik legt aan bestuurders, leden van het managementteam en andere personeelsleden of (externe) medewerkers die door de aard van hun functie met vertrouwelijke informatie in contact komen, het verbod op om rechtstreeks, dan wel onrechtstreeks op basis van voorwetenschap te handelen in financiële instrumenten uitgegeven door Roularta Media Group. In het licht van de inwerkingtreding begin juli 2016 van de Europese verordening n°596/2014 inzake marktmisbruik heeft de raad van bestuur het bestaande protocol ter voorkoming van marktmisbruik herwerkt om dit in overeenstemming te brengen met de eengemaakte Europese regelgeving inzake marktmisbruik.

REMUNERATIEVERSLAG

Remuneratie van de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders op jaarbasis

Het remuneratiebeleid voor de bestuurders (zowel uitvoerende als niet-uitvoerende) kent als uitgangspunt gekwalificeerde bestuurders met de vereiste achtergrond en ervaring op het gebied van de verschillende elementen van het ondernemingsbeleid aan te trekken en te behouden.

Om dit uitgangspunt te realiseren, wordt een remuneratiebeleid gehanteerd dat de toets met de markt kan doorstaan, hierbij rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de onderneming en waar mogelijk, gebruikmakend van referentiegegevens.

De niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder ontvangen een vaste remuneratie ter vergoeding van hun lidmaatschap van de raad van bestuur en zitpenningen in functie van hun aanwezigheid op de

raden van bestuur en de comités waarvan zij lid zijn. De hoogte van de bestuurdersbezoldiging wordt bepaald rekening houdend met hun rol als gewoon bestuurder, hun specifieke rollen, zoals voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.

Aan de voorzitter van de raad van bestuur en aan de gedelegeerd bestuurder wordt een vaste vergoeding toegekend van 100.000 euro. De ondervoorzitter van de raad van bestuur ontvangt een vaste vergoeding van 50.000 euro. Aan de overige leden van de raad van bestuur wordt een vaste vergoeding van 10.000 euro toegekend, aangevuld met een vergoeding per zitting van de raad van bestuur van 2.500 euro. Voor telefonische raden van bestuur wordt geen vergoeding toegekend.

Aan de leden van de comités van de raad van bestuur (het auditcomité en het benoemings- en remuneratiecomité) wordt aanvullend een vergoeding per zitting toegekend van 2.500 euro. Aan de voorzitter van het auditcomité wordt per zitting van dit comité een aanvullende vergoeding van 5.000 euro toegekend.

Aan de uitvoerende voorzitter van de raad van bestuur wordt als lid van het executive management comité en bij uitbreiding van het uitvoerend management een afzonderlijke vergoeding toegekend van 187.121,52 euro. Aan de uitvoerende bestuurder Alauda NV wordt ter vergoeding van activiteiten en deelnames als vertegenwoordiger van Roularta Media Group aan raden van bestuur en evenementen een vaste jaarlijkse vergoeding toegekend van 50.000 euro.

De bestuurders (zowel uitvoerende als niet-uitvoerende) ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, langetermijnincentiveprogramma's, voordelen in natura of pensioenplannen. Evenmin worden aan de niet-uitvoerende bestuurders opties of warrants toegekend. Er zijn ook geen bijdragen voor pensioenen of soortgelijke vergoedingen voor bestuurders.

Het remuneratiebeleid voor de bestuurders zal in de komende twee boekjaren niet gewijzigd worden. Wel wordt vanaf 2019 de functie van ondervoorzitter niet langer voorzien binnen de raad van bestuur. De met deze functie overeenstemmende vergoeding komt te vervallen vanaf de algemene vergadering van 2019.

Overzicht bestuurdersvergoedingen 2018

		Vast	Zitpen- ningen
Rik De Nolf voorzitter raad van bestuur	Uitvoerend	100.000,00 euro	–
Xavier Bouckaert vaste vertegenwoor- diger van Comm.VA Koinon – gedelegeerd bestuurder	Uitvoerend	100.000,00 euro	–
Marc Verhamme vaste vertegen- woordiger van SPRL Mandatum – onder- voorzitter raad van bestuur – lid audit- comité (tot en met 14/05/2018) – voorzit- ter benoemings- en remuneratiecomité	Niet- uitvoerend & onafhan- kelijk	50.000,00 euro	–
Carel Bickers vaste vertegenwoor- diger van BV Carolus Panifex Holding (tot en met 30/09/2018) en daarna in eigen naam – voorzitter auditcomité – lid benoemings- en remuneratiecomité	Niet- uitvoerend & onafhan- kelijk	10.000,00 euro	37.500,00 euro
Joris Claeys (tot en met 17/08/2018) vaste vertegen- woordiger van NV Cennini Holding	Niet- uitvoerend	7.500,00 euro	7.500,00 euro
Lieve Claeys	Niet- uitvoerend	10.000,00 euro	12.500,00 euro
Coralie Claeys vaste vertegenwoor- diger van NV Verana	Niet- uitvoerend	10.000,00 euro	12.500,00 euro
Francis De Nolf vaste vertegenwoor- diger van NV Alauda	Uitvoerend	10.000,00 euro	12.500,00 euro
Koen Dejonckheere vaste vertegen- woordiger van NV Invest at Value – lid auditcomité vanaf 15/05/2018	Niet- uitvoerend & onafhan- kelijk	10.000,00 euro	12.500,00 euro

Remuneratie leden van het uitvoerend management

De vergoeding van de leden van het uitvoerend management wordt bepaald door de raad van bestuur op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management moeten de vennootschap toelaten gekwalificeerde en deskundige managers aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.

De hoogte en structuur van de basisvergoeding van het uitvoerend management worden op regelmatige basis getoetst op hun marktconformiteit door een (internationaal) consulting- & adviesbureau gespecialiseerd op het gebied van bezoldigingen en voordelen.

De vennootschap gaat ervan uit dat het uitgestippelde remuneratiebeleid voor de leden van het uitvoerend management voor de komende twee boekjaren zal worden aangehouden, tenzij uit de toets met de markt blijkt dat er zich aanpassingen opdringen.

In 2018 is het remuneratiebeleid van de leden van het uitvoerend management niet gewijzigd ten opzichte van de voorgaande jaren.

De remuneratie van het uitvoerend management bestaat uit:

- een basisvergoeding conform de opleiding, functie-inhoud, ervaring en anciënniteit;
- een prestatiegebonden bonus gekoppeld voor 30% aan de geconsolideerde resultaten van de Groep en voor 70% aan de prestaties van de businessunit waarvoor de manager verantwoordelijk is. Jaarlijks worden er voor het desbetreffende boekjaar financiële prestatiecriteria vastgelegd op het niveau van de geconsolideerde groepsresultaten. Op het niveau van de businessunits worden jaarlijks financiële dan wel kwalitatieve targets vastgelegd. Na afloop van het boekjaar wordt er door het benoemings- en remuneratiecomité op basis van de vastgelegde prestatiecriteria, die zowel kwantitatief als kwalitatief kunnen zijn, bepaald of en in welke mate de bonus werd gehaald. Op aanbeveling van het benoemings- en remuneratiecomité keurt de raad van bestuur de bonussen van het uitvoerend management goed. De bonus bedraagt maximaal 20% à 25% van het basisjaarloon van de leden van het uitvoerend management. De bonus wordt uitbetaald via een storting in de groepsverzekering van de betrokken manager. Een klein gedeelte van de bonus kan in cash worden uitbetaald en dit op vraag van de betrokken manager. Er werd niet voorzien in een terugvorderingsrecht ten gunste van de

vennootschap in voorkomend geval de variabele remuneratie zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens. De toekenning van de bonussen gebeurt pas na de afsluiting van het boekjaar en het uitvoeren door de commissarissen van de nodige controle op de cijfers, zodat de kans op de uitbetaling van een bonus op basis van onjuiste financiële gegevens te verwaarlozen is;

- een langetermijnincentive bestaande uit rechten om aandelen van Roularta Media Group te verwerven. Deze langetermijnincentive is niet prestatiegebonden. De door de vennootschap uitgegeven optieplannen hebben telkens een looptijd van tien jaar, waarbij de eerste uitoefening ten vroegste kan plaatsvinden tijdens het derde kalenderjaar ná het jaar waarop werd ingetekend op de opties;
- extralegale voordelen, bestaande uit een groepsverzekering (werkgeversbijdrage bedraagt 3,75% van de jaarbezoldiging), een bedrijfswagen met tankkaart in overeenstemming met de carpolicy van de vennootschap, maaltijdcheques (werkgeversbijdrage van maximaal 6,91 euro/gewerkte dag) en een hospitalisatie- en invaliditeitsverzekering.

Aan de CEO, de Comm.VA Koinon, met vaste vertegenwoordiger de heer Xavier Bouckaert, werd in 2018 een vaste vergoeding toegekend van bruto 669.513,72 euro (excl. bestuurdersvergoeding). In het verloningspakket van de CEO zijn geen (opties op) aandelen, geen pensioenbijdragen, geen bonus, noch extralegale voordelen opgenomen.

Aan de leden van het managementteam (exclusief CEO en uitvoerend voorzitter) werden volgende brutovergoedingen toegekend:

- basissalarissen en gefactureerde vergoedingen van 1.737.220,36 euro;
- een totaal bedrag aan bonussen van 295.565,00 euro waarvan 140.150,00 euro in cash werd uitbetaald en 155.415,00 euro werd gestort in de groepsverzekering;
- de bijdragen voor pensioenen in het boekjaar 2018 bedragen in totaal 104.605,20 euro waarvan 92.668,44 euro stortingen in een pensioenplan van het type toegezegde-bijdragenregeling en 11.936,76 euro stortingen in een spaar-/groepsverzekering;
- en overige componenten ten bedrage van 46.302,21 euro waarvan 35.113,20 euro forfaitaire kosten eigen aan de werkgever en 11.189,01 euro aan werkgeversbijdragen voor maaltijdcheques.

Overzicht opties uitvoerend management

Jaar van het aanbod	Aantal toegekende opties	Uitoefenprijs in euro	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	42.500	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

In bovenstaande tabel vindt u een overzicht van de aandelenoptieplannen waarop door de leden van het uitvoerend management werd ingetekend met ook de vermelding van de belangrijkste kenmerken van deze plannen, waaronder de uitoefenprijs en uitoefenperiode.

In de loop van 2018 werden door volgende leden van het uitvoerend management 2.250 opties gelicht aan een uitoefenprijs van 15,71 euro:

Erwin Danis	1.000
William Metsu	500
Willem Vandenameele	250
Sophie Van Iseghem	500

Er werden in de loop van 2018 geen nieuwe opties toegekend, noch zijn er opties die werden toegekend aan het uitvoerend management vervallen.

Vertrekvergoedingen voor het uitvoerend management

De vertrekvergoedingen voor de leden van het uitvoerend management worden begroot op grond van het toepasselijke Belgische arbeidsrecht, behalve voor de gedelegeerd bestuurder en de leden van het uitvoerend management die via een managementvennootschap hun diensten leveren. Voor de gedelegeerd bestuurder geldt een opzeggingstermijn van twaalf maanden. Voor Katrien De Nolf (directeur human resources), William De Nolf (web/app-ontwikkeling en digitale marketing), Stefan Seghers (CDO) en Stefaan Vermeersch (directeur Krant van West-Vlaanderen) is er een te respecteren opzegtermijn of vervangende vertrekvergoeding van zes maanden. Voor Jeroen Mouton (CFO) geldt een opzegtermijn of vervangende vertrekvergoeding van vijf maanden.

Geconsolideerde jaarrekening

1. GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Omzet		3	277.008	256.768
Geproduceerde vaste activa			1.407	1.570
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen			-61.730	-61.055
Diensten en diverse goederen		4	-112.276	-102.056
Personeelskosten		5	-94.522	-92.752
Andere bedrijfsopbrengsten		7	4.824	3.953
Andere bedrijfskosten		7	-6.544	-5.422
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		17	-1.831	921
EBITDA			6.336	1.927
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen			-71.883	-13.962
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>			-11.658	-11.327
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		6	888	-492
<i>Voorzieningen</i>			2.091	942
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>		8 & 15	-63.204	-3.085
Bedrijfsresultaat - EBIT			-65.547	-12.035
Financieringsopbrengsten		9	268	883
Financieringskosten		9	-5.343	-5.741
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten			-70.622	-16.893
Belastingen op het resultaat		10	-1.539	-14.578
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten			-72.161	-31.471
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten		11	151.093	18.510
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			78.932	-12.961
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-1.010	-2.030
Aandeelhouders van Roularta Media Group			79.942	-10.931
Winst per aandeel	in euro	Toelichting	2018	2017
Van voortgezette en beëindigde activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	6,37	-0,87
Verwaterde winst per aandeel		13	6,35	-0,87
Van voortgezette activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	-5,67	-2,35
Verwaterde winst per aandeel		13	-5,65	-2,33

2. GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			78.932	-12.961
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode				
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Omrekeningsverschillen			-52	-25
Kasstroomafdekkingen		32	64	-64
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			-16	16
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen			2.885	-1.672
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			-721	230
Beëindigde activiteiten - langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen				-467
Beëindigde activiteiten - uitgestelde belasting m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten				82
Aandeel in niet-herklasseerbare andere elementen van het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen			-10	13
Niet-gerealiseerde perioderesultaten			2.150	-1.887
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			81.082	-14.848
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-1.010	-2.030
Aandeelhouders van Roularta Media Group			82.092	-12.818

3. GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Vaste activa			184.108	166.259
Immateriële activa		15	57.796	91.280
Materiële vaste activa		16	54.078	55.427
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		17	63.686	10.285
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen		18	2.526	2.104
Handelsvorderingen en overige vorderingen		19	219	600
Uitgestelde belastingvorderingen		20	5.803	6.563
Vlottende activa			171.000	250.849
Vorraden		21	6.348	5.548
Handelsvorderingen en overige vorderingen		19	65.756	69.915
Belastingvorderingen			483	352
Geldmiddelen en kasequivalenten		22	95.956	42.984
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			2.457	3.047
Activa aangehouden voor verkoop		12	0	129.003
Totaal activa			355.108	417.108

PASSIVA	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Eigen vermogen			223.661	204.905
Eigen vermogen - aandeel van de Groep			222.561	202.999
<i>Geplaatst kapitaal</i>		23	80.000	80.000
<i>Eigen aandelen</i>		23	-23.705	-23.787
<i>Overgedragen winsten</i>			162.134	145.549
<i>Overige reserves</i>		23	4.175	1.228
<i>Omrekeningsverschillen</i>			-43	9
Minderheidsbelangen			1.100	1.906
Langlopende verplichtingen			15.211	19.372
Voorzieningen		25	8.083	7.041
Personeelsbeloningen		27	5.778	6.574
Uitgestelde belastingschulden		20	1.063	1.185
Financiële schulden		28	0	4.285
Overige schulden		29	287	287
Kortlopende verplichtingen			116.236	192.831
Financiële schulden		28	298	101.251
Handelsschulden		29	52.790	38.879
Ontvangen vooruitbetalingen		29	25.175	18.743
Personeelsbeloningen		29	16.025	14.603
Belastingenschulden		29	259	111
Overige schulden		29	14.814	11.655
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		29	6.875	7.589
Totaal passiva			355.108	417.108

4. GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Cashflow uit operationele activiteiten				
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			78.932	-12.961
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast	17		1.046	-19.431
Belastingen op het resultaat	10		1.539	14.578
Intrestkosten			5.343	5.741
Intrestopbrengsten (-)			-268	-883
Meer- (-) / minderwaarde (+) op realisatie immateriële en materiële vaste activa			-764	-135
Meer- (-) / minderwaarde (+) op bedrijfsafsplittings			-150.396	78
Dividenden ontvangen van geassocieerde ondernemingen en joint ventures			5.550	8.496
Niet-monetaire posten			71.990	14.133
<i>Afschrijving op (im)materiële activa</i>		15 & 16	11.658	11.327
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>		15	63.204	3.085
<i>Kosten m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen</i>		5	102	125
<i>Toevoeging (+) / terugname (-) op provisies</i>			-2.091	-942
<i>Andere niet-monetaire posten</i>			-883	538
Brutocashflow uit operationele activiteiten			12.972	9.616
Mutatie van de kortlopende handelsvorderingen			-10.360	2.353
Mutatie van de overige kortlopende vorderingen en de over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			1.181	1.571
Mutatie van de voorraden			-779	625
Mutatie van de handelsschulden			5.799	-3.628
Mutatie van de overige kortlopende verplichtingen			4.799	-2.037
Overige mutaties van het werkkapitaal (a)			466	128
Mutatie van het werkkapitaal			1.107	-988
Betaalde belastingen op het resultaat			-810	-234
Betaalde intresten			-6.485	-5.707
Ontvangen intresten			267	817
NETTOCASHFLOW UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)			7.051	3.504

(a) Mutatie in langlopende overige schulden, langlopende handelsschulden, voorzieningen, langlopende personeelsvoordelen en toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten.

	in duizend euro	Toelichting	2018	2017
Cashflow met betrekking tot investeringen				
Immateriële activa - aanschaffingen	15		-2.757	-11.387
Materiële activa - aanschaffingen	16		-4.232	-4.973
Immateriële activa - andere mutaties			79	4
Materiële activa - andere mutaties			51	147
Nettokasstroom met betrekking tot overnames en aankoop bedrijfstak	33		-73.994	-5.020
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen en verkoop bedrijfstak (*)	34		294.947	17.125
Nettokasstroom m.b.t. leningen aan deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode			-86	-246
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen - aanschaffingen	18		-451	-75
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen - andere mutaties			25	441
Mutatie van geldbeleggingen				46
NETTOCASHFLOW MET BETREKKING TOT INVESTERINGEN (B)			213.582	-3.938
Cashflow uit financieringsactiviteiten				
Betaalde dividenden			-62.713	-6.268
Eigen aandelen			82	144
Andere mutaties in het eigen vermogen			416	1.673
Terugbetaling van kortlopende financiële schulden			-102.850	-1.746
Terugbetaling van langlopende financiële schulden			-2.425	-950
Afname van langlopende vorderingen			129	
Toename van langlopende vorderingen			-300	
NETTOCASHFLOW UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)			-167.661	-7.147
TOTAAL MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN (A+B+C)			52.972	-7.581
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans			42.984	50.565
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans			95.956	42.984
NETTOMUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN			52.972	-7.581

(*) Inclusief de ontvangst in 2018 en 2017 m.b.t. de verkoop van de Franse activiteiten in 2015.

Toelichting bij het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht toont dat er in 2018 een positieve cashgeneratie van 53,0 M€ is, t.o.v. 7,6 M€ negatieve cashgeneratie in 2017.

De **kasstroom uit operationele activiteiten** stijgt met 3,5 M€ naar 7,1 M€ in 2018, onder andere door het ontvangen dividend van 3,4 M€ van Mediafin en een iets betere werkkapitaalpositie.

De **kasstroom met betrekking tot investeringen** saldeert op 213,6 M€ in 2018. De grootste kasstroom vloeit voort uit de verkoop van Mediaaan (279,6 M€). In vergelijking met 2017 zijn er 8,6 M€ minder investeringen in immateriële vaste activa (vnl. merken aangezien in 2017 voor 8,8 M€ geactiveerd werd naar aanleiding van de overname van Landleven). Bovendien werd er 58,0 M€ besteed voor de aankoop van Mediafin en 15,9 M€ van de totale 23,8 M€ voor de Women Brands.

De **kasstroom uit financieringsactiviteiten** evolueert van -7,1 M€ in 2017 naar -167,7 M€ in 2018. In oktober 2018 vond de terugbetaling van de obligatielening ter waarde van 100 M€ plaats. Daarnaast was er in juli een interimdividend voor 62,7 M€ en waren er vervroegde aflossingen van leningen.

5. GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

2018	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2018		80.000	-23.787	145.549	1.228	9	1.906	204.905
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				79.942	2.202	-52	-1.010	81.082
Kapitaalverhoging door minderheidsbelangen							1.750	1.750
Verrichtingen met eigen aandelen			82					82
Toegekende dividenden				-62.713				-62.713
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					102			102
Effect van aankoop / verkoop van minderheidsbelangen							-1.278	-1.278
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-3	-3
Overige wijzigingen groepsstructuur				-644	643		-265	-266
Balans per 31/12/2018		80.000	-23.705	162.134	4.175	-43	1.100	223.661

2017	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2017		80.000	-23.931	163.224	2.966	34	1.762	224.055
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				-10.931	-1.862	-25	-2.030	-14.848
Kapitaalverhoging door minderheidsbelangen							1.389	1.389
Verrichtingen met eigen aandelen			144					144
Toegekende dividenden				-6.268				-6.268
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					124			124
Effect van aankoop / verkoop van minderheidsbelangen				-476			812	336
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-27	-27
Balans per 31/12/2017		80.000	-23.787	145.549	1.228	9	1.906	204.905

Zie Toelichting 23 voor details.

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

TOELICHTING 1 - BELANGRIJKSTE GEHANTEERDE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRSs) uitgegeven door de International Accounting Standards Board (IASB), en met de interpretaties uitgegeven door het International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) van de IASB die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd.

De geconsolideerde jaarrekening geeft een algemeen overzicht van de activiteiten van de Groep en de behaalde resultaten. Ze geeft een getrouw beeld van de financiële positie, de financiële prestaties en de kasstromen van de entiteit, en is opgesteld in de veronderstelling dat de continuïteit gewaarborgd is. De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur op 8 april 2019 goedgekeurd en kan gewijzigd worden tot de algemene vergadering van 21 mei 2019.

Nieuwe en herziene IFRS-standaarden en interpretaties

Volgende standaarden en interpretaties werden van toepassing in 2018 (alle toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018):

- Aanpassing van IFRS 2 *Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingen*.
- Aanpassing van IFRS 4 *Verzekeringscontracten* – Toepassing van IFRS 9 *Financiële instrumenten* met IFRS 4 *Verzekeringscontracten*.
- IFRS 9 *Financiële instrumenten* en de daaropvolgende aanpassingen.
- IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten*, inclusief wijzigingen in IFRS 15: ingangsdatum van IFRS 15 en verduidelijkingen van IFRS 15.
- Aanpassing van IAS 40 *Vastgoedbeleggingen* – *Overdracht van vastgoedbeleggingen*.
- IFRIC 22 *Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen*.
- Jaarlijkse verbeteringen – cyclus 2014-2016 – Wijzigingen in IFRS 1 en IAS 28.

IFRS 9 Financiële instrumenten

De definitieve versie van IFRS 9 vervangt IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering*. IFRS 9 introduceert nieuwe vereisten voor:

1. classificatie en waardering van financiële activa en financiële verplichtingen;
2. bijzondere waardevermindering van financiële activa;
3. algemene hedge accounting.

IFRS 9 is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Details van deze nieuwe vereisten en hun impact op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep worden hieronder beschreven.

De Groep heeft IFRS 9 toegepast in overeenstemming met de overgangsbepalingen uiteengezet in IFRS 9.

De datum van eerste toepassing (de datum waarop de Groep haar bestaande financiële activa en financiële verplichtingen heeft beoordeeld in termen van de vereisten van IFRS 9) is 1 januari 2018. Bijgevolg heeft de Groep de vereisten van IFRS 9 toegepast op instrumenten die voorkomen op de balans per 1 januari 2018 en zijn de vereisten van IFRS 9 niet toegepast op instrumenten die al zijn verwijderd van de balans per 1 januari 2018. Vergelijkende bedragen met betrekking tot instrumenten die niet zijn verwijderd uit de balans per 1 januari 2018 zijn niet aangepast.

Het management van de Groep beoordeelde de bestaande financiële activa en passiva van de Groep op 1 januari 2018 op basis van de feiten en omstandigheden die op die datum bestonden en concludeerde dat de initiële toepassing van IFRS 9 de volgende impact heeft op de financiële activa van de Groep met betrekking tot hun classificatie en meting:

- De financiële activa geassocieerd in de categorie 'Leningen en vorderingen' onder IAS 39, zoals langlopende vorderingen, handelsvorderingen, kortlopende vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten worden geassocieerd en geassocieerd tegen geassocieerde kostprijs onder IFRS 9.

- De financiële activa (niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen) die zijn geclassificeerd in de categorie 'Voor verkoop beschikbare beleggingen', zoals andere financiële activa (aandelen) onder IAS 39, worden aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde via winst-en-verliesrekening. Het management heeft vastgesteld dat de kostprijs een juiste schatting is van de reële waarde voor de niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen van de integraal geconsolideerde ondernemingen omdat er onvoldoende recentere informatie beschikbaar is om de reële waarde te meten.

Met betrekking tot de waardevermindering van financiële activa vereist IFRS 9 een verwacht kredietverliesmodel in tegenstelling tot een opgelopen model voor kredietverliezen ('incurred loss-model') onder IAS 39. Het effect van verwachte kredietverliezen was immaterieel.

Classificatie en waardering van financiële verplichtingen van de Groep zijn niet gewijzigd door de vereisten van IFRS 9.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten

In IFRS 15 wordt een vijfstappenmodel geïntroduceerd voor de verwerking van omzet uit contracten met klanten.

1. Identificeren van het contract met een klant.
2. Identificeren van prestatieverplichtingen in het contract.
3. Vaststellen van transactieprijs.
4. Alloceren van de transactieprijs aan de prestatieverplichtingen in het contract.
5. Verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult.

Onder IFRS 15 worden opbrengsten uit hoofde van levering van goederen of diensten verwerkt tegen de vergoeding waarop de onderneming verwacht recht te hebben. IFRS 15 vervangt alle bestaande vereisten voor opbrengstverantwoording. IFRS 15 is van toepassing voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Volledige retroactieve toepassing ofwel een aangepaste retroactieve toepassing is vereist. Vervroegde toepassing is toegestaan.

De Groep heeft IFRS 15 toegepast volgens de volledige retroactieve methode.

IFRS 15 gebruikt de termen 'contractactiva' en 'contractverplichtingen', maar de standaard verbiedt een entiteit niet om alternatieve beschrijvingen te gebruiken in de geconsolideerde balans. De Groep heeft ervoor geopteerd om in de balans de in IFRS 15 gebruikte terminologie niet te gebruiken, maar deze saldi worden in de toelichting beschreven. De waarderingsregels van de Groep voor haar inkomstenstromen worden gedetailleerd beschreven verder in deze toelichting.

Afgezien van het verstrekken van uitgebreidere informatieverschaffing over de opbrengsten van de Groep, heeft de toepassing van IFRS 15 geen significante invloed gehad op de financiële positie en/of financiële prestaties van de Groep.

De toepassing van de overige IFRS-normen vanaf 2018 had geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

Volgende standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd, maar nog niet van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2018:

- Aanpassing van IFRS 9 *Kenmerken van vervroegde terugbetaling met negatieve compensatie* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019).
- IFRS 16 *Leaseovereenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019).
- IFRIC 23 *Onzekerheid over behandeling van winstbelastingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019).
- Aanpassing van IAS 28 *Langetermijninvesteringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Jaarlijkse verbeteringen – cyclus 2015-2017 (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IAS 19 *Planwijziging, inperkingen en afwikkelingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassingen van IAS 1 en IAS 8 *Definitie van materieel* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassingen van IFRS 3 *Bedrijfscombinaties* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van de referenties naar het conceptuele kader in IFRS-standaarden (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2020, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

- IFRS 17 *Verzekeringscontracten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2021, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, en daarom is ook de goedkeuring binnen de Europese Unie uitgesteld).
- IFRS 14 *Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

IFRS 16 Leases

IFRS 16 zet de beginselen uiteen voor de opname, waardering, presentatie en toelichting van leases.

Lessees nemen alle leases, onder één model, op in de balans. Dit op soortgelijke wijze als de verwerking van financiële leases onder IAS 17 *Leases*. De standaard bevat twee vrijstellingen: leases van activa met een geringe waarde en leases met een korte looptijd (d.w.z. leases met een leasetermijn van ten hoogste 12 maanden). Op de aanvangsdatum van een lease neemt een lessee een verplichting om leasebetalingen te verrichten (d.w.z. de leaseverplichting) op en een actief dat het recht vertegenwoordigt om het onderliggende actief te gebruiken gedurende de leasetermijn (d.w.z. het gebruiksrecht). Lessees nemen de rente op de leaseverplichting en de afschrijving op het gebruiksrecht afzonderlijk op in de winst-en-verliesrekening. Lessees herwaarderen de leaseverplichting wanneer zich bepaalde gebeurtenissen voordoen (bv. een wijziging in de leasetermijn, een wijziging in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een verandering in een index of cijfer aan de hand waarvan deze betalingen worden vastgesteld). Doorgaans verwerkt de lessee het bedrag van de herwaardering van de leaseverplichting als een aanpassing van het gebruiksrecht.

De verwerking van leases door lessors is onder IFRS 16 in grote lijnen gelijk aan de huidige verwerkingswijze onder IAS 17. Lessors blijven alle leases classificeren aan de hand van hetzelfde classificatieprincipe als in IAS 17 en blijven onderscheid maken tussen twee soorten leases: operationele en financiële leases.

IFRS 16 vereist verder dat lessees en lessors uitgebreidere informatie verschaffen dan onder IAS 17.

De nieuwe standaard is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. Vervroegde

toepassing is toegestaan, maar niet voordat IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* wordt toegepast. Voor een lessee is volledige retroactieve toepassing of een aangepaste retroactieve toepassing vereist. Op grond van de overgangsbepalingen zijn bepaalde vrijstellingen toegestaan.

De Groep zal de standaard toepassen vanaf de verplichte ingangsdatum van 1 januari 2019.

De Groep is voornemens om de vereenvoudigde transitiemethode toe te passen en de vergelijkende informatie voor de periode voorafgaand aan de eerste toepassing niet aan te passen. Op datum van eerste toepassing wordt voor leaseovereenkomsten die voorheen in overeenstemming met IAS 17 als een operationele lease waren ingedeeld een leaseverplichting opgenomen en een met een gebruiksrecht overeenstemmend actief opgenomen. Deze leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de resterende leasebetalingen, gediscoteerd op basis van de marginale rentevoet van de Groep op datum van eerste toepassing. Het met het gebruiksrecht overeenstemmend actief wordt gewaardeerd aan een bedrag dat gelijk is aan de leaseverplichting (gecorrigeerd voor eventuele vooruitbetaalde of te betalen lease-uitgaven).

De Groep heeft geen verbintenissen als lessor.

Op verslagdatum had de Groep niet-opzegbare verbintenissen uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten van 5,8 M€.

De Groep heeft vastgesteld dat de toepassing van IFRS 16 op haar op balansdatum bestaande niet-opzegbare verbintenissen met betrekking tot operationele leaseovereenkomsten op 1 januari 2019 zal leiden tot activa en verplichtingen voor toekomstige betalingen van 4,7 M€. Verder zal de toepassing van IFRS 16 m.b.t. deze verbintenissen een impact op de EBITDA hebben van +1,4 M€, samen met een impact op de afschrijvingen van -1,3 M€ en op de intresten van -0,1 M€. De toepassing van IFRS 16 bij de ondernemingen gewaardeerd volgens de equitymethode heeft geen materieel effect op het geconsolideerd resultaat.

Bij de berekening van deze impacten zijn de overeenkomsten waarvan het actief een lage waarde heeft en de leases met een korte looptijd niet opgenomen.

Voor de overige gewijzigde en nieuwe normen verwacht de Groep niet dat de eerste toepassing een beduidend effect zal hebben op haar jaarrekening. De Groep heeft niet de intentie deze gewijzigde en nieuwe standaarden vervroegd toe te passen.

Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening consolideert de financiële gegevens van Roularta Media Group NV, haar dochterondernemingen en joint ventures, na de eliminatie van alle materiële transacties binnen de Groep.

Dochterondernemingen zijn entiteiten waarover Roularta Media Group NV een beslissende invloed ('zeggenschap') uitoefent. Dit is het geval wanneer Roularta Media Group NV blootgesteld is aan, of recht heeft op, variabele opbrengsten uit haar deelneming in de entiteit en de mogelijkheid heeft om deze opbrengsten te beïnvloeden door haar macht over de entiteit. Alle intragroepsverrichtingen, intragroepssaldi en niet-gerealiseerde winsten op intragroepsverrichtingen worden geëlimineerd; niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij het om permanente waardeverminderingen gaat. Het deel van het eigen vermogen en van het resultaat dat toewijsbaar is aan de minderheidsaandeelhouders wordt afzonderlijk vermeld in de balans, respectievelijk de winst-en-verliesrekening. Wijzigingen in het aandeelhouderchap van de Groep in dochterondernemingen waarbij de Groep de zeggenschap niet verliest, worden verwerkt als eigenvermogenstransacties. Daarbij worden de nettoboekwaardes van de groepsbelangen en van minderheidsbelangen aangepast aan de gewijzigde participatieverhoudingen in deze dochterondernemingen. Verschillen tussen de aanpassing van de minderheidsbelangen en de reële waarde van de betaalde of ontvangen overnamevergoeding worden rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen. Wanneer de Groep de zeggenschap in een dochteronderneming verliest, wordt de winst of het verlies op de afstoting bepaald als het verschil tussen:

- de reële waarde van de ontvangen overnamevergoeding plus de reële waarde van het eventuele resterende belang, en
- de nettoboekwaarde van de activa (inclusief goodwill), passiva en eventuele minderheidsbelangen in de dochteronderneming vóór haar afstoting.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de moedermaatschappij de zeggenschap verkrijgt tot de datum waarop zij de zeggenschap verliest.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen worden opgesteld voor hetzelfde boekjaar als dat van de moedermaatschappij en op basis van uniforme grondslagen voor financiële verslaggeving voor vergelijkbare transacties en andere gebeurtenissen in soortgelijke omstandigheden.

Verwervingen van dochterondernemingen worden opgenomen volgens de overnamemethode.

Gezamenlijke overeenkomsten en geassocieerde ondernemingen

Er is sprake van een **gezamenlijke overeenkomst** wanneer Roularta Media Group NV contractueel overeengekomen is om de zeggenschap te delen met een of meerdere partijen, wat enkel het geval is wanneer beslissingen over de relevante activiteiten de unanieme goedkeuring vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap hebben. Een gezamenlijke overeenkomst kan behandeld worden als een gezamenlijke activiteit (wanneer Roularta Media Group NV rechten heeft op de activa en verbintenissen voor de verplichtingen) of als een gezamenlijke entiteit/joint venture (wanneer Roularta Media Group NV enkel recht heeft op het nettoactief).

Geassocieerde ondernemingen zijn ondernemingen waarin Roularta Media Group NV, rechtstreeks of onrechtstreeks, een invloed van betekenis heeft en die geen dochterondernemingen of gezamenlijke overeenkomsten zijn. Dit is verondersteld het geval te zijn indien de Groep ten minste 20% van de stemrechten verbonden met de aandelen bezit.

De opgenomen financiële informatie met betrekking tot deze ondernemingen is opgesteld volgens de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Wanneer de Groep gezamenlijke zeggenschap in een joint venture verwerft of een invloed van betekenis in een geassocieerde onderneming verwerft, wordt het aandeel in de verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen initieel geherwaardeerd tegen de reële waarde op de overnamedatum en verwerkt volgens de equitymethode.

Indien de overnamevergoeding meer bedraagt dan de reële waarde van het verworven aandeel in de overgenomen activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen wordt dit verschil als goodwill opgenomen. Is de aldus berekende goodwill negatief, dan wordt dit verschil onmiddellijk in het resultaat verwerkt. Daarna wordt het aandeel van de Groep

in het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen overeenkomstig de equitymethode in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tot de dag dat er een einde komt aan de gezamenlijke zeggenschap of de invloed van betekenis.

Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen van een joint venture of geassocieerde onderneming groter wordt dan de boekwaarde van de deelneming, wordt de boekwaarde op nul gezet en worden bijkomende verliezen enkel nog opgenomen in de mate dat de Groep bijkomende verplichtingen op zich genomen heeft. In dit geval wordt het gecumuleerde verlies opgenomen onder de rubriek voorzieningen voor overige risico's en kosten.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met joint ventures en geassocieerde ondernemingen worden geëlimineerd ten belope van het belang van de Groep tegenover de deelneming in de joint venture of de geassocieerde onderneming.

De nettoboekwaarde van deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen wordt opnieuw geëvalueerd indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, of indicaties dat eerder opgenomen bijzondere waardeverminderingen niet langer gerechtvaardigd zijn. De deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen in de balans omvatten ook de boekwaarde van gerelateerde goodwill.

Het aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt opgenomen in het bedrijfsresultaat van de Groep.

Verwervingen van dochterondernemingen

De overnameprijs (de overgedragen vergoeding van een bedrijfscombinatie) wordt gewaardeerd als het totaal van de reële waarde op de overnamedatum van de overgedragen activa, aangegane of overgenomen verplichtingen en de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen. De overnameprijs omvat ook alle activa en verplichtingen die voortvloeien uit een voorwaardelijke-vergoedingsregeling.

Overnamegerelateerde kosten worden verwerkt als lasten in de periode waarin deze kosten gemaakt worden.

De verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen worden gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum.

Voor elke bedrijfscombinatie wordt enig minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto-activa van de overgenomen partij. De keuze van de waarderingsgrondslag wordt gemaakt op een transactie-per-transactiebasis.

Verwervingen van dochterondernemingen vóór 1 januari 2010

Deze worden geboekt in overeenstemming met de vorige versie van IFRS 3.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt, bij eerste opname in de functionele valuta, opgenomen door op het bedrag in vreemde valuta de contante wisselkoers toe te passen die op de datum van de transactie geldt. Op iedere balansdatum worden de monetaire posten die in een vreemde valuta luiden, omgerekend op basis van de slotkoers.

Niet-monetaire activa en verplichtingen worden omgezet tegen de wisselkoers op datum van de transactie. Valutakoersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van monetaire posten of uit de omrekening van de monetaire posten tegen een koers die verschilt van de koers waartegen ze bij eerste opname zijn omgerekend, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, als andere bedrijfsopbrengsten of -kosten, in de periode dat ze zich voordoen.

Jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten

Monetaire en niet-monetaire activa en verplichtingen van buitenlandse entiteiten, waarvan de functionele valuta niet de valuta is van een economie met hyperinflatie en die verschillend is van de euro, worden omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum. De baten en lasten voor elke winst-en-verliesrekening (met inbegrip van de vergelijkende cijfers) worden omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata. Alle resulterende valutakoersverschillen worden als een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

Immateriële activa andere dan goodwill

Immateriële activa omvatten de van derden verworven of door inbreng verkregen ontwikkelingskosten, merken, software, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten, alsook intern gegenereerde software.

Onderzoeksuitgaven, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten, worden als kosten in de jaarrekening genomen op het ogenblik dat ze zich voordoen.

Ontwikkelingskosten, waarbij de resultaten van het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of aanzienlijk verbeterde producten en processen, worden enkel in de balans opgenomen indien het product of het proces technisch of commercieel uitvoerbaar is, de Groep voldoende middelen ter beschikking heeft ter voltooiing ervan en er kan aangetoond worden dat het actief waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren.

Het geactiveerde bedrag omvat de kosten van materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten.

De immateriële activa worden geboekt aan hun kostprijs verminderd met de eventuele cumulatieve afschrijvingen en de eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Afschrijvingen

Immateriële activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is en dit over de verwachte gebruiksduur.

Volgende gebruiksduren worden toegepast:

- Ontwikkelingskosten 3 jaar
- Software 3 tot 5 jaar
- Concessies, volgens de verwachte gebruiksduur
eigendomsrechten en
gelijkaardige rechten
- Merken (vanaf 2018) 40 jaar/20 jaar/10 jaar/
5 jaar (zie ook belang-
rijkste bronnen van
schattingonzekerheden)

Voor juni 2018 werden verschillende merken, conform IAS 38.107, geassocieerd als activa met onbepaalde gebruiksduur en deze werden bijgevolg niet afgeschreven maar elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering. Andere immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur werden eveneens niet afgeschreven maar elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering.

Goodwill

Goodwill wordt bij verwerving van dochterondernemingen vanaf overnamedatum opgenomen voor het surplus van enerzijds het totaal van de reële waarde van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen en (in een bedrijfscombinatie die in verschillende fasen wordt gerealiseerd) de reële waarde van het voorheen aangehouden aandelenbelang over anderzijds het nettosaldo van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen. Indien dit totaal, ook na herbeoordeling, resulteert in een negatief bedrag, wordt deze winst onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Conform IFRS 3 wordt goodwill niet afgeschreven maar minstens elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering, dus ook telkens er een aanwijzing bestaat dat een kasstroombegrijpende entiteit mogelijk een waardevermindering heeft ondergaan.

Goodwill opgelopen bij verwerving van joint ventures of geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende participatie en niet apart op waardeverminderingen getest, de volledige boekwaarde van de investering wordt getest als één enkel actief volgens de bepalingen van IAS 36 *Bijzondere waardevermindering van activa*.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs omvat de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten (zoals niet-terugvorderbare belastingen, transport). De kostprijs van een zelfvervaardigd actief omvat de kostprijs van de materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de productieoverhead.

Er werd gebruikgemaakt van de uitzondering voorzien in IFRS 1 om de belangrijkste materiële vaste activa op datum van overgang naar de IFRS, zijnde voor RMG 1 januari 2003, te waarderen aan reële waarde en deze reële waarde te hanteren als veronderstelde kostprijs op dat moment. Deze reële waarde is gebaseerd op de waarde in going concern zoals bepaald door derdedeskundigen en werd toegepast op alle terreinen en gebouwen van de Groep, evenals op de drukpersen en afwerkingslijnen.

Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten van materiële vaste activa waarbij de Groep vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen overneemt, worden beschouwd als financiële leases. Bij aanvang van de leaseperiode worden financiële leases als activa en verplichtingen in de balans opgenomen tegen bedragen die gelijk zijn aan de reële waarde van het geleasede actief, of, indien ze lager zijn, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan elke periode tijdens de leaseperiode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rente over het resterende saldo van de verplichting. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als lasten verwerkt in de perioden waarin ze zijn uitgevoerd.

Leaseovereenkomsten waarbij vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen bij de lessor blijven, worden beschouwd als operationele leases. Leasebetalingen op grond van een operationele lease worden op tijdsevenredige basis als last opgenomen gedurende de leaseperiode.

Afschrijvingen

Het af te schrijven bedrag van een actief (zijnde kostprijs verminderd met de restwaarde) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is voor gebruik over de verwachte gebruiksduur.

Volgende gebruiksduren worden toegepast:

- Gebouwen
 - » geherwaardeerd 20 jaar
 - » niet geherwaardeerd 33 jaar
 - » gebouwen op terreinen in duur van de erfpacht erfpacht
 - » herinrichting met waardevolle meerwaarde 10 jaar
- Installaties, machines en uitrusting
 - » drukpersen en afwerkingslijnen 3 tot 20 jaar
 - » tv-decors 3 jaar
 - » overige 5 jaar
- Meubilair en kantooruitrusting 5 tot 10 jaar
- Elektronisch materiaal 3 tot 5 jaar
- Rollend materieel 4 tot 5 jaar
- Overige materiële vaste activa 5 tot 10 jaar
- Activa in aanbouw en geen vooruitbetalingen afschrijvingen
- Leaseovereenkomsten en soortgelijke rechten
 - » drukpersen en afwerkingslijnen 3 tot 20 jaar

Terreinen worden niet afgeschreven aangezien aangenomen wordt dat zij een onbepaalde gebruiksduur hebben.

Financiële activa

Criteria voor de eerste opname en het niet meer opnemen van financiële activa

Financiële activa worden geboekt als de Groep partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Financiële activa worden niet langer opgenomen als de contractuele rechten op de kasstromen van het financiële actief aflopen of als de Groep het financiële actief en de risico's en de voordelen ervan overdraagt.

Classificatie en eerste waardering van financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geclassificeerd in een van de drie waarderingscategorieën:

- (a) Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs
- (b) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat
- (c) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Financiële activa worden initieel gewaardeerd aan reële waarde, behalve handelsvorderingen die geen significante financieringscomponent hebben. Deze worden bij eerste opname gewaardeerd tegen hun transactieprijs. De transactiekosten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan de verwerking van financiële activa worden toegevoegd aan de reële waarde van de financiële activa bij de eerste erkenning, met uitzondering van de categorie financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, waar de transactiekosten direct in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen.

Waardering van financiële activa na eerste opname *Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs*

Financiële activa worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs indien ze aan volgende voorwaarden voldoen (en niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening):

- het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat erop gericht is financiële activa aan te houden om contractuele kasstromen te ontvangen, en
- de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Na de eerste waardering worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs volgens de effectieverentemethode.

Wanneer het effect van discontering immaterieel is, wordt er niet gediscoteerd.

De langlopende vorderingen, handelsvorderingen, kortlopende vorderingen, geldmiddelen en kasequivalenten van de Groep worden geclassificeerd en gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat

De Groep waardeert financiële activa tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat wanneer de volgende voorwaarden voldaan zijn:

- het financiële actief wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te ontvangen als financiële activa te verkopen, en
- de contractvoorwaarden van het financiële actief geven op bepaalde data aanleiding tot kasstromen die uitsluitend aflossingen en rentebetalingen op het uitstaande hoofdsombedrag betreffen.

Een winst die of een verlies dat voortvloeit uit de verandering van de reële waarde van het financieel actief wordt in de overige onderdelen van het totaalresultaat opgenomen en geaccumuleerd in de herwaarderingsreserve. Alleen dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt. De in de overige onderdelen van het totaalresultaat gepresenteerde bedragen mogen later niet naar winst of verlies worden overgeboekt. De entiteit mag echter wel de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies binnen het eigen vermogen herclassificeren.

Er zijn geen financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat bij de Groep.

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Financiële activa die worden aangehouden in een bedrijfsmodel anders dan 'om contractuele kasstromen te ontvangen' of 'om contractuele kasstromen te ontvangen of om financiële activa te verkopen' worden gecategoriseerd als gewaardeerd tegen reële waarde via winst en verlies.

Bij een eerste opname mag de Groep de onherroepelijke keuze maken latere veranderingen in de reële waarde van een belegging in een eigenvermogen-instrument dat binnen het toepassingsgebied van IFRS 9 valt en dat niet voor handelsdoeleinden aangehouden wordt, en evenmin een voorwaardelijke vergoeding is van een overnemende partij bij een bedrijfscombinatie waarop IFRS 3 van toepassing is, in de overige onderdelen van het totaalresultaat te presenteren.

De Groep heeft ook de mogelijkheid om een financieel actief dat normaal gesproken tegen geamortiseerde kostprijs of tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de overige onderdelen van het totaalresultaat wordt gewaardeerd, te waarderen tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening indien hierdoor een inconsistentie in waardering of opname (een 'accounting mismatch') wordt geëlimineerd of verminderd.

Een winst die of een verlies dat voortvloeit uit de verandering van de reële waarde van het financieel actief wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

De financiële activa (niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen) die zijn geclassificeerd in de rubriek 'Overige deelnemingen', worden aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde via winst-en-verliesrekening.

Deze aandelenbeleggingen werden in de vergelijkende periode, onder IAS 39, gewaardeerd tegen kostprijs min eventuele bijzondere waardeverminderingen, aangezien de reële waarde niet betrouwbaar kon geschat worden. Het management kan ook onder IFRS 9 vaststellen dat de kostprijs een juiste schatting is van de reële waarde voor deze niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen van de integraal geconsolideerde ondernemingen als er onvoldoende recente informatie beschikbaar is om de reële waarde te meten of als er een breed

scala van mogelijke waarderingen tegen reële waarde is en de kostprijs de beste schatting van de reële waarde binnen dat bereik vertegenwoordigt. De Groep moet echter gebruikmaken van alle informatie over de prestaties en activiteiten van de deelneming die na datum van eerste opname beschikbaar is. Indien dergelijke relevante factoren bestaan en daaruit blijkt dat de kostprijs mogelijk niet representatief is voor de reële waarde, moet de Groep de reële waarde bepalen.

Voor verkoop beschikbare financiële activa onder IAS 39 (vergelijkende periodes)

Alle voor verkoop beschikbare financiële vaste activa worden bij eerste opname opgenomen tegen reële waarde, verhoogd met de acquisitiekosten van deze beleggingen. De verwerkingen van waardeveranderingen worden in het eigen vermogen als herwaarderingsreserve opgenomen tot het financieel actief verkocht wordt, of tot er aanwijzingen zijn dat een financieel actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Beleggingen in aandelen geklasseerd als 'beschikbaar voor verkoop' waarvoor geen prijsnotering in een actieve markt voorhanden is en waarvan de reële waarde niet op een betrouwbare manier kan bepaald worden door andere waarderingmethoden, worden gewaardeerd tegen kostprijs.

Bijzondere waardevermindering van financiële activa

De Groep bepaalt op elke verslagdatum de waarde van de voorziening voor verliezen (bijzondere waardevermindering). Ze neemt deze bijzondere waardevermindering op voor de tijdens de looptijd te verwachten kredietverliezen op alle financiële instrumenten waarvoor het kredietrisico – hetzij op individuele, hetzij op collectieve basis – sinds de eerste opname significant is toegenomen, rekening houdend met alle redelijke en gefundeerde informatie, met inbegrip van toekomstgerichte informatie.

Concreet zijn de volgende activa opgenomen in de beoordeling van de bijzondere waardevermindering van de Groep: handelsvorderingen, vorderingen (vast en vlottend), geldmiddelen en kasequivalenten.

Voor handelsvorderingen die geen significante financieringscomponent bevatten (d.w.z. vrijwel alle handelsvorderingen), biedt IFRS 9 een vereenvoudigde methode voor het meten van de verliescompensatie tegen een bedrag dat gelijk is aan de verwachte kredietverliezen. Voor meer detail hierover: zie hierna, bij 'Handels- en overige vorderingen'.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs (inkoopkosten of conversiekosten) volgens de FIFO-methode (first-in, first-out) of tegen de opbrengstwaarde indien deze lager is.

De conversiekost omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de voorraden op hun huidige locatie en in de huidige staat te brengen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Verouderde en traag roterende voorraden worden systematisch afgeschreven.

Handels- en overige vorderingen

Kortetermijnhandelsvorderingen en overige vorderingen worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geschikte voorzieningen voor geschatte oninbare bedragen.

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven in het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden.

Voor handelsvorderingen die geen significante financieringscomponent bevatten (d.w.z. vrijwel alle handelsvorderingen), wordt de voorziening voor verliezen gewaardeerd tegen een bedrag dat gelijk is aan de tijdens de looptijd te verwachte kredietverliezen. Dit zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit alle eventuele wanbetalingen gedurende de verwachte levensduur van deze handelsvorderingen, aan de hand van een voorzieningenmatrix die rekening houdt met historische informatie over wanbetalingen aangepast voor toekomstgerichte informatie per klant.

De Groep beschouwt een financieel actief in wanbetaling wanneer de vorderingen meer dan 120 dagen vervallen zijn of in invorderingsprocedure opgenomen zijn. Niettemin beschouwt de Groep een financieel actief evenzeer in wanbetaling wanneer interne of externe informatie aangeeft dat het onwaarschijnlijk is dat de Groep de uitstaande contractuele bedragen volledig zal ontvangen, vóór het in acht nemen van enige kredietbescherming aangehouden door de Groep.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contante en direct opvraagbare deposito's, beleggingen op korte termijn (< 3 maanden), kortlopende zeer liquide beleggingen die onmiddellijk kunnen worden omgezet in geldmiddelen waarvan het bedrag bekend is en die geen materieel risico van waardeverandering in zich dragen.

Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa en groepen activa worden opgenomen als activa aangehouden voor verkoop als hun boekwaarde voornamelijk zal worden te gelde gemaakt door middel van een verkooptransactie in plaats van door voortgezet gebruik. Aan deze voorwaarde is enkel voldaan als het betreffende actief (of groepen activa) onmiddellijk beschikbaar is in zijn huidige vorm en enkel voorwerp uitmaakt van de gebruikelijke voorwaarden voor de verkoop van dergelijk actief (of groepen activa), en als deze verkoop heel waarschijnlijk is. Het management moet zich verbonden hebben om de verkoop door te voeren en het afronden van deze verkoop moet verwacht worden plaats te vinden binnen het jaar na de datum van herclassificatie.

Wanneer de Groep zich verbonden heeft tot een verkoop waarbij er een verlies van controle is van een dochteronderneming dan worden alle activa en verplichtingen behorend aan deze dochteronderneming geherklasseerd vanaf het moment dat aan de voorwaarden hiervoor vermeld, werd voldaan, ongeacht of de Groep een minderheidsbelang zal blijven aanhouden na de verkoop.

Wanneer de Groep zich verbonden heeft tot een verkoopplan van een deelneming of een stuk van een deelneming in een geassocieerde onderneming of joint venture dan wordt deze deelneming of het betreffende stuk van de deelneming opgenomen als aangehouden voor verkoop vanaf het moment dat aan de voorwaarden hiervoor vermeld, werd voldaan. De Groep houdt vanaf dat moment op om deze deelneming of het betreffende stuk van deze deelneming op te nemen op basis van de equitymethode van consolidatie.

Elk stuk van een deelneming in een geassocieerde onderneming of joint venture dat niet werd opgenomen als activa aangehouden voor verkoop blijft opgenomen worden op basis van de equitymethode van consolidatie. De Groep houdt op om de equitymethode van consolidatie toe te

passen als dit op het moment van de verkoop leidt tot het verlies van haar invloed van betekenis in de geassocieerde onderneming of joint venture.

Nadat de verkoop heeft plaatsgevonden neemt de Groep het overblijvende stuk van de deelneming in de geassocieerde onderneming of joint venture op volgens de criteria van IFRS 9 *Financiële instrumenten* tenzij het overblijvende stuk nog steeds een geassocieerde onderneming of joint venture is. In dit laatste geval gebruikt de Groep de equitymethode van consolidatie (zie waarderingsregel in verband met gezamenlijke overeenkomsten en geassocieerde ondernemingen hiervoor).

Vaste activa en groepen activa opgenomen als activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd aan de lagere van de boekwaarde of de marktwaarde verminderd met transactiekosten.

Eigen aandelen

Eigen aandelen worden in mindering gebracht van het eigen vermogen en gerapporteerd in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen. Er wordt geen winst of verlies opgenomen op de inkoop, verkoop, uitgifte of intrekking van eigen aandelen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden aangelegd wanneer de Groep een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden, wanneer het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen, en als het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Indien de Groep verwacht dat sommige of alle uitgaven die vereist zijn om een voorziening af te wikkelen zullen worden vergoed, wordt de vergoeding opgenomen als en slechts als het vrijwel zeker is dat de vergoeding zal worden ontvangen.

Reorganisatie

Een voorziening voor reorganisatie wordt aangelegd indien de Groep een gedetailleerd formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en indien de tenuitvoerlegging van het reorganisatieplan is begonnen, of de belangrijkste kenmerken van het reorganisatieplan zijn meegedeeld aan de betrokkenen.

Personeelsvoordelen

Pensioenverplichtingen

Binnen de Groep bestaan een aantal 'toegezegde-bijdragenregelingen'. Deze plannen zijn in België echter wettelijk onderworpen aan minimale gegarandeerde rendementen. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Deze regelingen die gefinancierd zijn door groepsverzekeringen, werden tot voor 2015 verwerkt als toegezegde-bijdragenregelingen. De nieuwe wetgeving die van kracht werd in december 2015 bracht de verplichte kwalificatie als toegezegd-pensioenregeling met zich mee. De contante waarde van de brutoverplichting wordt berekend volgens de projected unit credit-methode, met actuariële berekening die op elk jaareinde gebeurt.

Voor de toegezegd-pensioenregelingen worden de voorzieningen gevormd door de actuariële huidige waarde te berekenen van toekomstige tussenkomsten aan de betrokken werknemers. Toegezegd-pensioenkosten worden onderverdeeld in twee categorieën:

- aan het dienstjaar en vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- nettorentekosten of -inkomsten.

De kosten van verstreken diensttijd, de netto-intrestkosten, de herwaardering van overige personeelsvergoedingen op lange termijn, administratiekosten en belasting voor het jaar zijn opgenomen onder personeelsvergoedingen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. De herwaardering van de netto-toegezegd-pensioenverplichting is opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

De Groep neemt tevens een voorziening op voor brugpensioen. Het bedrag van deze voorzieningen is gelijk aan de contante waarde van toekomstige vergoedingen beloofd aan de betrokken werknemers.

Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Verschillende warrant- en aandelenoptieplannen laten directie en kaderleden toe aandelen van de onderneming te verwerven. IFRS 2 wordt toegepast op alle op aandelen gebaseerde betalingstransacties, toegekend na 7 november 2002 en welke op 1 januari 2005 nog niet onvoorwaardelijk waren geworden. De uitoefenprijs van een optie wordt bepaald op basis

van de gemiddelde slotkoers van het aandeel tijdens de dertig dagen die aan de datum van het aanbod van de opties voorafgaat of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod. De reële waarde van de optie wordt berekend op basis van de Black and Scholes-formule. Wanneer de opties worden uitgeoefend, wordt het eigen vermogen verhoogd met het bedrag van de ontvangsten.

Andere langetermijnpersoneelsbeloningen

Dit betreft voornamelijk de tariefvoordelen op abonnementen en jubileumuitkeringen. Het bedrag van deze voorzieningen is gelijk aan de contante waarde van deze toekomstige vergoedingen.

Financiële schulden

Financiële schulden, behalve derivaten, worden initieel opgenomen tegen reële waarde van de ontvangen geldmiddelen, na aftrek van transactiekosten. Na de eerste verwerking worden leningen en overige financieringsverplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

Handelsschulden

Handelsschulden worden opgenomen aan kostprijs.

Belastingen

Belasting op het resultaat van het boekjaar is het totale bedrag dat is opgenomen in de winst of het verlies over de periode met betrekking tot actuele belasting en uitgestelde belastingen. De belastingkost wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de periode, tenzij de belasting voortvloeit uit een transactie of gebeurtenis die direct in het eigen vermogen is opgenomen. In dat geval worden de belastingen rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen genomen.

Actuele belastingen voor lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als verplichting. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden groter is dan het bedrag dat over deze periode verschuldigd is, wordt het saldo opgenomen als een actief. Voor de berekening worden de belastingtarieven gebruikt waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum.

Uitgestelde belastingen worden opgenomen op basis van de 'liability'-methode, voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis en de boekwaarde voor financiële verslaggevingsdoel-

einden en dit zowel voor activa als verplichtingen. Voor de berekening worden de belastingtarieven gebruikt waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum.

Volgens deze methode moet de Groep bij een bedrijfscombinatie onder meer uitgestelde belastingen opnemen als gevolg van het verschil tussen de reële waarde van de verworven activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen en hun belastingbasis ten gevolge van de bedrijfscombinatie.

Uitgestelde belastingvorderingen worden enkel opgenomen indien het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige belastbare winsten zullen zijn om het belastingvoordeel te kunnen genieten. Uitgestelde belastingvorderingen worden teruggenomen indien het niet langer waarschijnlijk is dat het gerelateerde belastingvoordeel zal gerealiseerd worden.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies die betrekking hebben op activa, worden opgenomen tegen reële waarde op het moment dat er een redelijke zekerheid bestaat dat de Groep de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen, en de subsidies zullen worden ontvangen. De overheidssubsidies worden voorgesteld als over te dragen opbrengsten.

Overheidssubsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch erkend als baten onder de andere bedrijfsopbrengsten in dezelfde periode waarin deze kosten worden gemaakt.

Opbrengsten

De Groep past het vijfstappenmodel toe voor de verantwoording van opbrengsten die voortvloeien uit contracten met klanten. Opbrengsten worden opgenomen voor het bedrag van de vergoeding waarop de Groep verwacht recht te hebben in ruil voor de overdracht van goederen of diensten aan een klant.

De belangrijkste activiteiten waaruit Roularta Media Group haar opbrengsten genereert, worden hierna beschreven, per segment. Er zijn bij de Groep twee operationele segmenten: 'Media Brands' en 'Printing Services'.

Binnen het segment 'Media Brands' (de merken die door RMG en haar participaties worden geëxploiteerd) worden de opbrengsten in de eerste plaats gegenereerd uit magazines, gratis pers, kranten, tv, evenementen en websitediensten. De typische

duur van klantcontracten is 12 maanden of minder. De opbrengsten omvatten in hoofdzaak abonnementsinkomsten, inkomsten uit losse verkoop, advertentie-inkomsten en inkomsten van line extensions van de merken.

De erkenning van opbrengsten valt over het algemeen samen met de overdracht van de geleverde goederen. Voor de abonnementen wordt, ofwel bij aanvang, ofwel periodiek, een bedrag ontvangen voor de periode waarin de magazines geleverd worden. De omzet van de magazines wordt over de tijd heen verspreid en aan de juiste periode toegekend, d.w.z. bij de verschijningsdatum van de nummers. Bij vooruitbetalingen van bijvoorbeeld een abonnement wordt een 'contract passiva' erkend t.e.m. het einde van het abonnement. De opbrengsten uit losse verkoop worden opgenomen volgens de verschijningsdatum van het nummer. De erkenning van omzet publiciteit gebeurt bij het verschijnen van de publiciteit.

Daarnaast is er het segment 'Printing Services', dat de prepress- en drukkerijactiviteiten voor interne merken en externe klanten omvat. Prepressactiviteiten staan voor het samenstellen van de magazines voordat ze van de drukpersen rollen.

De erkenning van omzet prepress of drukwerk valt samen met het leveren van de dienst/de goederen, d.w.z. bij het leveren van de afgewerkte prepressdienst of het leveren van het drukwerk.

Opbrengsten uit ruilovereenkomsten betreffen transacties tussen twee partijen waarbij niet-gelijke diensten en goederen aan elkaar verkocht worden. Deze transacties worden geëvalueerd op basis van de geldende marktprijs, rekening houdend met de van toepassing zijnde kortingen die ook toepasselijk zijn op gelijkaardige transacties die geen ruil uitmaken.

Financieringskosten

Financieringskosten worden als last opgenomen in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Bijzondere waardeverminderingen

Voor de activa van de Groep wordt in overeenstemming met IAS 36 op elke balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, dient de realiseerbare waarde van het actief te worden geschat. De realiseerbare waarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde

van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Tot en met 30 juni 2018 vertegenwoordigde iedere kasstroomgenererende eenheid een identificeerbare groep activa met eenzelfde risicoprofiel, die een instroom van kasmiddelen genereert en die in ruime mate onafhankelijk is van de instroom van kasmiddelen van andere groepen activa. Volgende kasstroomgenererende eenheden werden gedefinieerd: News België (Knack, Le Vif/L'Express, Krant van West-Vlaanderen,...), Lifestyle België (Nest, Plus België, Bodytalk,...), Business België (Kanaal Z/Canal Z, Trends, Trends-Tendances, Trends Top,...), Free Press België (Deze Week, De Zondag, Steps,...), Free Press andere landen (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment België.

Sedert 30 juni 2018 (zie Toelichting 15) wordt elk merk als een afzonderlijke kasstroomgenererende eenheid beschouwd. Volgende merken hebben op 31/12/2018 nog een waarde: Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Feeling/GAEL, Flair, La Maison Victor, Shedeals, Zappy Ouders, Communicatiekrant, Le Vif/L'Express, Fiscaal-juridisch, Top Uitgaves, STERCK en Landleven. Daarnaast zijn er een aantal merken die geen waarde hebben, hetzij door eigen creatie, hetzij door impairment. Dit betreft o.a. Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, Deze Week, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Media Club, Vlan.be, Kanaal Z/Canal Z,...

Het bepalen van de bedrijfswaarde is gebaseerd op het discounted cashflowmodel, met name de verdiscontering van de toekomstige kasstromen voortvloeiend uit voortgezette exploitatie van de eenheid, waarbij door het management uitgegaan is van een kasstroomprognose op basis van een businessplan op vijf jaar. De toekomstige kasstromen worden verdisconteerd op basis van een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Om de kasstroomprognoses te bepalen na de laatste budgetperiode worden ze geëxtrapoleerd op basis van een groeivoet.

Bij het bepalen van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet en de groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor Roularta Media Group als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden van de Groep.

Het bepalen van de reële waarde min verkoopkosten is gebaseerd ofwel op een empirische methode, waarbij een transactiemultiple, verkregen uit vergelijkbare transacties in de mediasector en uit ervaringsgegevens, werd toegepast op het criterium omzet, ofwel op een marktwaarde gebaseerd op gelijkaardige transacties in de markt.

Afgeleide financiële instrumenten

De Groep kan gebruikmaken van afgeleide financiële instrumenten om het risico te beperken met betrekking tot schommelingen in intrestpercentages en wisselkoersen.

Afgeleide financiële instrumenten zouden initieel opgenomen worden tegen reële waarde. Na hun initiële opname zouden afgeleide instrumenten geherwaardeerd worden aan hun reële waarde op balansdatum.

Hedge accounting kan toegepast worden bij het afdekken van kasstromen of reële waarde in zoverre de afdekkingen voldoen aan de hedge-accountingvereisten, de nodige documentatie voorhanden is en de afdekking effectief is.

Reële waardeafdekking

Wanneer afgeleide financiële instrumenten de veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging indekken, worden deze financiële instrumenten gekwalificeerd als reële waardeafdekking. Deze zouden gewaardeerd worden aan reële waarde en geboekt in de rubriek 'financiële derivaten'. De winsten of verliezen op de afdekkingsinstrumenten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, ook het afgedekte risico wordt gewaardeerd aan reële waarde, waarbij de winsten of verliezen opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening.

Kasstroomafdekkingen

Veranderingen in reële waarde van een afdekkingsinstrument dat voldoet als een effectieve kasstroomafdekking worden in het eigen vermogen verwerkt, meer bepaald in de afdekkingsreserve.

Derivaten die niet bestempeld worden als afdekkingsinstrument

Sommige afdekkingstransacties komen niet in aanmerking voor hedge accounting volgens de specifieke criteria van IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering*, hoewel zij een economische afdekking bieden volgens het risicobeleid van de Groep. Wijzigingen in de reële waarde van dergelijke instrumenten worden rechtstreeks in het resultaat opgenomen.

Cruciale beoordelingen en belangrijkste bronnen van schattingonzekerheden

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld.

Belangrijkste bronnen van schattingonzekerheden: Wijziging gebruiksduur van de merken

Tot en met 30 juni 2018 hadden de meeste individuele merken een onbeperkte gebruiksduur (boekwaarde 31/12/2017: 70.339 K€). Rekening houdend met de toekomstige verwachte evolutie van de markt, heeft RMG op 30 juni 2018 vastgesteld dat het behouden van de onbeperkte gebruiksduur voor individuele merken niet langer houdbaar is. Het zou immers geen correcte weergave meer zijn van de verwachte gebruiksduur van deze merken. Op het einde van het eerste semester van 2018 besloten de raad van bestuur en het management van Roularta Media Group dat er aldus ten gevolge van het trackrecord van de merken en de onder druk staande mediasector, een wijziging van de inschatting van de gebruiksduur van alle merken van RMG noodzakelijk was. Bijgevolg werd de gebruiksduur van alle merken met een onbepaalde gebruiksduur omgezet naar een bepaalde gebruiksduur en dienen afschrijvingen dus geboekt te worden per merk.

Onderstaande opdeling van gebruiksduur geeft een redenering en leidraad weer maar het management

heeft voor iedere bepaling van gebruiksduur een individueel assessment uitgevoerd. De gebruiksduur wordt door het management ingeschat op basis van inzichten en realiteiten in de mediasector. Er worden vier groepen weergegeven voor de initiële bepaling van de gebruiksduur.

- Een 40 jaar economische gebruiksduur is voor 'super' merken die reeds een heel uitgesproken naambekendheid hebben en nog groeien qua omzet en/of EBITDA en een boekwaarde hebben die kleiner is dan 10 keer EBITDA. Deze merken worden ook buiten de mediasector (naast andere grote merken) herkend.
- Een 20 jaar economische gebruiksduur is voor merken die reeds een naambekendheid hebben of nog kunnen groeien qua omzet en/of EBITDA en een boekwaarde hebben die kleiner is dan 10 keer EBITDA. Deze merken worden ook buiten de sector (naast andere grote merken) herkend.
- Een 10 jaar economische gebruiksduur is voor mature merken waar omzet/EBITDA stabiel is of licht dalend over de laatste 5 jaar maar met een boekwaarde groter dan 1 M€. Dit zijn merken met relatief belangrijke naams- en waardenherkenning in de sector waarin ze opereren.
- Een 5 jaar economische gebruiksduur is voor jonge (enkele jaren oud) of kleine merken, die nog veel te bewijzen hebben maar met potentieel en een beperkte boekwaarde (< 1 M€). De gebruiksduur is hier beperkt maar zo'n merk kan gebouwd worden in de komende jaren.

De wijziging van de gebruiksduur heeft als gevolg gehad dat, na het verwerken van de bijzondere waardeverminderingen op deze merken, er voor Roularta Media Group NV en dochterondernemingen 1.825 K€ afschrijvingen werden geboekt in de tweede helft van 2018 en 2,1 M€ voor de joint ventures (100%). De verwachte afschrijvingen op deze merken in het jaar 2019 bedragen 3,6 M€ voor Roularta Media Group NV en dochterondernemingen (100%) en 4,3 M€ voor de joint ventures (100%), met een impact op de geconsolideerde EBITDA van Roularta Media Group van 2,1 M€ (50%).

Het evalueren en inschatten van de gebruiksduur van de merken vergt significante inschattingen van het management onder andere op de volgende niveaus:

- categorisatie van een merk in 'super' merken, 'groeimerken', 'mature' merken en 'jonge' en 'kleine' merken;
- de verwachte evolutie van de sector;
- de verwachte prestaties van een merk binnen deze markt.

Indien de resterende gebruiksduur van De Tijd/L'Echo van 39,2 jaar als 'super' merk naar respectievelijk 20 jaar of 10 jaar zou teruggebracht worden, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast respectievelijk 2,0 M€ of 6,0 M€ bedragen. Het aandeel in de winst van de joint venture Mediafin zou dan dalen met respectievelijk 1,0 M€ of 3,0 M€.

Als de resterende gebruiksduur van 19,2 jaar van de klantenrelaties binnen Mediafin zou teruggebracht worden naar 10 jaar, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast 1,4 M€ bedragen. Indien de resterende gebruiksduur naar 5 jaar zou worden teruggebracht, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast 4,2 M€ bedragen. Het aandeel in de winst van de joint venture Mediafin zou dan dalen met respectievelijk 0,7 M€ of 2,1 M€.

Indien de resterende gebruiksduur van 19,5 jaar voor het merk 'Libelle/Femmes d'Aujourd'hui', dat ongeveer 50% vertegenwoordigt van de totale boekwaarde van de merken per 31 december 2018, naar 10 jaar zou teruggebracht worden, dan zou de impact 1,3 M€ bijkomende jaarlijkse afschrijving zijn. Indien de resterende gebruiksduur zou teruggebracht worden naar 5 jaar, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast 3,8 M€ bedragen.

Indien de resterende gebruiksduur van 18,5 jaar voor het merk 'STERCK' naar 10 jaar zou teruggebracht worden, dan zou de impact 0,2 M€ bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast zijn. Indien de resterende gebruiksduur zou teruggebracht worden naar 5 jaar, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast 0,6 M€ bedragen.

Indien de resterende gebruiksduur van 18,8 jaar voor het merk 'Landleven' naar 10 jaar zou teruggebracht worden, dan zou de impact 0,4 M€ bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast zijn. Indien de resterende gebruiksduur zou teruggebracht worden naar 5 jaar, dan zou de bijkomende jaarlijkse afschrijvingslast 1,2 M€ bedragen.

Bovenstaande analyses werden gemaakt op alle merken die een nettoboekwaarde hadden op jaareinde die meer dan 4 M€ bedroeg.

Wij wijzen erop dat ook per eind 2017 de gebruiksduur, en in het bijzonder voor de mediatitels met onbepaalde gebruiksduur, een belangrijke bron van schattingsonzekerheid was. Echter omwille van de vroegere visie en portefeuillebenadering waarbij

verschillende merken onder één kasstroomgenererende eenheid werden geplaatst, werd de gebruiksduur onvoldoende onderkend als een belangrijke bron van schattingsonzekerheid en daarom niet als dusdanig vermeld.

Bijzondere waardeverminderingen op niet-financiële activa

Het testen of er bijzondere waardeverminderingen op immateriële activa en goodwill zijn, vergt het maken van significante schattingen omtrent onder andere volgende parameters: verdisconteringsvoet, groeivoet van de publiciteitsinkomsten, groeivoet van het aantal abonnees, losse verkoop en de abonnementsprijzen, evolutie van de druk- en papierkosten en de indirecte kosten. Bij het uitvoeren van de test op bijzondere waardeverminderingen maakt het management gebruik van de historie van deze parameters en de verwachting over hoe deze parameters zullen evolueren in de periode van 2019 tot en met 2023 zoals deze op het moment van de test bekend zijn. Daarnaast maakt het management een inschatting van de groeivoet na 2023.

Een eventuele wijziging van één of meerdere parameters kan tot een significante wijziging van de realiseerbare waarde leiden. We verwijzen naar Toelichting 15 waar het resultaat van de uitgevoerde testen op bijzondere waardeverminderingen en de bijbehorende details en gevoeligheden toegelicht worden.

Uitgestelde belastingvorderingen

Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken worden maar opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de toekomstige belastbare winst zal volstaan om de overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken te recupereren.

Kredietrisico met betrekking tot klanten

Het management volgt ten gronde de uitstaande handelsvorderingen op, rekening houdend met de inningsachterstand (aging), de betalingshistoriek en de afdekking door kredietverzekeringen (zie Toelichting 19).

Voorziening voor personeelsbeloningen

De toegezegd-pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de disconteringsvoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen (zie Toelichting 27).

TOELICHTING 2 - GESEGMENTEERDE INFORMATIE

I. Segmentinformatie

Overeenkomstig IFRS 8 *Operationele segmenten*, wordt de managementbenadering voor financiële rapportering van gesegmenteerde informatie toegepast. Volgens deze standaard dient de te rapporteren gesegmenteerde informatie aan te sluiten op de interne rapporten, gebruikt door de belangrijkste operationele besluitvormende functionarissen, op basis waarvan de interne prestaties van Roularta's operationele segmenten worden beoordeeld en middelen worden toegekend aan de verschillende segmenten.

In 2018 werden, naar aanleiding van de verkoop van Mediaaan, de segmenten gherdefinieerd. Door de verkoop van Mediaaan was het segment Audiovisuele Media immers te klein ten opzichte van Printed Media. Vanaf 2018 is de interne financiële rapportering van Roularta Media Group dan ook op twee nieuwe segmenten gebaseerd: 'Media Brands' en 'Printing Services'. Het segment 'Media Brands' staat enerzijds voor alle merken die door RMG en haar participaties worden geëxploiteerd. Het omvat alle verkopen van publiciteit, abonnementen, losse verkoop en line extensions van de merken. Anderzijds staat 'Printing Services' voor de prepress- en drukkerijactiviteiten voor interne merken en externe klanten. Prepressactiviteiten staan voor het samenstellen van de magazines voordat ze van de drukpersen rollen.

Daarnaast worden in tegenstelling tot vorige jaren, enkel nog geconsolideerde cijfers gepubliceerd. De gecombineerde versie, waarin de joint ventures via de proportionele consolidatiemethode worden gepresenteerd, behoort dus tot het verleden. Voortaan wordt het resultaat van de joint ventures enkel weergegeven onder 'Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures' in de resultatenrekening en onder 'Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode' op de balans. Verder wordt in de segmentrapportering alles van nu af aan tot op brutomarge gepubliceerd. Tussen de twee nieuwe segmenten is er immers een intense verwevenheid en worden ondersteunende diensten erg gedeeld. Een verandering van allocatie van deze kosten betekent een belangrijke fluctuatie op EBITDA, waardoor niet consistent zou kunnen gerapporteerd worden.

De waarderingsregels van de operationele segmenten zijn dezelfde als de waarderingsregels van de Groep zoals deze beschreven zijn in Toelichting 1.

De prijsgrondslagen voor overdrachten tussen segmenten zijn bepaald volgens het 'at arm's length'-principe. Totaal actief en totaal passief per segment worden intern niet nagezien door het management en daardoor worden deze overeenkomstig IFRS 8.23 niet toegelicht. De opsplitsing van sommige balansposten, zijnde handelsvorderingen, materiële en immateriële vaste activa en voorraden wordt wel nog weergegeven. Verder werd overeenkomstig IFRS 8.32 voordien de omzet van de externe klanten per type omzet uitgesplitst. De benodigde informatie voor deze opsplitsing is echter niet beschikbaar voor de nieuwe segmenten.

2018	in duizend euro	Media Brands	Printing Services	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		241.570	78.180	-42.742	277.008
Omzet externe klanten		239.999	37.008		277.008
Omzet uit transacties met andere segmenten		1.571	41.172	-42.742	
Brutomarge (*)		179.269	40.286	-2.870	216.685
Niet-gealloceerd resultaat (**)					-287.307
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten					-70.622
Activa					
Immateriële vaste activa		57.790	6		57.796
Materiële vaste activa		23.107	30.971		54.078
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		63.686			63.686
Vorraden		273	6.075		6.348
Handelsvorderingen en overige vorderingen, vlottend					
- Handelsvorderingen, bruto		55.028	7.720		62.748
- Niet-gealloceerde handels- en overige vorderingen					3.008
Niet-gealloceerde vaste activa					8.548
Niet-gealloceerde vlottende activa					98.896
Totaal activa					355.108
2017	in duizend euro	Media Brands	Printing Services	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		221.436	78.343	-43.011	256.768
Omzet externe klanten		219.831	36.937		256.768
Omzet uit transacties met andere segmenten		1.605	41.406	-43.011	
Brutomarge (*)		157.778	42.246	-2.741	197.283
Niet-gealloceerd resultaat (**)					-195.356
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten					1.927
Activa					
Immateriële vaste activa		91.265	15		91.280
Materiële vaste activa		25.014	30.413		55.427
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		10.285			10.285
Vorraden		391	5.157		5.548
Handelsvorderingen en overige vorderingen, vlottend					
- Handelsvorderingen, bruto		49.555	3.513		53.068
- Niet-gealloceerde handels- en overige vorderingen					16.847
Niet-gealloceerde vaste activa					9.267
Niet-gealloceerde vlottende activa					46.383
Niet-gealloceerde activa aangehouden voor verkoop					129.003
Totaal activa					417.108

(*) *Brutomarge is de omzet plus de geproduceerde vaste activa min de handelsgoederen, grond- en hulpstoffen.*

(**) *Diensten en diverse goederen, personeelskosten, andere bedrijfsopbrengsten en -kosten, aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen, financieringsopbrengsten en -kosten.*

II. Geografische informatie

De geografische segmentinformatie is opgedeeld in twee geografische markten waarop RMG actief is: België en Nederland. De volgende overzichten geven een detail van de omzet en de vaste activa opgedeeld op basis van de geografische locatie van de dochteronderneming (op basis van de zetel van de dochteronderneming).

2018 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Nederland	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		269.007	8.001	277.008
Vaste activa (*)		103.854	8.020	111.874
2017 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Nederland	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		254.492	2.276	256.768
Vaste activa (*)		138.051	8.655	146.706

() Vaste activa: andere dan financiële instrumenten, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding en rechten die uit verzekeringscontracten voortvloeien.*

III. Informatie over belangrijke klanten

Gezien de diverse activiteit van de Groep en daarmee ook de diversiteit van haar klantenportefeuille, is er geen enkele externe klant met wie opbrengsten uit transacties gerealiseerd werden van ten minste 10 procent van de opbrengsten van de Groep. Daarnaast is er geen concentratie van omzet bij bepaalde klanten of een klantengroep.

TOELICHTING 3 - OMZET - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

I. Opsplitsing van de omzet

De omzet van de Groep uitgesplitst naar de verschillende types omzet bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2018	2017	Trend
Publiciteit		129.176	134.681	-5.505
Abonnementen en losse verkoop		83.924	59.438	24.486
Drukwerk voor derden		40.909	40.856	53
Line extensions & overige diensten en goederen		22.999	21.793	1.206
Totale omzet		277.008	256.768	20.240

Drukwerk voor derden is hoger dan de omzet van het segment Printing Services aangezien ook commercieel drukwerk wordt verkocht door Media Brands.

De omzet van de Groep uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2018	2017	Trend
Local Media Brands		74.862	83.108	-8.246
Magazines Brands		143.026	112.642	30.384
Drukwerk voor derden en verkoop papier		40.934	41.494	-560
Kranten Brands		12.391	13.096	-705
Audiovisueel Brands		5.795	6.428	-633
Totale omzet		277.008	256.768	20.240

De omzet uit ruilvereenkomsten bedraagt 17.508 K€ (2017: 13.465 K€).

De gecorrigeerde omzet is de vergelijkbare omzet met vorig boekjaar exclusief de wijzigingen in de consolidatiekring:

Gecorrigeerde omzet	in duizend euro	2018	2017	Trend
Publiciteit		119.240	133.560	-14.320
Abonnementen en losse verkoop		58.225	59.240	-1.015
Drukwerk voor derden		40.907	40.830	77
Line extensions & overige diensten en goederen		19.642	21.753	-2.111
Gecorrigeerde omzet		238.014	255.383	-17.369
Wijzigingen in de consolidatiekring		38.994	1.385	37.609
Totale omzet		277.008	256.768	20.240

De geconsolideerde omzet van 2018 kent een stijging ten belope van 7,9%, van 256,8 M€ naar 277,0 M€. De overnames in 2018 (Women Brands, vanaf juli 2018 opgenomen in de geconsolideerde omzet) en 2017 (Landleven, vanaf oktober 2017 en STERCK, vanaf juli 2017) zorgen voor een positieve bijdrage van 39 M€ omzet. De omzet van 2017 werd gecorrigeerd met de omzet van het tweede semester van de vennootschap Zeeuws Vlaams Mediabedrijf en van de titels 'Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Réover', gezien de verkoop van deze vennootschap/activiteiten rond 30 juni 2018. De afname van de reclame-inkomsten bij Local Media (-14,0%) en de kranten (-9,5%) wordt deels afgezet tegen de groei van de reclame-inkomsten voor internet (+6,0%) en de magazines (+9,8%). De stijging van de reclame-inkomsten van magazines van 9,8% bestaat uit een stijging bij de Women Brands van 18,6% en een daling van de nieuwsmerken van 8,8%. Daarnaast hebben de Women Brands en Landleven een positief effect op de lezersmarkt: de opbrengsten uit losse verkoop en abonnementen stijgen met 41,2%.

II. Effect IFRS 15

IFRS 15 *Omzet uit contracten met klanten* is toepasbaar voor boekjaren vanaf 2018.

De toepassing van IFRS 15 had geen materiële invloed op de financiële positie en/of de resultaten van de Groep, enkel de toelichtingen zijn uitgebreider. Dit wordt hieronder toegelicht.

De waarderingsregels van de Groep met betrekking tot de omzet zijn terug te vinden in Toelichting 1.

De opsplitsing van de omzet is hiervoor onder Toelichting 3.1 terug te vinden.

De contractactiva die voortvloeien uit IFRS 15 (zie hieronder) worden mee opgenomen in de geconsolideerde balans als 'handelsvorderingen en overige vorderingen'.

De contractsaldi uit hoofde van contracten met klanten betreffen:

	Toelichting	2018	2017	Trend
Vorderingen				
Handelsvorderingen, bruto	19	62.748	53.068	9.680
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)	19	-3.554	-4.628	1.074
Contractactiva				
Te factureren	19	3.518	3.090	428
Verkregen opbrengsten		0	342	-342
Contractpassiva				
Ontvangen vooruitbetalingen	29	25.138	18.709	6.429
Op te stellen creditnota's	29	2.691	2.228	463
Creditsaldi klanten	29	932	1.223	-291
Over te dragen opbrengsten	29	6.545	6.129	416
Verplichtingen tot retour, terugbetaling en andere vergelijkbare verplichtingen				
Op te stellen creditnota's: provisie voor onverkochte nummers	29	4.384	2.622	1.762

Roularta Media Group heeft geen contractkosten, m.a.w. geen kosten die enkel specifiek aan één klant/contract gelinkt zijn.

Verplichtingen tot retour, terugbetaling en andere vergelijkbare verplichtingen:

Voor wat de verkoop via persverdeling rond balansdatum betreft: hiervoor wordt er een provisie voor de onverkochte nummers geboekt onder de op te stellen creditnota's. Deze is gebaseerd op gegevens m.b.t. de historische retours.

De contractactiva hebben voornamelijk betrekking op prestatieverplichtingen die zijn vervuld, maar waarvoor er nog geen facturatie gebeurd is. Bij facturatie worden deze contractactiva overgedragen naar vorderingen en dus worden deze onvoorwaardelijk.

Contractactiva en -passiva hebben betrekking op klantcontracten die in het algemeen worden afgerekend binnen twaalf maanden na aanvang van het contract.

Informatie over handelsvorderingen wordt verder toegelicht in Toelichting 19 Handels- en overige vorderingen.

De handelsvorderingen stijgen, in lijn met de stijging in omzet losse verkoop. De contractpassiva, die voornamelijk bestaan uit de ontvangen vooruitbetalingen, kennen een reële stijging onder invloed van de stijging in omzet uit abonnementen.

TOELICHTING 4 - DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

De diensten en diverse goederen van de Groep bestaan uit:

	in duizend euro	2018	2017
Transport- en distributiekosten		-18.771	-17.618
Marketing- en promotiekosten		-24.230	-22.167
Commissielonen		-6.093	-4.920
Erelonen		-33.644	-27.405
Huur (operationele lease) en huurlasten		-10.480	-11.390
Energie		-2.078	-2.100
Onderaannemers en diverse leveringen		-10.832	-11.382
Bestuurdersbezoldigingen		-429	-429
Uitzendkrachten		-3.269	-2.590
Verplaatsings- en onthaalkosten		-1.473	-1.041
Verzekeringen		-473	-421
Diverse diensten en diverse goederen		-504	-593
Totale diensten en diverse goederen		-112.276	-102.056

Commissielonen betreffen door derden gefactureerde commissies (commissie publiciteit, commissie losse verkoop en commissie abonnementen). De erelonen omvatten erelonen redactie en foto's en algemene erelonen. De rubriek onderaannemers en diverse leveringen omvat voornamelijk onderhouds- en herstellingskosten, telecommunicatiekosten en brandstofkosten.

Diensten en diverse goederen zijn met 10.220 K€ of 10,0% gestegen t.o.v. vorig jaar.

De grootste stijging binnen de diensten en diverse goederen is terug te vinden bij de erelonen. Deze stijging is hoofdzakelijk afkomstig van de Women Brands, deze magazines die sedert 30 juni 2018 deel uitmaken van de Groep zorgen voor een stijging van de erelonen redactie en erelonen foto's met 4,8 M€. Daarnaast zorgen ook de nieuwe acquisities uit 2017, STERCK en Landleven, die in 2018 voor een volledig jaar deel uitmaken van de Groep, voor een stijging van de erelonen met 1,1 M€.

Ook de stijging van de transport- en distributiekosten, marketing- en promotiekosten en commissielonen is in hoofdzaak te verklaren door de nieuwe magazines van de Women Brands.

TOELICHTING 5 - PERSONEELSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2018	2017
Lonen en wedden		-65.597	-64.181
Socialezekerheidsbijdragen		-21.826	-21.556
Op aandelen gebaseerde betalingen		-102	-125
Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		-3.203	-3.084
Overige personeelskosten		-3.794	-3.806
Totaal personeelskosten		-94.522	-92.752

Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding in 2018 hebben voornamelijk betrekking op lasten voor toegezegde-bijdragenregelingen ten belope van 3.102 K€ (2017: 2.898 K€).

Dit betreft voornamelijk Belgische regelingen gefinancierd door groepsverzekeringen die vanaf 2015 onder IFRS als een toegezegd-pensioenregeling beschouwd worden, zie Toelichting 27.

Tewerkstelling in voltijdse equivalenten	2018	2017
Gemiddeld aantal werknemers	1.292	1.312
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.287	1.276

TOELICHTING 6 - WAARDEVERMINDERINGEN OP VOORRADEN EN VORDERINGEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2018	2017
Waardevermindering op voorraden		-470	-384
Terugname van waardevermindering op voorraden		384	321
Waardevermindering op handelsvorderingen		-3.580	-4.550
Terugname van waardevermindering op handelsvorderingen		4.554	4.121
Totaal waardeverminderingen op voorraden en vorderingen		888	-492

Op basis van de evaluatie per einde boekjaar worden de waardevermindering op de voorraad Roularta Books en de waardevermindering op handelsvorderingen einde vorig boekjaar teruggenomen en wordt een nieuwe waardevermindering geboekt.

In 2018 is er netto 86 K€ waardevermindering geboekt op voorraden (2017: 63 K€ geboekt) en netto 974 K€ waardevermindering teruggenomen op de handelsvorderingen (2017: 429 K€ geboekt).

De nettoterugname van de waardevermindering in 2018 komt hoofdzakelijk van de terugname van een waardevermindering voor een klant in faling van 1 M€, die in 2018 definitief in verlies genomen wordt (zie Toelichting 7).

TOELICHTING 7 - ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2018	2017
Bedrijfssubsidies		2.195	2.016
Meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief		829	157
Meerwaarde bij (gedeeltelijke) realisatie van dochtervennootschappen of joint ventures		364	116
Omrekeningsverschillen		1	24
Diverse financiële opbrengsten en betalingskortingen		849	833
Diverse verrekeningen		379	415
Dividenden		3	3
Meerwaarden bij realisatie overige vorderingen		0	210
Overige bedrijfsopbrengsten		204	179
Totaal andere bedrijfsopbrengsten		4.824	3.953

	in duizend euro	2018	2017
Overige belastingen		-2.875	-2.440
Verlies bij realisatie van (im)materieel vast actief		-57	-16
Verlies op handelsvorderingen		-1.526	-167
(Terugname van) minderwaarden / (minderwaarden) op overige vorderingen (vlottende activa)		8	-284
Omrekeningsverschillen		-4	-4
Betalingsverschillen, bankkosten		-359	-498
Overige bedrijfskosten		-1.731	-2.013
Totaal andere bedrijfskosten		-6.544	-5.422

De andere bedrijfsopbrengsten omvatten voornamelijk bedrijfssubsidies ten gunste van Roularta Media Group. De meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief bevat in 2018 o.a. de verkoop van Ik ga Bouwen & Renoveren.

De stijging van de andere bedrijfskosten komt hoofdzakelijk van het genomen verlies op handelsvorderingen. Er is een eenmalige impact van 1,0 M€ voor een faillissement uit 2011, dat jaren geleden voorzien werd en nu geannuleerd wordt binnen waardeverminderingen op vorderingen (zie Toelichting 6). Dit faillissement is dus P&L neutraal.

TOELICHTING 8 - BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN OVERIGE EENMALIGE RESULTATEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2018	2017
Bijzondere waardeverminderingen Roularta Media Group		-63.204	-3.085
Bijzondere waardeverminderingen joint ventures		-5.971	0
Uitgestelde eenmalige belastingen joint ventures		1.278	0
Totaal overige eenmalige resultaten		-67.897	-3.085

In juni 2018 werden de kasgenererende eenheden van Roularta geherdefinieerd (zie Toelichting 15). Deze wijziging heeft als gevolg dat op de nettoboekwaarde van 198 M€ per 30/06/2018 van het immaterieel vast actief (waarvan 80,5 M€ opgenomen op de balans van joint ventures) bijkomende bijzondere waardeverminderingen van 69,2 M€ geboekt werden. Daarvan komt 63,2 M€ van Roularta Media Group NV en dochterondernemingen (beneden EBITDA) en 6,0 M€ van joint ventures. Rekening houdend met de terugname van de belastinglatenties m.b.t. tijdelijke verschillen als gevolg van deze bijzondere waardeverminderingen bedraagt de impact op EBITDA 4,7 M€.

In 2017 werd de titel 'Free Press andere landen' voor 2,1 M€ afgewaardeerd. Daarnaast werd ook Ondernemen afgewaardeerd voor 0,6 M€ en werden ook de titels 'Grafisch Nieuws' en 'Industrie Technisch & Management', 'Bodytalk' en 'Roularta.com' voor samen 0,4 M€ afgewaardeerd.

TOELICHTING 9 - NETTOFINANCIERINGSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2018	2017
Intrestopbrengsten		268	883
Financieringsopbrengsten		268	883
Intrestkosten		-5.343	-5.741
Financieringskosten		-5.343	-5.741
Totaal nettofinancieringskosten		-5.075	-4.858

De daling van de intrestopbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de afbetaling van de vordering door Altice. De laatste 15 M€ werd in april 2018 terugbetaald.

De intrestkosten daalden door de daling van de uitstaande bankschulden. In 2018 is er wel een eenmalige verzakingsintrest bij het opzeggen van de kredietlijnen.

TOELICHTING 10 - BELASTINGEN OP HET RESULTAAT - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

I. Actuele en uitgestelde belastingen

	in duizend euro	2018	2017
A. Actuele belastingen			
Belastingen op het resultaat van het boekjaar		-638	-234
Totaal actuele belastingen		-638	-234
B. Uitgestelde belastingen			
Opname en terugboeken van tijdelijke verschillen		16.649	5.485
Belastingen uit wijzigingen in belastingtarieven		-2.503	-4.719
Uitgestelde belastingen uit terugname van afschrijving (+) of afschrijving (-) van uitgestelde belastingvordering		-15.047	-15.109
Totaal uitgestelde belastingen		-901	-14.343
Totaal actuele en uitgestelde belastingen		-1.539	-14.577

II. Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief

	in duizend euro	2018	2017
Resultaat vóór belastingen		-70.622	-16.893
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.831	921
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-68.791	-17.814
Toepasselijk belastingtarief		29,58%	33,99%
Belasting op basis van het toepasselijk belastingtarief		20.348	6.055

	in duizend euro	2018	2017
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden (+/-)		1	84
Impact van niet-afrekbare kosten (-)		-834	-1.044
Impact van niet-belastbare inkomsten (+)			156
Impact van investeringsaftrek en notionele intresten		-221	
Impact van het niet erkennen van uitgestelde belastingen op fiscale verliezen van het huidige boekjaar (-)		-790	-3.782
Impact van teruggenomen / aangewende uitgestelde belastingen op vorige boekjaren		-17.079	-10.591
Impact van het erkennen van uitgestelde belastingen op vroegere fiscale verliezen		401	0
Impact van wijzigingen in belastingtarieven		-2.503	-4.719
Impact van belastingtarief in andere rechtsgebieden		27	-186
Overige toename / afname (+/-)		-887	-550
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		-1.539	-14.577
Resultaat vóór belastingen		-70.622	-16.893
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.831	921
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-68.791	-17.814
Effectief belastingtarief		-2,24%	-81,83%
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		-1.539	-14.577

De impact van wijzigingen in belastingtarieven in 2018 omvat voor het grootste deel de impact van het Belgische vennootschapsbelastingtarief van 29,58% op de bijzondere waardeverminderingen in 2018, terwijl de latente belasting geboekt was aan 25%, het belastingtarief dat van toepassing is in de komende jaren.

De impact van wijzigingen in belastingtarieven in 2017 omvat voor het grootste deel de impact van de geleidelijke daling van het Belgische vennootschapsbelastingtarief naar 25%.

De impact van teruggenomen/aangewende uitgestelde belastingen op vorige boekjaren komt in 2018 in hoofdzaak door de bijzondere waardevermindering op de merken. Door het wegvallen van de passieve belastinglatenties hierop worden er minder actieve latenties geactiveerd om deze te compenseren. In 2017 betreft dit in hoofdzaak een terugname van actieve belastinglatenties op fiscale verliezen.

III. Belastingen rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen

Uitgestelde belastingen m.b.t. kosten en opbrengsten rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen:

	in duizend euro	2018	2017
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging		0	0
		0	0

IV. Belastingen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten

Uitgestelde belastingen m.b.t. kosten en opbrengsten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten:

	in duizend euro	2018	2017
Winst / verlies op kasstroomafdekkingen		-16	16
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		-721	306
Overige			6
		-737	328

TOELICHTING 11 - BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

De verkoop van 50% in Medialaan werd afgerond in januari 2018. Bijgevolg staat het volledige resultaat van Medialaan, 0,8 M€ in 2018 en 18,5 M€ in 2017, onder 'resultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten'. Medialaan werd voorheen opgenomen in de consolidatie via de equitymethode, aangezien het een joint venture betrof.

Resultaat van het boekjaar van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2018	2017
Omzet	17.346	174.557
Overige opbrengsten	205	641
	17.551	175.198
Bedrijfs- en overige kosten	-16.402	-151.070
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten	1.149	24.128
Toegewezen belastingen op het resultaat	-364	-5.618
	785	18.510
Resultaat op verkoop Medialaan	150.308	
Nettoresultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten	151.093	18.510

Onderstaande tabel geeft het resultaat op de verkoop van 50% in Medialaan weer:

	in duizend euro	2018
Activa beschikbaar voor verkoop zoals opgenomen in de balans 31/12/2017		128.541
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat van januari 2018		785
Totaal nettoboekwaarde van de deelneming in Medialaan		129.326
Verkregen overnameprijs (inclusief intrestopbrengst)		279.634
Meerwaarde op verkoop		150.308

TOELICHTING 12 - ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

In 2018 wordt er geen activa aangehouden voor verkoop. Zoals vermeld in Toelichting 11 Beëindigde bedrijfsactiviteiten had de Groep de intentie om begin 2018 Medialaan te verkopen. Als gevolg werden alle activa en verplichtingen die verbonden zijn aan deze activiteiten geherklasseerd naar 'activa aangehouden voor verkoop' en 'verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop' per 31 december 2017. De verkoop is afgerond eind januari 2018. Naast Medialaan werd ook de titel 'Ik ga Bouwen & Renoveren' aangehouden voor verkoop, gezien de geplande verkoop aan Sanoma.

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	in duizend euro	2018	2017
Activa / deelneming verbonden met Medialaan			128.541
Immaterieel vast actief 'Ik ga Bouwen & Renoveren'			462
			129.003

TOELICHTING 13 - WINST PER AANDEEL

	2018	2017
I. Beweging in het aantal aandelen (gewone aandelen)		
Aantal aandelen, beginsaldo	13.141.123	13.141.123
Aantal tijdens de periode uitgegeven aandelen	0	0
Aantal aandelen, eindsaldo	13.141.123	13.141.123
- aandelen uitgegeven en volledig betaald	13.141.123	13.141.123
II. Overige informatie		
Aantal aandelen in bezit van de onderneming of verbonden partijen	598.435	603.635
Aandelen gereserveerd voor uitgifte onder opties	486.235	491.435
III. Berekening van de winst per aandeel		
1. Aantal aandelen		
1.1. Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen	12.541.645	12.534.766
1.2. Aanpassingen om het gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect te berekenen	55.736	74.743
<i>Optieplannen</i>	55.736	74.743
1.3. Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	12.597.381	12.609.509

2. Berekening

De berekening van de gewone winst en de verwaterde winst per aandeel is gebaseerd op volgende parameters:

<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>79.942 K€</u>	= 6,37
Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.541.645	
<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>79.942 K€</u>	= 6,35
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.597.381	

De berekening van de gewone winst en de verwaterde winst uit voortgezette activiteiten is gebaseerd op volgende parameters:

<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>-71.151 K€</u>	= -5,67
Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.541.645	
<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>-71.151 K€</u>	= -5,65
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.597.381	

TOELICHTING 14 - DIVIDENDEN

	2018	2017
Bedrag aan dividenden toegekend na de balansdatum, maar vóór de goedkeuring van de geconsolideerde jaarrekening, in duizend euro	6.272	0
Interimdividend toegekend tijdens het boekjaar, in duizend euro	62.713	
Brutodividend per aandeel in euro	5,50	0
Aantal dividendgerechtigde aandelen op 31/12	13.141.123	13.141.123
Aantal eigen aandelen op 31/12	-598.435	-603.635
Wijziging eigen aandelen 2018 (vóór Algemene Vergadering)	1.500	2.400
	12.544.188	12.539.888

TOELICHTING 15 - IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

2018	in duizend euro	Merken	Titels	Software	Concessies, eigendoms- rechten en gelijkaardige rechten	Totaal imma- teriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	90.063	30.872	21.677	142.612	997
Mutaties tijdens het boekjaar							
-	Aanschaffingen			2.725	33	2.758	
-	Verwervingen door middel van bedrijfs- combinaties en aankoop bedrijfstak	32.942				32.942	
-	Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-7.258		-1.341	-1.780	-10.379	
-	Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)	-2.083		-23		-2.106	
-	Overboeking van een post naar een andere	94.866	-90.063	15	-4.803	15	
Saldo op het einde van het boekjaar		118.467	0	32.248	15.127	165.842	997
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	15.809	25.392	10.131	51.332	997
Mutaties tijdens het boekjaar							
-	Afschrijvingen	1.825	930	2.730	489	5.974	
-	Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst-en-verliesrekening	56.459			6.745	63.204	
-	Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-7.258		-1.320	-1.780	-10.358	
-	Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)	-2.083		-23		-2.106	
-	Overboeking van een post naar een andere	17.219	-16.739		-480	0	
Saldo op het einde van het boekjaar		66.162	0	26.779	15.105	108.046	997
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		52.305	0	5.469	22	57.796	0

2017	in duizend euro	Merken	Titels	Software	Concessies, eigendoms- rechten en gelijkaardige rechten	Totaal imma- teriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	82.212	28.834	16.874	127.920	997
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Aanschaffingen			8.774	2.613		11.387	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				17	4.803	4.820	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-592		-592	
- Herklassering naar activa aangehouden voor verkoop (-)			-923			-923	
Saldo op het einde van het boekjaar		0	90.063	30.872	21.677	142.612	997
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	12.385	23.127	8.009	43.521	997
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen			1.451	2.836	1.472	5.759	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				16		16	
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst-en-verliesrekening			2.435		650	3.085	
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-587		-587	
- Herklassering naar activa aangehouden voor verkoop (-)			-462			-462	
Saldo op het einde van het boekjaar		0	15.809	25.392	10.131	51.332	997
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		0	74.254	5.480	11.546	91.280	0

De immateriële activa bestaan uit merken, software, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten.

Software, merken, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten worden afgeschreven op basis van hun verwachte gebruiksduur binnen de Groep.

Tot 30 juni 2018 hadden verschillende merken een onbepaalde gebruiksduur (boekwaarde 31/12/2017: 70.339 K€). Vanaf 1 juli 2018 besloten de raad van bestuur en het management van Roularta Media Group om de gebruiksduur te wijzigen naar een bepaalde gebruiksduur en vanaf deze datum de merken af te schrijven. We verwijzen naar Toelichting 1 voor meer details hieromtrent.

Op deze datum heeft het management eveneens een test op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd.

Wijziging kasstroomgenererende eenheden

Tot en met 30 juni 2018 werden ten behoeve van de test op bijzondere waardevermindering immateriële activa met onbepaalde gebruiksduur toegewezen aan een aantal kasstroomgenererende eenheden (KGE): Free Press België, Business België en News België. Iedere KGE vertegenwoordigde een identificeerbare groep activa met eenzelfde risicoprofiel, die een instroom van kasmiddelen genereerde en die in ruime mate onafhankelijk was van de instroom van kasmiddelen van andere groepen activa. Hierbij werd rekening gehouden met de snel evoluerende marktomstandigheden waarbij diverse mediakanalen en -producten sterk met elkaar interfereren. Het bepalen van de kasstroomgenererende eenheden was gebaseerd op de belangrijkste instromen van kasmiddelen.

Het voorbije jaar werden belangrijke wijzigingen doorgevoerd in de strategie van Roularta Media Group. De verkoop van Mediaaan, een belangrijke joint venture van RMG, werd begin 2018 afgesloten. Verder verschuift de focus naar de magazines waarvan de doelgroepen een hogere abonnements- en advertentiewaarde met zich meebrengen. In dit kader vond de acquisitie van de Women Brands van Sanoma in juni 2018 plaats.

De manier waarop merken in de sector worden gezet, dient individueeler aangepakt te worden dan enkele jaren geleden. Wat werkt voor het ene merk, werkt niet steeds voor een ander merk. Ieder merk heeft zijn waarden, marktpositionering en doelgroep. Het is op het niveau van het merk dat gekeken wordt of een titel gedisciplineerd wordt of niet. Het wordt belangrijk dat ieder merk binnen RMG op zichzelf waarde kan creëren. Elk merk vormt een merk op zich, met een eigen strategische positionering, eigen doelgroep, eigen waarden, eigen marketing- en salesaanpak en zal individueel aangestuurd worden om zo de hoogste waarde per merk te verkrijgen.

Deze nieuwe strategie en de wijziging van de segmenten (zie Toelichting 2 Gesegmenteerde informatie) zette aan tot een herdefiniëring van de KGE's. Verschillende merken samen als een grote businessunit of KGE bekijken, was, in een sterk geëvolueerde mediasector, niet langer opportuun door de verscheidenheid aan risicoprofielen, economische karakteristieken, wijze van cash-inflow (bv. percentage van reclame- vs. abonnementsinkomsten) binnen deze KGE's. Bijgevolg besluiten we dat het testen van bijzondere waardeverminderingen dient te gebeuren op niveau van de merken, m.a.w. elk merk op zich is een KGE.

Test op bijzondere waardeverminderingen en geboekte waardevermindering

Naar aanleiding van deze herdefiniëring van de KGE's tot op het niveau van de individuele merken, werd op alle merken een test op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd op 30 juni 2018. De Groep heeft de realiseerbare waarde van ieder merk, behalve voor Le Vif/L'Express, berekend op basis van haar bedrijfswaarde of 'Value in Use'. Zij hanteerde hierbij het discounted cashflowmodel. De bepaling van de bedrijfswaarde op deze manier valt onder het derde niveau van het reëlewaardemodel. De toekomstige kasstromen voor het bepalen van de bedrijfswaarde zijn gebaseerd op businessplannen voor een periode van vijf jaar, die zijn goedgekeurd door de raad van bestuur. Deze businessplannen gaan uit van historische gegevens en van toekomstige marktverwachtingen.

De test gaf aanleiding tot het boeken van een bijzondere waardevermindering voor uiteindelijk 63.204 K€ (2017: 3.085 K€). De totale resterende waarde van het immaterieel vast actief bedraagt eind 2018 (incl. acquisities) 57.796 K€ (2017: 91.280 K€), waarvan 52.305 K€ aan merken.

In de businessplannen die de basis vormden van de testen op bijzondere waardevermindering van de merken heeft het management volgende basisveronderstellingen opgenomen:

- De cashflowvoorspellingen en de hieronder aangenomen veronderstellingen zijn gebaseerd op strategische businessplannen die door het management en de raad van bestuur zijn goedgekeurd en die in lijn liggen met de huidige operationele structuur en met de verwachting van de langetermijntwikkelingen in het huidige medialandschap.
- Binnen de basisveronderstellingen zijn de verdisconteringsvoet, groeivoet van de publiciteitsinkomsten, groeivoet van het aantal abonnees, losse verkoop en de abonnementsprijzen, evolutie van de druk- en papierkosten en de indirecte kosten belangrijk.
- De veronderstellingen rond deze parameters zijn enerzijds gebaseerd op vroegere ervaringen en anderzijds op inschattingen door het operationele en groepsmanagement, gerelateerd aan de algemene economische marktomstandigheden en competitieve omgeving van ieder merk, alsook op de impacten van voortdurende efficiëntieverbeteringen.
- Semestrieel worden de veronderstellingen getoetst op hun realiteitswaarde. Daarbij worden de actuele gerealiseerde cijfers vergeleken met de in het verleden opgemaakte prognoses. Daar waar nodig worden aanpassingen in de nieuwe businessplannen doorgevoerd.
- De geprojecteerde plannen zijn een combinatie van omzetgroei door prijsverhogingen die de inflatie reflecteren en kostenevoluties die eveneens de inflatie reflecteren.
- Het management gaat er eveneens van uit dat er in de komende jaren geen noemenswaardige daling van haar lezersmarkt zal plaatsvinden.
- De belangrijke papierkost wijzigt niet in de volgende jaren.

Als assumpties wordt voor de kosten een stijging van 1% genomen per jaar, met een eenmalige daling van 4% in 2019 voor de drukkosten dankzij de Econocom-lease die wegvalt. Vanaf 2020 stijgen de drukkosten opnieuw met 1% per jaar. De omzet stijgt gemiddeld met 1% per jaar voor publiciteit en met 2% om de twee jaar voor abonnementen. Deze stijgingen zijn allemaal het gevolg van inflatie.

De residuele waarde wordt bepaald op basis van een perpetuïteitsformule waarbij werd uitgegaan van een langetermijngroeivoet van 0% (2017: 0%) die niet hoger is dan de lange termijn gemiddelde groeivoet van de media-industrie. De verkregen toekomstige kasstromen zijn vervolgens verdisconteerd op basis van een discountfactor na belastingen in juni 2018 van 8% (2017: 7,67%). Deze discountfactor is gebaseerd op een WACC-model waarbij de risicopremie en gearingratio zijn gebaseerd op het profiel van Roularta Media Group als geheel en op een groep van vergelijkbare bedrijven.

Daar de lokale markten waar Roularta Media Group aanwezig is een gelijkaardig groei- en risicoprofiel vertonen, heeft het management van RMG geoordeeld dat dezelfde veronderstellingen (groeivoet en WACC) kunnen worden toegepast op alle merken. Hierbij reflecteert de langetermijngroeivoet de verwachtingen binnen de mediawereld.

Voor het merk Le Vif/L'Express werd in juni 2018 rekening gehouden met de 'reële waarde min verkoopkosten'-methode vermits dit resultaat dichter aanleunde bij de werkelijkheid. Hierbij werd gebruikgemaakt van de EBITDA-multiple van 6. Hieruit resulteert een realiseerbare waarde voor Le Vif/L'Express van 1.800 K€. De berekening op basis van de reële waarde min verkoopkosten valt onder het derde niveau van het reëlewaardemodel.

Op basis van bovenstaande oefening waren de bijzondere waardeverminderingen als volgt:

- De realiseerbare waarde van Le Vif/L'Express bedroeg 1.800 K€, wat aanleiding gaf tot een bijzondere waardevermindering van 38.700 K€.
- Een volledige bijzondere waardevermindering voor een totaalbedrag van 22.965 K€ op de merken Deze Week, Trends/Trends-Tendances, ICT-gerelateerde merken, GO en Krant van West-Vlaanderen, wat de boekwaarde van deze merken op 0 K€ brengt (realiseerbare waarde).
- Overige bijzondere waardeverminderingen op kleinere merken voor een bedrag van 1.540 K€.

De bijzondere waardeverminderingen vallen allemaal onder het Media Brands-segment.

De nettoboekwaarde van de merken per 31 december 2018 en per 31 december 2017 en hun totale gebruiksduur worden weergegeven in onderstaande tabel. Voor meer informatie rond de toegepaste gebruiksduur verwijzen we naar de waarderingsregels.

Kasgenererende eenheid	in duizend euro	Immateriële activa - 2018	Immateriële activa - 2017	Totale gebruiksduur 2018 (in jaren)	Totale gebruiksduur 2017 (in jaren)
Landleven		7.978	8.628	20	10
STERCK		4.209	4.563	20	10
Top Uitgaves		3.301	3.475	10	Onbeperkt
Fiscaal-juridisch		3.230	3.400	10	Onbeperkt
Le Vif/L'Express		1.710	40.500	10	Onbeperkt
Libelle/Femmes d'Aujourd'hui		25.838		20	
Flair		3.647		10	
Feeling/GAEL		1.108		10	
La Maison Victor		495		5	
Shedeals		269		5	
Zappy Ouders		121		5	
Communiekraant		399		5	
Totale merkwaarde		52.305	60.566		

Het verschil tussen de nettoboekwaarde van de merken per eind 2017 van 60.566 K€ uit bovenstaande tabel en de nettoboekwaarde van 85.800 K€ uit onderstaande tabel betreft merken waarvoor de boekwaarde tijdens de bijzondere waardevermindering op 30 juni 2018 naar nul werd herleid.

in duizend euro	Nettoboekwaarde immateriële activa per 31/12/2017	Bijzondere waardevermindering tijdens overboeking naar merken	Afschrijvingen 2018	Herclassificatie	Verwerving Women Brands	Nettoboekwaarde merken per 31/12/2018
Titels & Eigendomsrechten (onbeperkte levensduur)						
- News België	42.950	-41.150		-1.800		0
- Business België	14.773	-7.883		-6.890		0
- Free Press België	12.616	-12.616		0		0
Titels & Eigendomsrechten (beperkte levensduur)	15.461	-1.555	-1.408	-12.498		0
Totaal Titels & Eigendomsrechten	85.800	-63.204	-1.408	-21.188		0
Merken			-1.825	21.188	32.942	52.305

Sensitiviteiten op de test op bijzondere waardeverminderingen

Bij verdere significante wijzigingen in de mediamarkt kunnen waardeverminderingen van het immaterieel vast actief van Roularta Media Group optreden. De gerealiseerde cashflows zouden kunnen afwijken van de gebudgetteerde cashflows in de strategische businessplannen indien de gebruikte basisveronderstellingen van omzetassumpties (bv. publiciteitsinkomsten, aantal abonnees, prijs per abonnement,...) of kostenassumpties (drukkosten, papierkosten, personeelskosten of algemene kosten) wijzigen. Dit zou het geval kunnen zijn bij toekomstig verder sterk wijzigend gedrag van de lezer of adverteerder. De mediasector is in volle verandering, en dit vooral gekenmerkt door wijzigend leesgedrag. Daarnaast kan concurrentie de marges binnen de mediasector onder druk zetten, waardoor gerealiseerde cashflows afwijken van de gebudgetteerde cashflows. Bij de stijging van de WACC gebaseerd op het profiel van Roularta Media Group als geheel en op een groep van vergelijkbare bedrijven, zal de verdisconteerde waarde van de toekomstige cashflows verminderen en kan een waardevermindering optreden.

Le Vif/L'Express

Een daling van de EBITDA met 20% zou aanleiding geven tot een bijkomende bijzondere waardevermindering op Le Vif/L'Express van 360 K€. Een lagere multiple van 5 in plaats van 6 zou aanleiding geven tot een bijkomende bijzondere waardevermindering van 300 K€.

Recent aangekochte merken van Sanoma

Dit betreft de volgende merken: Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/GAEL, Communiekraant, La Maison Victor, Shedeals en Zappy Ouders.

Gezien de recente aankoop heeft het management geen test op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd op deze merken aangezien er geen indicatoren zijn dat deze mogelijk aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn.

Overige merken

Dit betreft de volgende merken met een boekwaarde op 31 december 2018: Landleven, STERCK, Top Uitgaves en Fiscaal-juridisch en de volgende merken waarvoor de boekwaarde op 30 juni 2018 volledig afgewaardeerd werd: Krant van West-Vlaanderen, Deze Week, Tempo Verde, ICT, Trends/Trends-Tendances, Inside Beleggen, GO, Royals, Business Leads en Storesquare.

Het management is van oordeel dat redelijke wijzigingen in de assumpties waaronder:

- een wijziging van de WACC met 2% (van 8% naar 6% en 10%);
- een wijziging in de gebruikte langetermijngroevoet van 0% naar -2%;
- een gelijkblijvende WACC en langetermijngroevoet, maar een vermindering van de cashflow die dient voor de perpetuïteit met 30%;
- een combinatie van een verhoging van de WACC met 1% (naar 9%), een daling van de langetermijngroevoet met 1% (tot -1%) en een vermindering van de cashflow die dient voor de perpetuïteit van 10%;

geen aanleiding geven tot bijkomende of lagere, dan de op 30 juni 2018 geboekte, bijzondere waardeverminderingen.

TOELICHTING 16 - MATERIËLE VASTE ACTIVA

2018	in duizend euro	Terreinen en gebouwen	Instalaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
AAN KOSTPRIJS								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		90.533	25.648	10.002	0	181	2.578	128.941
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		358	3.365	509				4.232
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-184	-251	-268		-121		-824
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)				-47		-10		-57
- Overboeking van een post naar een andere			2.563				-2.578	-15
Saldo op het einde van het boekjaar		90.707	31.325	10.196	0	50	0	132.277
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		45.536	19.494	8.321	0	163	0	73.514
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.449	1.659	397		8		5.513
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-148	-241	-266		-122		-777
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)				-44		-7		-51
Saldo op het einde van het boekjaar		48.837	20.912	8.408	0	42	0	78.199
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		41.870	10.413	1.788	0	8	0	54.078
Activa gesteld als zekerheid								
							in duizend euro	
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)								0

2017	in duizend euro	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
AAN KOSTPRIJS								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		598	1.481	317			2.578	4.974
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				16		8		23
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-414	-1.367	-185				-1.966
- Overige toename / afname			64					64
Saldo op het einde van het boekjaar		90.533	25.648	10.002	0	181	2.578	128.941
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.555	1.590	409		13		5.567
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				11		3		14
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-408	-1.361	-185				-1.954
- Overige toename / afname			64					64
Saldo op het einde van het boekjaar		45.536	19.494	8.321	0	163	0	73.514
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		44.997	6.154	1.681	0	18	2.578	55.427

Activa gesteld als zekerheid	in duizend euro
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)	9.500

TOELICHTING 17 - DEELNEMINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

I. Overzicht van significante joint ventures

De volgende deelnemingen in joint ventures hebben een significante impact op de financiële positie en resultaten van de Groep.

Naam joint venture	Hoofdactiviteit	Hoofdzetel	Percentage van deelneming en stemrecht van de Groep	
			2018	2017
Bayard Groep	Media Brands	Augsburg, Duitsland	50,0%	50,0%
Mediafin	Media Brands	Brussel, België	50,0%	0%

Deze deelnemingen in joint ventures worden gewaardeerd volgens de equitymethode. In 2017 werd de beslissing genomen om de deelneming in de joint venture Mediafin te verkopen, en daardoor wordt ze niet meer opgenomen in deze toelichting. In 2018 werd de deelneming in de joint venture Mediafin aangekocht.

Samengevatte financiële informatie in verband met significante joint ventures van de Groep wordt hierna weer gegeven. Deze financiële informatie komt overeen met de financiële rapportering van de joint ventures volgens IFRS.

II. Samenvattende financiële informatie

Bayard Groep

Bayard Groep omvat de ondernemingen Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, 50+ Beurs & Festival BV, Mediaplus BV en Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH. In juli 2018 werden de resterende 75% aandelen van Mediaplus BV overgenomen door Senior Publications Nederland BV, een 50% dochter van Roularta Media Group NV. In het jaar 2017 werd Press Partners BV verkocht.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2018	2017
Vaste activa		5.610	17.294
Vlottende activa		27.190	28.060
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		6.077	5.124
Langlopende verplichtingen		-5.001	-7.418
- waarvan financiële schulden		0	0
Kortlopende verplichtingen		-20.939	-20.244
- waarvan financiële schulden		0	0
Nettoactiva		6.860	17.692
Omzet		55.832	57.522
Afschrijvingen		-1.167	-1.718
Bijzondere waardevermindering		-11.941	0
Intrestopbrengsten		13	18
Intrestkosten		-45	-46
Belastingen op het resultaat		1.245	-203
Nettoresultaat van de periode		-6.512	5.075
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		-20	24
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		-6.532	5.099
Dividenden ontvangen tijdens de periode		2.150	8.496

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Bayard Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2018	2017
Nettoactiva van de joint venture / geassocieerde onderneming		6.860	17.692
Deelnemingspercentage van de Groep in Bayard Groep		50,0%	50,0%
		3.430	8.846
Overige aanpassingen:			
Het niet-opgenomen aandeel van het verlies van ondernemingen van de Bayard Groep (*)		2.430	
Nettoboekwaarde van de deelneming in Bayard Groep		5.860	8.446

(*) De verliezen van sommige geassocieerde vennootschappen overstegen de boekwaarde van de participatie. De boekwaarde van deze participaties werd naar nul herleid voor een totaalbedrag van 2,4 M€ (in consolidatie RMG, aan 50%; dus voor 4,8 M€ in consolidatie Bayard Groep), overeenkomstig de waarderingsregels in Toelichting 1. Het gecumuleerde verlies werd opgenomen onder de rubriek voorzieningen voor overige risico's en kosten, aangezien het een joint venture betreft.

Bayard Groep is actief in het segment van de Media Brands. Bayard Media is de magazinepoot voor de 50+'er. Verder geeft de Groep ook magazines voor kinderen en jongeren (Sailer Verlag) uit. De daling in vaste activa komt in hoofdzaak van de daling in immateriële activa door de bijzondere waardeverminderingen bij J.M. Sailer Verlag GMBH en Bayard Media GMBH & CO KG. De bijzondere waardeverminderingen doen ook de uitgestelde belastingen, en bijgevolg ook de langlopende verplichtingen, dalen. De grootste omzetzaling is er bij de magazines van Senior Publications Nederland (-1.320 K€). Het wegvallen van contracten voor derden zorgt daar voor een daling van drukwerk voor derden (-0,6 M€) en publiciteit (-0,3 M€). Een daling in het aantal abonnees van het magazine Plus geeft daarnaast een daling van de omzet abonnementen (-0,4 M€). Per 30/06/2018 werd een bijzondere waardevermindering geboekt op de merken van de Duitse vennootschappen (11,9 M€). Deze bijzondere waardeverminderingen doen de afschrijvingen dalen. De belastingenopbrengst op het resultaat komt voornamelijk door de neutralisatie van de belastinglatenties (2,6 M€) bij de bijzondere waardevermindering. Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Bayard Groep.

Mediafin

Op 12 maart 2018 heeft Roularta Media Group 50% van de aandelen van De Persgroep verworven in Mediafin NV voor een totale overnameprijs van 58 M€. Mediafin is de Belgische uitgever van kwaliteitsvolle media zoals De Tijd en L'Echo die topjournalistiek hoog in het vaandel hebben, wat een goede match is met de Roulartagroep die ook op hogere doelgroepen mikt. De overname kaderde in de verkoop van Medialaan aan De Persgroep. De andere 50% van Mediafin blijft in handen van Groupe Rossel.

Samenvattende financiële informatie op acquisitiedatum	in duizend euro	2018
Vaste activa (*)		123.306
Vlottende activa		35.451
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		6.313
Langlopende verplichtingen		-31.185
- waarvan financiële schulden		0
Kortlopende verplichtingen		-36.168
- waarvan financiële schulden		0
Nettoactiva		91.404
Deelnemingspercentage van de Groep in Mediafin		50,0%
Nettoactiva toewijsbaar aan Roularta Media Group		45.702
Betaalde overnameprijs		58.040
Goodwill		12.338

(*) Omvat o.a. klantenrelaties (29.558 K€) en merken (De Tijd/L'Echo: 82.531 K€, BePublic - BeReal: 3.594 K€ en Comfi: 1.317 K€).

De klantenrelaties met een reële waarde van 29.558 K€ worden gewaardeerd op basis van de 'multi-period excess earnings'-methode, een veelgebruikte discounted cashflow-methode om klantenrelaties te waarderen onder IFRS. Deze methode is gebaseerd op de verwachte toekomstige cashflows, die te ontvangen zijn vanuit deze klantenrelaties over een periode van 20 jaar, verdisconteerd naar acquisitiedatum. Om deze cashflows te bepalen wordt de verwachte omzet vermenigvuldigd met de EBIT-marge. De omzetbasis is gebaseerd op de historische omzetten (c. 59 M€ in 2018) en een groeivoet van 3,2% in lijn met historische groei. Deze omzetten worden nadien verminderd met een 'churn rate' van 5% in 2018, die verder aangroeit met telkens 5% per bijkomend jaar. De aangepaste EBIT-marge ('na contributory asset charges') bedraagt 8,8% op omzet en is gebaseerd op historisch behaalde resultaten. De gebruikte verdisconteringsvoet bedraagt 8,75% en wordt opgesteld op basis van de WACC-methode, gebaseerd op marktgegevens. De gebruikte belastingvoet bedraagt 29,58% in 2018-2019 en 25% voor de jaren erna.

Het merk 'De Tijd/L'Echo' met een reële waarde van 82.531 K€ wordt gewaardeerd op basis van de 'relief from royalty'-methode, een veelgebruikte discounted cashflow-methode om merknamen of technologieën te waarderen onder IFRS. Deze methode is gebaseerd op de verwachte toekomstige cashflows die in de vorm van royalties ontvangen zouden worden, indien het merk via een licentieovereenkomst aan een derde partij overgedragen wordt voor een periode van 40 jaar, verdisconteerd naar acquisitiedatum. De omzetbasis is gebaseerd op de historische omzetten (c. 59 M€ in 2018) en een groeivoet van 3,2% in lijn met historische groei. De gebruikte royalty rate van 10% (percentage op omzet) is gebaseerd op royalty rates gebruikt in vergelijkbare markttransacties. De gebruikte verdisconteringsvoet bedraagt 8,25% en werd opgesteld op basis van de WACC-methode, gebaseerd op marktgegevens. De gebruikte belastingvoet bedraagt 29,58% in 2018-2019 en 25% voor de jaren erna.

Samenvattende financiële informatie op balansdatum	in duizend euro	2018
Vaste activa		148.174
Vlottende activa		18.606
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		3.560
Langlopende verplichtingen		-30.485
- waarvan financiële schulden		0
Kortlopende verplichtingen		-22.767
- waarvan financiële schulden		0
Nettoactiva		113.528
Omzet		58.813
Afschrijvingen		-5.371
Intrestopbrengsten		166
Intrestkosten		-36
Belastingen op het resultaat		-2.249
Nettoresultaat van de periode		4.248
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		0
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		4.248
Dividenden ontvangen tijdens de periode		3.400

De hierboven opgenomen resultaten betreffen het resultaat vanaf verwerving door RMG (vanaf 1 maart 2018).

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Mediafin.

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Mediafin in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2018
Nettoactiva van de joint venture / geassocieerde onderneming		113.528
Deelnemingspercentage van de Groep in Mediafin		50,0%
Nettoboekwaarde van de deelneming in Mediafin		56.764

Onderstaande tabel geeft een detail weer (aan 100%) van de nettoboekwaarde en de levensduur van de merken, klantenrelaties en consolidatiegoodwill per 31/12/2018 binnen Mediafin:

	in duizend euro	2018	Totale levensduur (in jaren)
De Tijd/L'Echo		80.811	40
Comfi		1.156	10
BePublic - BeReal		3.294	10
Klantenrelaties		28.327	20
Consolidatiegoodwill		24.675	Onbeperkt
Totaal		138.263	

De totale jaarlijkse afschrijvingslast van de bovenstaande weergegeven immateriële vaste activa binnen Mediafin bedraagt 2,9 M€ (inclusief belastinglatenties).

De jaarlijkse impact op de EBITDA van Roularta Media Group van deze afschrijvingen bedraagt 1,5 M€.

Gezien de recente aankoop heeft het management geen test op bijzondere waardeverminderingen uitgevoerd op bovenvernoemde merken aangezien er geen indicatoren zijn dat deze mogelijk aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn.

Samenvattende financiële informatie van geassocieerde ondernemingen en joint ventures die individueel niet significant zijn.

Deze categorie omvat de ondernemingen De Woonkijker NV, Regionale Media Maatschappij NV, Proxistore NV, CTR Media SA, Click Your Car NV, Yellowbrick NV, Reproress CVBA. In 2018 werd Regionale TV Media NV vereffend en 4 All Solutions NV verkocht. In 2017 werd Twice Entertainment BVBA verkocht en Febelma Regie CVBA vereffend.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2018	2017
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat		-699	-1.616
Aandeel van de Groep in de niet-gerealiseerde resultaten van de periode		0	0
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat, gerealiseerd en niet gerealiseerd		-699	-1.616
Totale nettoboekwaarde van de overige deelnemingen aangehouden door de Groep		663	962
Vorderingen op deze ondernemingen		400	477

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover deze geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

III. Evolutie nettoboekwaarde van de deelnemingen volgens de equitymethode

	in duizend euro	2018	2017
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		9.808	127.139
Wijzigingen tijdens het boekjaar:			
- Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.831	922
- Resultaat van de beëindigde activiteiten		0	18.510
- Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van joint ventures en geassocieerde ondernemingen		-10	12
- Dividenduitkering		-5.550	-8.496
- Voorziening voor bijkomende verliezen		2.245	426
- Effect wijziging Groep		58.624	-128.705
Saldo op het einde van het boekjaar (deelnemingen, exclusief vorderingen)		63.286	9.808

In 2018 heeft vooral de aankoop van Mediafin (58.040 K€) een effect op de nettoboekwaarde van de deelnemingen volgens vermogensmutatie.

In 2017 daalde de nettoboekwaarde van de deelnemingen in equity hoofdzakelijk door de verkoop van Medialaan (-110.417 K€) en het resultaat van Medialaan in de beëindigde activiteiten (-18.510 K€).

TOELICHTING 18 - OVERIGE DEELNEMINGEN, LENINGEN EN WAARBORGEN

I. Overzicht rubriek

	2018	2017
Deelnemingen - beschikbaar voor verkoop		264
Deelnemingen - reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening	299	
Leningen en waarborgen - leningen en vorderingen onder IAS39		1.840
Leningen en waarborgen - geamortiseerde kostprijs	2.227	
Totaal overige deelnemingen, leningen en waarborgen	2.526	2.104

II. Overige deelnemingen - evolutie tijdens het boekjaar

	in duizend euro	2018	2017(*)
AAN REËLE WAARDE MET VERWERKING WAARDEVERANDERINGEN IN WINST-EN-VERLIESREKENING			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		478	990
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Aanschaffingen		50	75
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-15	-587
Saldo op het einde van het boekjaar		513	478
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		-214	-361
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening			147
Saldo op het einde van het boekjaar		-214	-214
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		299	264

(*) Opgenomen in 2017 als voor verkoop beschikbare deelnemingen.

Het management heeft vastgesteld dat de kostprijs een juiste schatting is van de reële waarde voor de niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen van de integraal geconsolideerde ondernemingen omdat er onvoldoende recente informatie beschikbaar is om de reële waarde te meten.

De grootste deelnemingen zijn net als in 2017 CPP-Incofin (124 K€) en Bedrijvencentrum Regio Roeselare (50 K€). In 2018 werd Find Me verworven (50 K€) en MLP (Messageries de presse) afgestoten (-15 K€).

III. Leningen en waarborgen - evolutie tijdens het boekjaar

	in duizend euro	2018	2017
AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		1.840	1.841
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen		387	
- Terugbetalingen			-1
Saldo op het einde van het boekjaar		2.227	1.840
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	0
Mutaties tijdens het boekjaar			
Saldo op het einde van het boekjaar		0	0
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		2.227	1.840

De leningen en waarborgen worden gewaardeerd aan geamortiseerde kostprijs en bestaan uit diverse waarborgen voor 2.227 K€ (2017: 1.840 K€).

TOELICHTING 19 - HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

I. Handels- en overige vorderingen - vast

	in duizend euro	2018	2017
Handelsvorderingen			
Overige vorderingen		219	600
Totaal handels- en overige vorderingen - vast		219	600

In 2017 stond er nog een overige vordering van 433 K€ open op de intussen verkochte Franse onderneming Idéat. Deze vordering werd begin 2018 deels terugbetaald, het saldo (325 K€) vervalt in 2019 en werd overgeboekt naar korte termijn.

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven in het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden.

In 2018 waren er geen dubieuze langetermijnvorderingen.

II. Handels- en overige vorderingen - vlottend

	in duizend euro	2018	2017
Handelsvorderingen, bruto		62.748	53.068
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)		-3.554	-4.628
Te factureren en te ontvangen creditnota's (*)		4.276	4.124
Te innen bedragen en debetsaldi leveranciers		891	677
Terug te vorderen BTW (*)		231	566
Overige vorderingen, bruto		1.505	16.424
Waardevermindering op overige vorderingen		-341	-316
Totaal handels- en overige vorderingen - vlottend		65.756	69.915

(*) Geen financiële activa zoals gedefinieerd in IAS 32.

Er was geen belangrijke concentratie van kredietrisico's met één enkele tegenpartij per 31 december 2018. De openstaande saldi zijn verspreid over een groot aantal klanten, er is geen klant met een openstaand saldo dat meer dan 10% van het totale klantensaldo uitmaakt. De stijging in handelsvorderingen is in lijn met de stijging in omzet. De daling in korte termijn overige vorderingen is te verklaren door de inning van de resterende 15 M€ in 2018 naar aanleiding van de verkoop van de Franse activiteiten.

Ouderdom van de handelsvorderingen op korte termijn:	in duizend euro	2018	2017
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		62.748	53.068
- waarvan:			
* niet vervallen en minder dan 30 dagen vervallen		52.191	40.493
* vervallen 30 - 60 dagen		2.867	4.254
* vervallen 61 - 90 dagen		1.424	1.690
* meer dan 90 dagen vervallen		6.266	6.632

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen.

Voor handelsvorderingen die geen significante financieringscomponent bevatten (d.w.z. vrijwel alle handelsvorderingen), wordt de voorziening voor verliezen gewaardeerd tegen een bedrag dat gelijk is aan de tijdens de looptijd te verwachte kredietverliezen. Dit zijn de verwachte kredietverliezen die voortvloeien uit alle eventuele wanbetalingen gedurende de verwachte levensduur van deze handelsvorderingen, aan de hand van een voorzieningenmatrix die rekening houdt met historische informatie over wanbetalingen aangepast voor toekomstgerichte informatie per klant. De Groep beschouwt een financieel actief in wanbetaling wanneer de vorderingen meer dan 120 dagen vervallen zijn of in invorderingsprocedure opgenomen zijn. Niettemin beschouwt de Groep een financieel actief evenzeer in wanbetaling wanneer interne of externe informatie aangeeft dat het onwaarschijnlijk is dat de Groep de uitstaande contractuele bedragen volledig zal ontvangen, vóór het in acht nemen van enige kredietbescherming aangehouden door de Groep.

Dubieuze debiteuren worden afgeschreven in het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden als een debiteur in ernstige financiële moeilijkheden.

Evolutie voorziening voor dubieuze debiteuren (handelsvorderingen):	in duizend euro	2018	2017
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-4.628	-4.123
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-3.580	-4.550
- In boekjaar geboekte terugname waardeverminderingen		4.554	4.121
- Als oninbaar uitgeboekte vorderingen en in boekjaar geïnde bedragen		100	-76
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-3.554	-4.628

Bij de meeste vennootschappen van de Groep wordt op basis van de evaluatie per einde boekjaar de voorziening einde vorig boekjaar teruggenomen en wordt een nieuwe voorziening geboekt.

De Groep heeft de vereenvoudigde methode onder IFRS 9 toegepast voor het meten van de verliescompensatie tegen een bedrag dat gelijk is aan de tijdens de looptijd verwachte kredietverliezen, zie hierboven. De Groep heeft de impact van IFRS 9 geanalyseerd en heeft besloten dat er geen materiële impact is op de voorziening voor dubieuze debiteuren.

De gerealiseerde minwaarden op vorderingen (ook deels op vorderingen voorzien per einde vorig boekjaar) zijn terug te vinden in Toelichting 6.

Evolutie voorziening voor dubieuze overige debiteuren:	in duizend euro	2018	2017
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-316	-258
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-25	-240
- In boekjaar teruggenomen waardeverminderingen			182
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-341	-316

TOELICHTING 20 - UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

I. Overzicht uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen opgenomen in de balans zijn toe te wijzen aan:

in duizend euro	2018		2017	
	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Immateriële activa	1.149	1.547	676	16.057
Materiële vaste activa	5	5.314	5	5.600
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen		3.343		3.404
Handels- en overige vorderingen				163
Eigen aandelen		15		15
Overgedragen winsten		522		522
Voorzieningen	918		1.204	
Langlopende personeelsvoordelen	1.398		1.566	
Overige schulden			7	
Totaal uitgestelde belastingen op tijdelijke verschillen	3.470	10.741	3.458	25.761
Fiscale verliezen	177		12.438	
Fiscaal verrekenbare tegoeden	11.834		15.243	
Compensatie van belastingvorderingen en -verplichtingen	-9.678	-9.678	-24.576	-24.576
Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	5.803	1.063	6.563	1.185

De Groep heeft geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op fiscale verliezen ten bedrage van 72.367 K€ (2017: 60.638 K€) enerzijds en op tijdelijke verschillen ten bedrage van 5 K€ (2017: 1 K€) anderzijds, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er in de nabije toekomst fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee deze kunnen verrekenend worden.

Roularta Media Group heeft uitgestelde belastingvorderingen erkend voor een totaal van 133 K€ (2017: 155 K€) voor dochterondernemingen die verliezen hebben geleden in de huidige of de vorige periode. De budgetten van de dochterondernemingen tonen aan dat er in de nabije toekomst voldoende fiscale winsten zullen beschikbaar zijn waarmee de uitgestelde belastingvorderingen kunnen verrekenend worden.

II. Uitgestelde belastingvorderingen op fiscale verliezen en fiscaal verrekenbare tegoeden

in duizend euro	2018		2017	
	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden
Vervaldatum				
2018				254
Geen vervaldatum	177	11.834	12.438	14.989
Totaal uitgestelde belastingvorderingen	177	11.834	12.438	15.243

TOELICHTING 21 - VOORRADEN

	in duizend euro	2018	2017
Brutoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		5.307	4.389
Goederen in bewerking		768	768
Gereed product		178	184
Handelsgoederen		562	590
Bestellingen in uitvoering		3	0
Totaal brutoboekwaarde (A)		6.818	5.931
Afschrijvingen en andere waardeverminderingen (-)			
Gereed product		-157	-163
Handelsgoederen		-313	-220
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen (B)		-470	-383
Nettoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		5.307	4.389
Goederen in bewerking		768	768
Gereed product		21	21
Handelsgoederen		249	370
Bestellingen in uitvoering		3	0
Totale nettoboekwaarde aan kostprijs (A+B)		6.348	5.548

Er zijn geen panden of andere zekerheden van toepassing op de voorraden.

TOELICHTING 22 - GELDBELEGGINGEN, LIQUIDE MIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

I. Geldbeleggingen

	in duizend euro	2018	2017
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	306
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Terugbetalingen en verkopen			-306
Saldo op het einde van het boekjaar		0	0
AANPASSINGEN REËLE WAARDE			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	-260
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Mutatie door terugbetalingen en verkopen			260
Saldo op het einde van het boekjaar		0	0
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		0	0

II. Geldmiddelen en kasequivalenten

	in duizend euro	2018	2017
Banksaldi		60.951	37.979
Kortetermijndeposito's		35.000	5.000
Kassaldi		5	5
Totaal geldmiddelen en kasequivalenten		95.956	42.984

De evolutie is hoofdzakelijk afkomstig van de verkoop van Mediaaan (+279,6 M€) en de laatste schijf van de betalingen voor de verkochte Franse activiteiten (+15,0 M€), minus de aankoop van Mediafin (-58 M€), minus de aankoop van de Sanoma-merken (-15,9 M€) en het betaalde interimdividend (-62,7 M€). Daarnaast vond de integrale terugbetaling van de obligatielening (-100 M€) plaats die leidde tot een daling van zowel de vlottende geldmiddelen als de financiële schulden.

TOELICHTING 23 - EIGEN VERMOGEN

Geplaatst kapitaal

Per 31 december 2018 bedraagt het geplaatste kapitaal 80.000 K€ (2017: 80.000 K€) vertegenwoordigd door 13.141.123 (2017: 13.141.123) volledig volgestorte gewone aandelen. Deze aandelen hebben geen nominale waarde.

Eigen aandelen

Op 31 december 2018 heeft de Groep 598.435 eigen aandelen in portefeuille (2017: 603.635).

Tijdens het boekjaar werden 5.200 eigen aandelen toegekend aan de houders van opties, bij de uitoefening van hun opties.

Overige reserves

	in duizend euro	2018	2017
Uitgiftepremies		304	304
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging (netto na uitgestelde belasting)		-1.275	-1.275
Reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen		5.855	5.754
Reserves m.b.t. actuariële wijziging personeelsbeloningen		-709	-3.554
Totaal overige reserves		4.175	1.229

De reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de toegekende aandelenopties zoals beschreven in Toelichting 24.

TOELICHTING 24 - OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Verschillende aandelenoptieplannen werden door de NV Roularta Media Group uitgegeven met de bedoeling de directie en kaderleden te laten genieten van de groei van het bedrijf en de evolutie van het Roularta-aandeel. Alle aandelenoptieplannen worden in eigenvermogeninstrumenten afgewikkeld, waarbij elk van de plannen voorziet dat één optie recht geeft op één aandeel Roularta tegen betaling van de uitoefenprijs. De opties worden onvoorwaardelijk als de arbeidsovereenkomst of het bestuursmandaat niet beëindigd is op het ogenblik van de eerstvolgende uitoefenperiode. Hierna volgt een overzicht van de bestaande aandelenoptieplannen.

Aandelenopties

Het benoemings- en remuneratiecomité beslist over de toekenning van de optieplannen in functie van de door directie en kaderleden geleverde prestaties, hun bijdrage in het realiseren van de groepsobjectieven en hun engagement in de langetermijnontwikkeling van de groepsstrategie.

Aandelenopties zijn uit te oefenen aan de prijs die overeenkomt met de gemiddelde slotkoers van het aandeel tijdens de dertig dagen die aan de datum van het aanbod van de opties voorafgaan of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod. De maximale looptijd van toegekende opties wordt in volgende tabel toegelicht. Als de optie niet uitgeoefend wordt na de laatste uitoefenperiode, vervalt de optie. De nog niet uitoefenbare opties worden opgegeven indien een lid van de directie of het kaderpersoneel de onderneming verlaat vóór de laatste uitoefenperiode, behalve in geval van pensionering of overlijden.

Overzicht van de nog lopende aandelenoptieplannen aangeboden aan de directie en het kaderpersoneel:

Jaar van aanbod	Aantal aangeboden opties	Aantal aanvaarde opties	Uit te oefenen opties	Uitoefenprijs in €	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	300.000	267.050	164.950	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	135.400	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	76.185	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2015	203.750	114.700	109.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	1.073.250	814.650	486.235			

Overzicht van de aandelenopties uitstaand gedurende het boekjaar:

	2018		2017	
	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €
Uitstaand aan het begin van de periode	491.435	34,21	500.625	33,87
Uitgeoefend gedurende de periode	-5.200	15,71	-9.190	15,71
Uitstaand aan het einde van de periode	486.235	34,41	491.435	34,21
Uitvoerbaar aan het einde van de periode	363.115		327.483	

Tijdens het huidige boekjaar werden 5.200 aandelenopties uitgeoefend. Tijdens het vorige boekjaar werden er 9.190 aandelenopties uitgeoefend. De aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde resterende looptijd van 4,2 jaar.

In 2018 was de gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum 22,84 € (2017: 25,55 €).

Om aan mogelijke verplichtingen van aandelenopties tegemoet te komen, is in het verleden een programma van aankoop eigen aandelen opgezet om het bedrijf toe te laten deels te voldoen aan deze toekomstige opties.

De Groep heeft in 2018 102 K€ (2017: 125 K€) erkend in de personeelskosten met betrekking tot in eigenvermogeninstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties. De opname in de winst-en-verliesrekening gebeurt voor alle optieplannen toegekend vanaf 7 november 2002.

TOELICHTING 25 - VOORZIENINGEN

2018 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		4.288	9	0	2.744	7.041
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen		40	8			48
- Toename van bestaande voorzieningen		365			2.245	2.610
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)					-1.358	-1.358
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)		-195			-63	-258
Saldo op het einde van het boekjaar		4.498	17	0	3.568	8.083

De voorzieningen voor hangende geschillen hebben betrekking op geschillen bij NV Roularta Media Group, waarbij er een aangroei van de voorziening i.v.m. InfoBase geboekt werd. Een beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is terug te vinden in Toelichting 26. De milieuvoorzieningen betreffen provisies voor bodemsaneringen. De overige voorzieningen op 1 januari 2018 omvatten onder andere de voorziening voor resterende leaseverplichtingen van een stilgelegde drukpers, per einde boekjaar is deze voorziening weggevallen. De toename van de overige voorzieningen betreft grotendeels een voorziening voor participaties opgenomen via de equitymethode waarvan de verliezen de boekwaarde van de participatie overstegen, zie ook Toelichting 17. Het gecumuleerde verlies werd opgenomen onder de rubriek voorzieningen voor overige risico's en kosten.

2017 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		3.301	4	0	4.075	7.380
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen		360			83	443
- Toename van bestaande voorzieningen		630	5		476	1.111
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)		-3			-1.520	-1.523
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)					-370	-370
Saldo op het einde van het boekjaar		4.288	9	0	2.744	7.041

TOELICHTING 26 - BELANGRIJKE HANGENDE GESCHILLEN

NV Roularta Media Group is partij bij een procedure voor de rechtbank van koophandel met voormalige zakenpartner Bookmark. Er werd voor deze procedure een provisie aangelegd van 578 K€.

De NV Kempenland vordert een schadevergoeding omwille van het niet naleven van een drukcontract door De Streekkrant-De Weekkrantgroep. De rechtbank van koophandel te Turnhout veroordeelde De Streekkrant-De Weekkrantgroep op 12 september 2013 in eerste aanleg tot betaling aan de NV Kempenland van 3,96 M€ in hoofdsom, 4,06 M€ aan vervallen intresten, meer de gerechtskosten. In hoger beroep werd de uitspraak van de eerste rechter in grote lijnen bevestigd. De vordering van de Drukkerij Kempenland tot kapitalisatie van de intresten werd in hoger beroep wel afgewezen. Het bedrag waartoe NV Roularta Media Group werd veroordeeld, werd eind december 2015 betaald aan de tegenpartij. Door Roularta Media Group werd cassatieberoep aangetekend. Het hof van cassatie heeft het bestreden arrest enkel met betrekking tot de omvang van de door Roularta Media Group verschuldigde rechtsplegingsvergoeding in hoger beroep vernietigd. De zaak werd verwezen naar het hof van beroep te Gent. De nog hangende discussie tussen Kempenland en RMG omtrent de toerekening van de tijdens de loop van het geschil uitgevoerde betalingen en gekantonnerde bedragen op het uiteindelijke bedrag van de veroordeling volgens het arrest van het hof van beroep (hoofdsom, intresten en kosten), werd ter beoordeling voorgelegd aan de beslagrechter van het arrondissement Gent, afdeling Kortrijk. Voor deze nog hangende discussie werd door NV Roularta Media Group per eind 2015 een provisie aangelegd van 0,5 M€. Bij vonnis van de beslagrechter dd. 18 december 2017 werd de stellingname van de NV Roularta Media Group inzake de toerekening van de betalingen door de beslagrechter gevolgd, alhoewel de beslagrechter zich onthield van een effectieve berekening. Tegen dit vonnis van de beslagrechter werd door Kempenland hoger beroep ingesteld. De zaak wordt in hoger beroep gepleit op 10 september 2019.

Op 30 december 2011 werden NV Roularta Media Group en NV Vogue Trading Video door SAS QOL en SAS QOL FI gedagvaard tot vergoeding van de door hen vermeende geleden schade wegens niet-naleving van contractuele verbintenissen. De totale vordering betreft 4,7 M€. De vordering werd in eerste aanleg door de rechtbank van koophandel te Brussel volledig ongegrond verklaard. SAS QOL en SAS QOL FI hebben hoger beroep aangetekend tegen dit eerste vonnis. Het hof van beroep te Brussel heeft op 24 oktober 2017 het bestreden vonnis bevestigd. De gerechtelijke verffenaar van de SAS QOL heeft op 27 maart 2018 meedeeld te berusten in het tussengekomen arrest.

In het kader van de overname van alle aandelen van de NV Coface Services Belgium (later gewijzigd naar Euro DB) heeft NV Roularta Media Group ook een hangend juridisch geschil met InfoBase geërd. InfoBase beweert dat de namaak waarvoor Coface Services Belgium in het verleden door de rechtbank van eerste aanleg te Nijvel werd veroordeeld (vonnis dd. 15 november 2006), wordt voortgezet. Op grond van dit vonnis, waarbij de NV Coface Services Belgium werd veroordeeld tot onmiddellijke stopzetting van deze namaak onder verbeurte van een dwangsom van 1.000 euro per dag, gaat InfoBase op stelselmatige wijze over tot het betekenen van dwangsommen. Bij een vonnis van de beslagrechter te Nijvel van 5 januari 2015 werd Euro DB veroordeeld tot betaling van 1,28 M€ aan verbeurde dwangsommen en kosten. Dit bedrag werd door Euro DB op 21 januari 2015 gekantonnerd bij de Deposito- en Consignatiekas. Bij een arrest uitgesproken door het hof van beroep te Brussel op 5 december 2017 werden de betekende dwangsommen (inclusief kosten) voor een bedrag van 918 K€ gegrond verklaard. Op vraag van InfoBase werd dit bedrag vrijgegeven, het saldo blijft gekantonnerd.

Het hof van beroep te Brussel oordeelde op 17 februari 2017 dat het hoger beroep ingesteld door InfoBase tegen het vonnis van de rechtbank van eerste aanleg te Brussel van 12 februari 2015 gegrond was en veroordeelde Euro DB (thans Roularta Media Group) tot betaling aan InfoBase van een schadevergoeding van 39 K€ in hoofdsom, te verhogen met de wettelijke intresten vanaf 1 juni 2011 en de gerechtskosten. In hetzelfde arrest oordeelde het hof van beroep van Brussel ook dat het sui generis recht op bescherming van een database waarop InfoBase zich beroept, verjaart na verloop van 15 jaar en de bescherming dus afliep op 1 januari 2013. Tegen dit arrest werd door InfoBase op 5 juli 2018 cassatieberoep ingesteld. Dit cassatieberoep is nog steeds hangende.

InfoBase blijft echter verder overgaan tot betekening van dwangsommen. De betekende dwangsommen worden verder geprovisioneerd. Op basis van het arrest van het hof van beroep te Brussel waarbij beslist werd dat de bescherming van de database per 1 januari 2013 is verjaard, heeft Roularta Media Group dan ook een procedure opgestart tot opheffing van de dwangsom. In deze procedure worden momenteel conclusies gewisseld tussen partijen. De pleidooien vinden plaats op 27 juni 2019.

In het kader van een geschil omtrent het gebruik van het merk Deze Week, werd Roularta Media Group door de rechtbank van koophandel te Gent, afdeling Kortrijk op 23 oktober 2017 veroordeeld tot het staken van het gebruik van de titel 'Deze Week' in de regio Kortrijk, Deerlijk, Harelbeke, Kuurne en Zwevegem en dit onder verbeurte van een dwangsom van 1.000 euro per inbreuk. Door Roularta Media Group werd beroep aangetekend tegen dit vonnis. Bij arrest van het hof van beroep te Gent, uitgesproken op 10 december 2018 werd het hoger beroep ontvankelijk doch ongegrond verklaard.

Inmiddels ging de tegenpartij op basis van vermeende inbreuken op het stakingsbevel, over tot betekening van de verbeurde dwangsommen. Bij een beschikking van de beslagrechter werd Roularta Media Group veroordeeld tot betaling van een bedrag van 223 K€ aan verbeurde dwangsommen. Dit bedrag werd door Roularta Media Group volledig gekantonneerd bij de Deposito- en Consignatiekas. Tegen de beschikking van de beslagrechter werd door Roularta Media Group hoger beroep aangetekend. Parallel aan het ingestelde hoger beroep werd door Roularta Media Group een procedure ten gronde opgestart voor de bodemrechter in toepassing van artikel 1385 quinquies Ger.W. waarbij aan de rechtbank wordt gevraagd, de dwangsom op te heffen, de looptijd ervan op te schorten gedurende een te bepalen termijn of de dwangsom te verminderen in geval van blijvende of tijdelijke, gehele of gedeeltelijke onmogelijkheid om aan de hoofdveroordeling te voldoen.

TOELICHTING 27 - LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELONINGEN

I. Algemeen

	in duizend euro	2018	2017
Toegezegd-pensioenregelingen		3.234	1.833
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen		2.544	4.741
<i>Toekomstig tariefvoordeel abonnementen</i>		561	615
<i>Brugpensioen</i>		188	309
<i>Jubileumuitkeringen</i>		1.795	3.817
Totaal personeelsbeloningen		5.778	6.574

II. Toegezegd-pensioenregelingen

Er bestaan verschillende pensioenplannen met een te bereiken doel in de Groep, waarbij de vergoeding afhankelijk is van het aantal dienstjaren en het loon.

Voor de Belgische plannen worden activa aangehouden in fondsen conform de lokale wettelijke bepalingen.

Voor elk plan afzonderlijk worden de pensioenkosten door een actuaris berekend op basis van de projected unit credit-methode. Op basis van deze methode worden de verplichtingen met betrekking tot de voorbije diensttijd en de opgebouwde fondsbeleggingen berekend. Het verschil tussen beide (netto waarde) wordt door de Groep in de balans opgenomen.

De Belgische toegezegde-bijdragenregelingen voor pensioenen zijn bij wet onderworpen aan gewaarborgde minimumrendementen. Voor nieuwe stortingen vanaf 2016 is het wettelijke minimumrendement gekoppeld aan het rendement op Belgische lineaire obligaties met een duurtijd van 10 jaar, met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%. Deze minimumrendementsvereiste wordt berekend als een gemiddelde over de volledige loopbaan van de aangeslotene. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling.

in duizend euro	2018	2017
A. Bedragen opgenomen in de balans		
Nettoverplichtingen (-vorderingen) uit hoofde van gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	3.234	1.833
1. Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen	51.029	39.879
2. Reële waarde van fondsbeleggingen (-)	-47.795	-38.046
Totale verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	3.234	1.833
B. Nettolasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten		
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>		
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	3.032	2.694
2. Intrestkosten (+)	867	718
3. Intrestopbrengsten (-)	-829	-738
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening	3.069	2.674
<i>Opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</i>		
1. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	-2.010	1.201
Totale nettolast opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten	-2.010	1.201
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten	1.059	3.875
C. Bewegingen in de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo	39.879	36.025
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	3.032	2.694
2. Intrestkosten	867	718
3. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	1.101	1.270
- waarvan actuariële winsten / verliezen door ervaringswijzigingen	-487	530
- waarvan actuariële winsten / verliezen door wijzigingen in de assumpties	1.588	740
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan	392	359
5. Toename / afname door bedrijfscombinaties	5.961	
6. Betaalde vergoedingen (-)	-1.311	-1.188
7. Nettotransfers in/out	1.110	
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo	51.029	39.879

	in duizend euro	2018	2017
D. Bewegingen in de reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen			
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo		38.046	35.613
1. Intrestopbrengsten		829	738
2. Rendement op fondsbeleggingen, uitgezonderd bedragen in intrestopbrengsten		3.110	69
3. Bijdragen van de werkgever		2.546	2.454
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan		392	359
5. Toename / afname door bedrijfscombinaties		3.073	
6. Betaalde vergoedingen (-)		-1.311	-1.187
7. Nettotransfers in/out		1.110	
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo		47.795	38.046
E. Actuariële veronderstellingen			
1. Disconteringsvoet		1,76%	2,02%
2. Verwacht rendement op fondsbeleggingen		1,76%	2,02%
3. Verwacht percentage van loonsverhogingen		2,5%	3,0%
4. Onderliggende inflatie		2,0%	2,0%

	in duizend euro	2018	2017	2016	2015
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		51.029	39.879	36.025	1.973
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		47.795	38.046	35.613	1.821
Deficit / (surplus)		3.234	1.833	412	152
Ervaringsaanpassingen: toename / afname (+/-) van de brutoverplichting		-487	530	643	5
Rendement op fondsbeleggingen, met uitzondering van bedragen opgenomen in rentelasten / -opbrengsten		3.110	69	3.222	420

Voor de toegezegd-pensioenplannen wordt een defensieve beleggingsstrategie gehanteerd waarbij hoofdzakelijk belegd wordt in vastrentende effecten, om zodoende de veiligheid, het rendement en de liquiditeit van de beleggingen te waarborgen. Hierbij wordt rekening gehouden met de oordeelkundige diversificatie en de spreiding van de beleggingen.

De belangrijkste categorieën van fondsbeleggingen en het aandeel van iedere belangrijke categorie in de reële waarde van de fondsbeleggingen:

	2018	2017
Verzekeringen	100,0%	100,0%

De Groep verwacht dat er in 2019 2.213 K€ (2018: 2.128 K€) bijdragen zullen geboekt worden m.b.t. toegezegd-pensioenregelingen (inclusief de Belgische groepsverzekeringen).

Sensitiviteit

Met betrekking tot deze toegezegd-pensioenplannen is de Groep blootgesteld aan een risico m.b.t. de daling van de intrestvoet (disconteringsvoet), die zal aanleiding geven tot een stijging van de verplichtingen.

III. Toegezegde-bijdragenregelingen

Er bestaan verschillende toegezegde-bijdragenregelingen binnen de Groep. Voor de Belgische plannen bepaalt de Wet op de Aanvullende Pensioenen een gegarandeerd minimumrendement, zoals hiervoor onder II. beschreven. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling vanaf 2015.

Overzicht van toegezegde-bijdragenplannen (inclusief Belgische plannen)	in duizend euro	2018	2017
Bijdragen betaald - werkgever		3.102	2.899
Bijdragen betaald - werknemer		350	340

IV. Aandelenopties en warrants

Zie Toelichting 24.

TOELICHTING 28 - FINANCIËLE SCHULDEN

2018	in duizend euro	Kortlopend	Langlopend			Totaal
Financiële schulden		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Kredietinstellingen		298				298
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		298	0	0	0	298

2017	in duizend euro	Kortlopend	Langlopend			Totaal
Financiële schulden		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Obligatieleningen		99.963				99.963
Kredietinstellingen		1.288	556	1.654	2.075	5.573
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		101.251	556	1.654	2.075	105.536

In september 2012 was RMG overgegaan tot een openbaar aanbod tot inschrijving op obligaties. Deze obligatielening voor een bedrag van 100 M€ had als uitgiftedatum 10 oktober 2012, de looptijd bedroeg 6 jaar en ze bood een vaste jaarlijkse brutorente van 5,125%. De obligatielening werd in oktober 2018 terugbetaald.

Tijdens 2018 werden naast de obligatielening ook de andere financiële schulden (vervroegd) afgelost. Op het einde van het boekjaar heeft RMG enkel een negatief rekening-courant saldo ten belope van 298 K€.

Per 31/12/2018 staan geen gewaarborgde schulden meer open bij de kredietverstrekkers.

Voor verdere informatie betreffende de blootstelling van de Groep aan intrest- en wisselkoersrisico's, zie Toelichting 32 Financiële instrumenten - risico's en reële waarde.

TOELICHTING 29 - OVERIGE TOELICHTINGEN MET BETREKKING TOT PASSIVA

2018	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden						
Handelsschulden		52.790				52.790
Ontvangen vooruitbetalingen		25.175				25.175
Personeelsbeloningen		16.025				16.025
- waarvan schulden aan werknemers		12.084				12.084
- waarvan schulden aan openbare besturen		3.941				3.941
Belastingenschulden		259				259
Overige schulden		14.814			287	15.101
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		6.875				6.875
Totaal aan schulden volgens de vervaldag		115.938	0	0	287	116.225

2017	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden						
Handelsschulden		38.879				38.879
Ontvangen vooruitbetalingen		18.743				18.743
Personeelsbeloningen		14.603				14.603
- waarvan schulden aan werknemers		10.520				10.520
- waarvan schulden aan openbare besturen		4.083				4.083
Belastingenschulden		111				111
Overige schulden		11.655			287	11.942
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		7.589				7.589
Totaal aan schulden volgens de vervaldag		91.580	0	0	287	91.867

Kortlopende handelsschulden	in duizend euro	2018	2017
Leveranciers		29.374	22.129
Te ontvangen facturen / op te stellen creditnota's (*)		22.484	15.527
Creditsaldi klanten		932	1.223
Totaal kortlopende handelsschulden		52.790	38.879

Kortlopende overige schulden	in duizend euro	2018	2017
Te betalen indirecte belastingen (*)		3.324	2.763
Overige schulden		11.490	8.892
Totaal kortlopende overige schulden		14.814	11.655

De indirecte belastingen betreffen voornamelijk bedrijfsvoorheffing en provincie- en gemeentebelastingen.

Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	in duizend euro	2018	2017
Toe te rekenen intresten		0	1.180
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (*)		6.875	6.409
Totaal toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		6.875	7.589

(*) Geen financiële verplichting zoals gedefinieerd in IAS 32.

Door de terugbetaling van de leningen (inclusief de obligatielening) in 2018 zijn er geen toe te rekenen intresten per eind 2018.

De contractsaldi uit hoofde van contracten met klanten inbegrepen in deze saldi betreffen:

		Kortlopend	
	in duizend euro	2018	2017
Contractpassiva			
Ontvangen vooruitbetalingen		25.138	18.709
Op te stellen creditnota's		2.691	2.228
Creditsaldi klanten		932	1.223
Over te dragen opbrengsten		6.545	6.129
Verplichtingen tot retour, terugbetaling en andere vergelijkbare verplichtingen			
Op te stellen creditnota's: provisie voor onverkochte nummers		4.384	2.622

Hoewel enkele magazines een minimumlooptijd van meer dan één jaar hebben, is er geen enkele ontvangen vooruitbetaling op meer dan één jaar. De stijging in de ontvangen vooruitbetalingen is in lijn met de stijging in omzet van de lezersmarkt door de in 2018 verworven Women-magazines.

TOELICHTING 30 - FINANCIËLE EN OPERATIONELE LEASE

Sinds eind 2016 zijn er geen financiële leaseovereenkomsten meer lopend.

Operationele lease

	in duizend euro	2018	2017
Opgenomen lasten met betrekking tot operationele lease		10.480	11.390

De hierboven vermelde lasten betreffen zowel de lease als de bijkomende kosten (o.a. niet-aftrekbare btw,...).

De Groep huurt gebouwen, machines, bedrijfswagens en kantoormateriaal. Betalingen voor operationele leases worden als kost opgenomen in de winst-en-verliesrekening, lineair gespreid over het huurcontract.

Vanaf 1 januari 2019 zal IFRS 16 *Leases* worden toegepast. IFRS 16 vervangt de huidige standaard, IAS 17. De Groep heeft vastgesteld dat de toepassing van IFRS 16 op haar op balansdatum bestaande niet-opzegbare verbintenissen met betrekking tot operationele leaseovereenkomsten op 1 januari 2019 zal leiden tot activa en verplichtingen voor toekomstige betalingen van 4,7 M€. In Toelichting 1 onder de rubriek 'IFRS 16 *Leases*' kan meer informatie worden teruggevonden.

Toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele lease:	in duizend euro	2018	2017
< 1 jaar		1.416	11.527
1 tot 5 jaar		2.442	4.138
> 5 jaar		1.950	13
		5.808	15.678

TOELICHTING 31 - VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN CONTRACTUELE VERBINTENISSEN VOOR DE VERWERVING VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA

De Groep stelt zich geen borg meer voor verplichtingen (2017: 0 K€, eveneens geen borgstellingen). Eind 2018 zijn geen panden op handelsfondsen meer gegeven (2017: 2.500 K€).

De contractuele verbintenissen voor de aankoop van papier bij derden door de Groep bedragen 3.969 K€ (2017: 4.761 K€).

Er zijn geen belangrijke contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa.

TOELICHTING 32 - FINANCIËLE INSTRUMENTEN - RISICO'S EN REËLE WAARDE

Bij de uitoefening van de bedrijfsactiviteit wordt de Groep blootgesteld aan valuta-, rente-, krediet- en marktrisico's. Derivaten worden desgevallend gebruikt om het risico verbonden aan de schommelingen van wisselkoersen en rente te verminderen.

A. Valutarisico

Operationele activiteiten

De Groep is minimaal onderhevig aan een valutarisico. De geïdentificeerde valutarisico's deden zich in het verleden voornamelijk voor bij het vroegere segment Audiovisuele Media door de (verwachte) aankopen in USD en via activiteiten buiten het eurogebied. Gezien de verkoop van Mediaaan in januari 2018, is dit risico heel minimaal geworden. Daarnaast loopt de Groep slechts in zeer beperkte mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

Financieringsactiviteiten

Op 31 december 2018 zijn er, net zoals per 31 december 2017, geen financieringsactiviteiten met een potentieel valutarisico.

Geschatte gevoeligheid voor valutarisico

Het management is van oordeel dat de risico's op schommelingen in de reële waarde of in de toekomstige kasstromen van financiële instrumenten met impact op het resultaat of het eigen vermogen als gevolg van wisselkoersveranderingen, niet materieel zijn.

B. Renterisico

De vervalttermijnen van de financiële schulden en verplichtingen zijn terug te vinden in Toelichting 28.

De obligatieleningen en de leningen van financiële instellingen hadden een vaste of een variabele intrestvoet. Onderstaande tabel geeft de toestand op balansdatum van deze rentedragende leningen (obligatielening en kredietinstellingen) weer:

Intrestvoet	in duizend euro	2018	2017	Effectieve intrestvoet
Vaste intrestvoet			120	tussen 1,5% en 3,5%
Vaste intrestvoet			99.979	tussen 4% en 6%
Vaste intrestvoet met variabele marge			4.825	tussen 2,35% en 5,5%

De Groep heeft per 31 december 2018 enkel een negatief rekening-courant saldo van 298 K€ ten opzichte van kredietinstellingen (2017: 612 K€). Deze hebben een variabele marktintrestvoet.

Leningen aan geassocieerde ondernemingen en joint ventures, die geboekt zijn onder de rubriek overige leningen, hebben een vaste intrestvoet die herzienbaar is na drie of vijf jaar.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages heeft de Groep in het verleden financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten.

Per 31 december 2017 was er één financieel instrument, een Interest Rate Swap, lopend dat overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd werd als kasstroomafdekkingscontract. Per 31 december 2018 zijn er geen financiële instrumenten meer.

De invloed van de evolutie van de marktwaarden (vóór belastingen) van deze financiële instrumenten is als volgt samen te vatten:

2018	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst- en-verliesrekening
Interest Rate Swap				
	<i>Kasstroomafdekking</i>	64	64	
		64	64	0
<hr/>				
2017	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst- en-verliesrekening
Interest Rate Swap				
	<i>Kasstroomafdekking</i>	-64	-64	
		-64	-64	0

De wijzigingen die zijn opgenomen in eigen vermogen zijn opgenomen onder de overige reserves.

Geschatte gevoeligheid voor intrestschommelingen

Aangezien er in 2018 geen uitstaande leningen zijn met variabele intrestvoet, is de Groep niet onderhevig aan gevoeligheid voor intrestschommelingen per 31 december 2018.

C. Kredietrisico

De Groep is blootgesteld aan het kredietrisico op haar klanten, wat zou kunnen leiden tot kredietverliezen.

Om het kredietrisico te beheersen, worden kredietwaardigheidsonderzoeken uitgevoerd met betrekking tot klanten die belangrijke kredietfaciliteiten wensen en, indien deze onderzoeken negatief zijn, wordt de kredietverstrekking geweigerd of beperkt. Verder gebruikt de Groep kredietinstrumenten, zoals wissels, om een deel van het kredietrisico in te dekken en wordt er een kredietverzekering afgesloten voor een beperkt percentage van buitenlandse klanten van de drukkerij.

Er was geen belangrijke concentratie van kredietrisico's met één enkele tegenpartij per 31 december 2018.

Ondanks de intentie van RMG om haar kredietrisico te beperken, kan zij geconfronteerd worden met een achteruitgang van de kredietwaardigheid van haar klanten. Het eventuele onvermogen om een kredietverzekeringsspolis met betrekking tot bepaalde klanten af te sluiten, kan een wezenlijk nadelige invloed hebben op de activiteiten, financiële positie en/of bedrijfsresultaten van RMG.

De boekwaarde van de financiële activa stelt de maximale blootstelling aan kredietrisico van de Groep voor. De boekwaarde wordt gerapporteerd inclusief waardeverminderingen. Een overzicht van deze boekwaarde is terug te vinden in punt F. hierna, de waardeverminderingen worden in Toelichting 19 gedetailleerd.

D. Liquiditeitsrisico

De analyse van de looptijd van de financiële verplichtingen kan teruggevonden worden in Toelichting 28 en wordt hieronder samengevat.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen en de huidige liquide middelen. Roularta is immers bijna volledig schuldenvrij en heeft einde 2018 een cashpositie van meer dan 95 M€. De Groep beschikt daarnaast niet meer over diverse kredietlijnen op korte termijn (2017: 47.550 K€). Het liquiditeitsrisico is dus minimaal geworden.

RMG beheert de kas- en financieringsstromen en de hieruit voortvloeiende risico's middels een thesauriebeleid op groepsniveau. Om de vermogensposities te optimaliseren en de daaraan gerelateerde rentelasten tot een minimum te beperken, worden de kasstromen van de dochterondernemingen binnen de Groep zo veel mogelijk gecentraliseerd in een cash pool.

Financiële schulden 2018	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Kredietinstellingen		298				298

E. Vermogensstructuur

Roularta Media Group tracht constant om haar vermogensstructuur (combinatie van schulden en eigen vermogen) te optimaliseren. Het belangrijkste objectief van de vermogensstructuur is de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde terwijl tegelijkertijd de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om strategische projecten uit te voeren.

Gezien de sterk bewegende mediasector waar de Groep zich in bevindt, wordt er heel omzichtig met schuld omgesrongen.

Roularta Media Group is eind 2018 zowat schuldenvrij en dit tijdens een jaar waar de aandeelhouders een interimdividend hebben verkregen van 5,00 € bruto per aandeel.

De vermogensstructuur van de Groep bestaat hoofdzakelijk uit kapitaal (zie detail in Toelichting 23) op het einde van 2018. Toelichting 28 toont details van de beperkte financiële schulden. Toelichting 22 toont de geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten.

De Groep vertoont een nettokaspositie van 95,7 M€ eind 2018 versus een nettoschuldpositie van 65,5 M€ eind 2017. De Groep beschikt vrij over deze belangrijke kaspositie en kan op deze manier steeds ingaan op opportuniteiten in de markt.

De Groep is niet onderhevig aan enige extern opgelegde kapitaalverplichtingen.

Het auditcomité ziet halfjaarlijks de kapitaalstructuur van de Groep na. Als onderdeel van dit nazicht worden de kost van kapitaal en het risico van ieder soort kapitaal (vreemd of eigen) bekeken.

Momenteel is er geen financiële schuld, waardoor de gearing een negatief cijfer vertoont eind 2018. Eind 2017 was de gearing nog 30,5%.

F. Reële waarde

De in de balans opgenomen reële waarde en boekwaarde van financiële activa en verplichtingen bedragen:

in duizend euro	Toelichting	Categorie volgens IAS 39	Categorie volgens IFRS 9	2018		2017	
				Boek-waarde	Reële waarde	Boek-waarde	Reële waarde
Vaste activa							
Overige deelnemingen	18	BV	RW-W&V	299	299	264	264
Leningen en waarborgen	18	L&V	GK	2.227	2.227	1.840	1.840
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	L&V	GK	219	219	600	600
Vlottende activa							
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	L&V	GK	65.756	65.756	69.915	69.915
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	L&V	GK	95.956	95.956	42.984	42.984
Langlopende verplichtingen							
Financiële schulden	28	FVGK	GK	0	0	-4.285	-4.814
Overige schulden	29	FVGK	GK	-287	-287	-287	-287
Kortlopende verplichtingen							
Financiële schulden	28	FVGK	GK	-298	-298	-101.251	-104.146
Handelsschulden	29	FVGK	GK	-52.790	-52.790	-38.879	-38.879
Ontvangen vooruitbetalingen	29	FVGK	GK	-25.175	-25.175	-18.743	-18.743
Overige schulden	29	FVGK	GK	-14.814	-14.814	-11.655	-11.655
Toe te rekenen intresten	29	FVGK	GK	0	0	-1.180	-1.180
Categorie volgens IAS 39	L&V	Leningen en vorderingen					
	BV	Beschikbaar voor verkoop					
	FVGK	Financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs					
Categorie volgens IFRS 9	GK	Financiële activa en financiële verplichtingen tegen geamortiseerde kostprijs					
	RW-W&V	Financiële activa gewaardeerd aan reële waarde via winst of verlies					
	RW-OCI/EV	Eigenvermogeninstrumenten aangemerkt als reële waarde via OCI					

Hieronder worden de belangrijkste methoden en veronderstellingen vermeld die worden gebruikt bij het schatten van de reële waarden van financiële instrumenten die in het overzicht zijn opgenomen.

Overige deelnemingen

Zoals vermeld in Toelichting 18 heeft het management vastgesteld dat de kostprijs een juiste schatting is van de reële waarde voor de niet-beursgenoteerde aandelenbeleggingen van de integraal geconsolideerde ondernemingen omdat er onvoldoende recentere informatie beschikbaar is om de reële waarde te meten.

Leningen, waarborgen, handels- en overige vorderingen, handels- en overige schulden

Voor de vorderingen en schulden met een oorspronkelijke looptijd van minder dan één jaar wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervalttermijn. Voor de vorderingen op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde.

Financiële schulden

De reële waarde van de leningen en leasingschulden is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

Overige verplichtingen

Voor de kortlopende verplichtingen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervalttermijn. Voor de financiële derivaten is de reële waarde bepaald op basis van marktwaardering op balansdatum.

Reële waarde hiërarchie

Per 31 december 2018 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde.

	in duizend euro	31/12/2018	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Overige deelnemingen		299			299

Per 31 december 2017 had de Groep geen financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde.

De volgende hiërarchie wordt gebruikt voor het bepalen en toelichten van de reële waarde van een financieel instrument:

- niveau 1: marktprijzen in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen
- niveau 2: andere gegevens dan deze uit niveau 1, die observeerbaar zijn voor het actief of de verplichting, hetzij direct (via prijzen), hetzij indirect (afgeleid van prijzen)
- niveau 3: gegevens die niet gebaseerd zijn op observeerbare markt cijfers

Tijdens het boekjaar waren er geen transfers tussen de verschillende niveaus.

TOELICHTING 33 - BEDRIJFSCOMBINATIES

Op 30 juni 2018 werd de overname van de Women Brands van Sanoma afgerond. De overgenomen Sanoma-merken betreffen: de weekbladen Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Flair N/F, de maandbladen Feeling/GAEL en de magazines La Maison Victor, Communiekraant en Loving You. Daarnaast bevat de overname ook het e-commerceplatform met speciale aanbiedingen Shedeals, alsook de websites, line extensions en socialemediakanalen van voormelde merken.

In 2017 was er de overname van Bright Communications en van Bright Communications Antwerpen. Op 1 juli 2017 nam Roularta Media Group een participatie van 100% in het kapitaal van deze vennootschappen.

De overnames werden geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 *Bedrijfscombinaties* (herziene versie).

De tabel hierna geeft een samenvatting van de betaalde bedragen en de reële waarden van de overgenomen activa en passiva die voldeden aan de erkenningsprincipes van IFRS 3 *Bedrijfscombinaties* op overnamedatum:

	in duizend euro	2018	2017
ACTIVA			
Vaste activa		33.942	4.815
Immateriële activa		32.941	4.805
Materiële vaste activa			10
Uitgestelde belastingvorderingen		1.001	
Vlottende activa		107	1.398
Handelsvorderingen en overige vorderingen			744
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			4
Geldmiddelen en kasequivalenten			650
Voorraad		107	
Totaal activa		34.049	6.213
PASSIVA			
Langlopende verplichtingen		3.001	1.266
Personeelsbeloningen		3.001	
Overige schulden			1.266
Kortlopende verplichtingen		7.226	774
Financiële verplichtingen			129
Handelsschulden		297	241
Ontvangen vooruitbetalingen		5.866	
Sociale schulden		1.063	45
Belastingenschulden			293
Overige schulden			54
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten			12
Totaal passiva		10.227	2.040
Totaal overgenomen nettoactief		23.822	4.173
Overgenomen nettoactief		23.822	4.173
Betaalde / te betalen overnameprijs		23.822	4.173
Verworven geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten		0	-650
Nog verschuldigde overnameprijs		-7.868	
Netto uitgaande kasstroom		15.954	3.523

Het aandeel van deze acquisities in de omzet en in het nettoresultaat van het boekjaar is:

2018	in duizend euro	Omzet van het boekjaar	Nettoresultaat van het boekjaar
- Women Brands		31.121	8.786

2017	in duizend euro	Omzet van het boekjaar	Nettoresultaat van het boekjaar
- Bright Communications		851	121
- Bright Communications Antwerpen		811	-54

Indien de verwerving van voornoemde Women Brands op 1 januari 2018 zou hebben plaatsgehad, zou de vermoedelijke contributie tot de geconsolideerde omzet van het boekjaar door deze merken 62,8 M€ bedragen. De informatie over de omzet gedurende de eerste 6 maanden van 2018 kon echter niet geverifieerd worden door RMG. Voor de impact op het nettoresultaat is geen betrouwbare informatie beschikbaar.

Op 12 maart 2018 heeft Roularta Media Group 50% van de aandelen in Mediafin NV verworven van De Persgroep voor een totale overnameprijs van 58 M€. Deze overname en de hierboven beschreven aankoop van de Women Brands zorgen voor een netto uitgaande kasstroom met betrekking tot overnames en aankoop bedrijfstak van 74 M€. Mediafin wordt geconsolideerd volgens de equitymethode. Meer informatie is terug te vinden in Toelichting 17.

Op 1 juli 2018 werden de resterende 75% aandelen van Mediaplus BV overgenomen voor 1,0 M€ door Senior Publications Nederland BV, een 50% dochter van Roularta Media Group NV. Beide ondernemingen worden geconsolideerd volgens de equitymethode. Meer informatie is terug te vinden in Toelichting 17.

TOELICHTING 34 - VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN / BEDRIJFSTAK

Op 30 juni 2018 werden de merken 'Ik ga Bouwen & Renoveren' en 'Je vais Construire & Rénover' verkocht aan Sanoma. Op 1 juli 2018 werd de 51% deelneming in het Zeeuws Vlaams Mediabedrijf aan De Persgroep verkocht.

Het effect van deze verkopen op de activa en passiva van de Groep is als volgt:

	in duizend euro	2018	2017
ACTIVA			
Vaste activa		302	0
Immateriële activa		292	
Materiële vaste activa		6	
Financiële activa		4	
Vlottende activa		645	0
Handelsvorderingen en overige vorderingen		214	
Geldmiddelen en kasequivalenten		384	
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		47	
Totaal activa		947	0
PASSIVA			
Langlopende verplichtingen		24	0
Personeelsbeloningen		24	
Kortlopende verplichtingen		382	0
Handelsschulden		53	
Ontvangen vooruitbetalingen		187	
Sociale schulden		111	
Belastingenschulden		1	
Overige schulden		30	
Totaal passiva		406	0
Totaal afgestoten nettoactief		541	0
Minderheidsbelangen		-265	
Winst op verkoop deelneming / bedrijfstak		421	
Ontvangen overnameprijs in geldmiddelen		697	0
Afgestoten geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten		-384	0
Netto inkomende kasstroom		313	0

In 2018 werd de laatste schijf van 15 M€ ontvangen m.b.t. de verkoop van de Franse activiteiten in 2015, in 2017 werd 17 M€ ontvangen.

In 2017 werden de dochterondernemingen Twice Entertainment BVBA en Twice Technics BVBA verkocht, hiervoor werd 125 K€ ontvangen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de nettokasstroom met betrekking tot afstotingen en verkopen van bedrijfstukken:

in duizend euro	2018	2017
Verkoop Franse activiteit in 2015	15.000	17.000
Verkoop Medialaan (zie Toelichting 11)	279.634	
Overige verkopen (*)	313	125
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen en verkoop bedrijfstuk	294.947	17.125

() Betreft de verkoop van Zeeuws Vlaams Mediabedrijf en de merken 'Ik ga Bouwen & Renoveren' en 'Je vais Construire & Rénover' in 2018 en de verkoop van Twice Entertainment BVBA en Twice Technics BVBA in 2017.*

TOELICHTING 35 - BELANGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

Samenvattende financiële informatie van belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures werd opgenomen in Toelichting 17.

TOELICHTING 36 - BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de resultaten en de financiële positie van de onderneming op belangrijke wijze beïnvloeden. Op 3 april werd een kleine Duitse titel 'Leben & Erziehen' verkocht door onze joint venture Bayard Media.

TOELICHTING 37 - ERELONEN VAN DE COMMISSARIS EN MET HEM VERBONDEN PERSONEN

Het ereloon van de commissaris bedraagt 201 K€. Het ereloon van de commissaris voor bijkomende controleopdrachten van de commissaris bedraagt 71 K€.

TOELICHTING 38 - INFORMATIEVERSCHAFFING OVER VERBONDEN PARTIJEN

2018	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		2.849	15	2.864
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen		400	0	400
Leningen		400		400
Vorderingen (vlottende activa)		2.449	15	2.464
Handelsvorderingen		2.316	15	2.331
Overige vorderingen		133		133
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		12.828	326	13.154
Langlopende verplichtingen		37	0	37
Overige schulden		37		37
Kortlopende verplichtingen		12.791	326	13.117
Financiële schulden		298		298
Handelsschulden		2.268	326	2.594
Overige schulden		10.225		10.225
III. Transacties tussen verbonden partijen		3.688	-1.759	1.929
Verrichting van diensten		8.562	535	9.097
Aankoop van diensten (-)		-4.896	-2.294	-7.190
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		22		22
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				3.131
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				2.830
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				260
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				41
V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat				403

2017	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.268	312	3.580
Overige deelnemingen, leningen en waarborgen		477	0	477
Leningen		477		477
Vorderingen (vlottende activa)		2.791	312	3.103
Handelsvorderingen		2.912	312	3.224
Overige vorderingen		-121		-121
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		9.314	338	9.652
Financiële schulden		0	0	0
Overige schulden		0		0
Schulden		9.314	338	9.652
Financiële schulden		610		610
Handelsschulden		2.304	338	2.642
Overige schulden		6.400		6.400
III. Transacties tussen verbonden partijen		3.099	-2.121	978
Verrichting van diensten		9.140	241	9.381
Aankoop van diensten (-)		-6.045	-2.362	-8.407
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		4		4
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				3.272
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				2.932
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				287
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				53
V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat				425

De Groep heeft geen activa, verplichtingen noch transacties met haar aandeelhouders Comm.VA Koinon, SA West Investment Holding, SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C. en Capfi Delen Asset Management NV.

Activa, verplichtingen en transacties met dochterondernemingen worden in de consolidatie volledig geëlimineerd. Activa, verplichtingen en transacties met geassocieerde ondernemingen en joint ventures worden in de consolidatie niet geëlimineerd en zijn bijgevolg volledig in deze rubriek opgenomen.

De lijst met opgave van de dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen is te vinden in Toelichting 39.

De overige verbonden partijen zijn ondernemingen die door directie en kaderleden van de Groep en hun nauwe verwanten worden gecontroleerd, of waarin deze personen een significante invloed hebben. De vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel werden afzonderlijk vermeld.

Er zijn geen zekerheden verbonden aan de activa en verplichtingen jegens de verbonden partijen. Er werden geen waardeverminderingen geboekt in 2018, noch in 2017.

Alle vorderingen en schulden betreffen kortetermijnvorderingen en -schulden die op de vervaldag worden voldaan. Alle transacties betreffen gewone commerciële handelingen. Bij verkopen door de Groep aan deze verbonden partijen wordt de gebruikelijke tarifiëring toegepast, zoals deze geldt t.a.v. derden. Bij aankopen wordt de gebruikelijke procedure toegepast wat betreft selectie van de leverancier en toegepaste prijzen.

TOELICHTING 39 - GROEPSSTRUCTUUR

Wijzigingen in de consolidatiekring gedurende 2018:

Nieuwe participaties

- Op 12 maart 2018 werd de overname van 50% aandelen in Mediafin NV afgerond.

Wijziging deelnemingspercentage zonder wijziging van consolidatiemethode

- Op 1 mei 2018 was er een kapitaalsverhoging bij Proxistore NV, waarin RMG NV niet deelneemt. Hierdoor wijzigt haar deelnemingspercentage van 46,12% naar 24,90%.
- Op 1 juli 2018 werden de resterende 75% aandelen van Mediaplus BV overgenomen door Senior Publications Nederland BV, een 50% dochter van Roularta Media Group NV.
- Op 1 juli 2018 werden door CTR Media SA, een 50% dochter van Roularta Media Group NV, de resterende 28,52% aandelen in de vennootschap Click Your Car NV verworven.
- Op 7 november 2018 heeft RMG de resterende 25,34% aandelen in Vogue Trading Video NV verworven.
- Reproress CVBA: deelnemingspercentage wijzigt van 29,93% naar 29,51%.

Geliquideerde en gefuseerde participaties

- Journée Découverte Entreprises ASBL: vereffend op 16/03/2018
- Open Bedrijven VZW: vereffend op 16/03/2018
- Bright Communications Antwerpen BVBA: gefusioneerd met Bright Communications BVBA op 06/07/2018
- VZW Ter Bevordering van het Ondernemerschap in België: vereffend op 20/07/2018
- Roularta Healthcare NV: vereffend op 26/12/2018
- Regionale TV Media NV: vereffend op 26/12/2018

Verkochte participaties

- Op 31 januari 2018 werd de verkoop van 50% in Medialaan NV afgerond.
- Op 1 juli 2018 werd de 51% deelneming in het Zeeuws Vlaams Mediabedrijf BV aan De Persgroep verkocht.
- Op 14 augustus 2018 werd de deelneming in 4 All Solutions BVBA (30,11%) verkocht door de vennootschap CTR Media SA.

Wijzigingen in de consolidatiekring gedurende 2017:

Nieuwe participaties:

- Bright Communications BVBA werd in juli 2017 voor 100% verworven.
- Bright Communications Antwerpen BVBA werd in juli 2017 voor 100% verworven.
- Het Mediabedrijf BV werd opgericht in oktober 2017 en herbergt de titel 'Landleven'.
- In augustus 2017 hebben Medialaan en De Persgroep de vennootschap 'Morfeus' opgericht.

Wijziging deelnemingspercentage zonder wijziging van consolidatiemethode

- Storesquare NV: 65% i.p.v. 71,18% na verkoop aandelen dd. 06/12/2017; 71,18 i.p.v. 70,7% na kapitaalsverhoging dd. 05/05/2017.
- Studio Aperi Negotium NV: 75% in 2017 i.p.v. 50% in 2016. In 2016 werd deze participatie reeds volledig geconsolideerd, daar er ook een indirecte participatie was, waardoor er een integrale participatie was van 56,25%.

Geliquideerde participaties

- Febelma Regie CVBA
- Himalaya NV
- Media ID CVBA

Verkochte participaties

- Twice Entertainment NV en Twice Technics BVBA: verkocht in juni 2017.
- Press Partners: verkocht in juni 2017.

De moedermaatschappij van de Groep is Roularta Media Group NV, Roeselare, België. Per 31 december 2018 werden 29 dochtervennootschappen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Naam van de onderneming	Locatie	Deelnemings- percentage	
1. Integraal geconsolideerde ondernemingen			
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, België	100,00%	
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussel, België	100,00%	
BRIGHT COMMUNICATIONS BVBA	Roeselare, België	100,00%	
HET MEDIABEDRIJF BV	Baarn, Nederland	100,00%	
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Rijssel, Frankrijk	100,00%	
TVOJ - MAGAZIN D.O.O. - in vereffening	Zagreb, Kroatië	100,00%	
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, België	100,00%	
STUDIO APERI NEGOTIUM NV	Roeselare, België	75,00%	
STORESQUARE NV	Roeselare, België	65,00%	
2. Ondernemingen geconsolideerd volgens de equitymethode			
BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Duitsland	50,00%	joint venture
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Duitsland	50,00%	joint venture
BELGOMEDIA SA	Verviers, België	50,00%	joint venture
CLICK YOUR CAR NV	Brussel, België	50,00%	geassocieerde onderneming
CTR MEDIA SA	Brussel, België	50,00%	joint venture
DE WOONKIJKER NV	Roeselare, België	50,00%	joint venture
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
MEDIAFIN NV	Brussel, België	50,00%	joint venture
MEDIAPLUS BV	Baarn, Nederland	50,00%	joint venture
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, België	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Keulen, Duitsland	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Nederland	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS SA	Brussel, België	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Keulen, Duitsland	50,00%	joint venture
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, België	35,00%	geassocieerde onderneming
REPROPRESS CVBA	Brussel, België	29,51%	geassocieerde onderneming
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Nederland	25,00%	joint venture
LIVING & MORE VERLAG GMBH - in vereffening	Augsburg, Duitsland	25,00%	joint venture
PROXISTORE NV	Mont-Saint-Guibert, België	24,90%	geassocieerde onderneming
3. Ondernemingen niet opgenomen in de consolidatiekring wegens niet significant			

Er zijn geen niet-opgenomen ondernemingen in de consolidatiekring.

Verlag van de commissaris

Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van Roularta Media Group NV over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018 - Geconsolideerde jaarrekening

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV (de 'vennootschap') en haar filialen (samen 'de Groep'), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening alsook de overige door wet- en regelgeving gestelde eisen. Dit vormt één geheel en is ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 15 mei 2018, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan uitgebracht op aanbeveling van het auditcomité en op voordracht van de ondernemingsraad. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2020. Bij gebrek aan online archieven die teruggaan vóór 1997, is het voor ons niet mogelijk om met precisie het eerste jaar van ons mandaat te achterhalen. Wij hebben de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV uitgevoerd gedurende ten minste 22 opeenvolgende boekjaren.

VERSLAG OVER DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, die de geconsolideerde balans op 31 december 2018 omvat, alsook de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige informatieverschaffing, waarvan het totaal van de geconsolideerde balans 355.108 (000) EUR bedraagt en waarvan de geconsolideerde winst-en-verliesrekening afsluit met een nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen van 78.932 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de Groep op 31 december 2018 alsook van haar geconsolideerde resultaten en van haar geconsolideerde kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Wij hebben bovendien de internationale controlestandaarden toegepast zoals door IAASB van toepassing verklaard op de boekjaren afgesloten vanaf 15 december 2016 en nog niet goedgekeurd op nationaal niveau. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie 'Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening' van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangeestelden van de vennootschap de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Kernpunten van de controle

Kernpunten van onze controle betreffen die aangelegenheden die naar ons professioneel oordeel het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode. Deze aangelegenheden zijn behandeld in de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover, en wij verschaffen geen afzonderlijk oordeel over deze aangelegenheden.

Kernpunten van de controle**Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde**

Bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa

In 2018 heeft Roularta Media Group NV 69 MEUR bijzondere waardeverminderingen geboekt, waarvan 63 MEUR met betrekking tot immateriële vaste activa en waarvan 6 MEUR gerelateerd aan deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode.

De bijzondere waardeverminderingen geboekt in 2018 zijn significant in onze controlewerkzaamheden aangezien het proces van de waardering van de realiseerbare waarde gebaseerd is op veronderstellingen die beïnvloed worden door de verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.

De bepaling van de kasstroomgenererende eenheden, de belangrijkste veronderstellingen in de test op bijzondere waardevermindering en uitkomst van deze test op bijzondere waardeverminderingen worden toegelicht in Toelichtingen 1, 8 en 15 van de geconsolideerde jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden omvatten onder meer het nazicht van de regels en procedures die de vennootschap hanteert voor de identificatie van een bijzonder waardeverminderverslies, de validatie van de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden, het beoordelen van de grondslag voor schattingen van de toekomstige kasstromen en de robuustheid van deze schattingen. We hebben de zakelijke plannen, de veronderstellingen, de verdisconteringsvoet en de methodologie die gebruikt worden door de vennootschap vastgesteld en beoordeeld, door bijvoorbeeld de historische accuraatheid van de schattingen van het management te bepalen, de gebruikte omzetvoorspellingen te beoordelen in vergelijking met de recente prestaties en door het beoordelen van de sensitiviteiten die gebruikt worden in het waarderingsmodel van de vennootschap. Daarenboven hebben we de reële waarde beoordeeld en werden we bijgestaan door waarderings-experten tijdens onze controlewerkzaamheden. We hebben een professioneel-kritische instelling gehanteerd met betrekking tot de sensitiviteit van het verschil tussen bedrijfswaarde en boekwaarde en concentreerden ons op het feit of een mogelijke verandering in de veronderstellingen ervoor zou kunnen zorgen dat de boekwaarde de waarde van de realiseerbare waarde overstijgt. We evalueerden of de toelichtingen met betrekking tot bijzondere waardeverminderingen in overeenstemming met IAS 36 *Bijzondere waardeverminderingen van activa* gepast zijn.

Bedrijfscombinaties en beëindigde activiteiten

Roularta Media Group NV kondigde in 2017 de verkoop aan van de joint venture Medialaan NV, die werd afgerond in 2018. Per 31 december 2018 bedraagt het nettoresultaat van de beëindigde activiteiten 151 MEUR tegenover het nettoresultaat van de voortgezette activiteiten van -72 MEUR. Daarnaast heeft Roularta Media Group NV de verwerving van 50% van de aandelen van Mediafin NV afgerond en verwierf verschillende vrouwenmerken van Sanoma in 2018.

De financiële verslaggeving van bedrijfscombinaties en beëindigde activiteiten in de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV wordt als significant beschouwd in onze audit omwille van de bijdrage in het nettoresultaat en in de boekwaarde van de immateriële vaste activa en de investeringen opgenomen volgens de vermogensmutatiemethode.

Daarenboven zijn deze transacties belangrijk omwille van de boekhoudkundige verwerking in functie van de erkenningscriteria voor het al dan niet opnemen van deze immateriële vaste activa en joint ventures in de balans en omwille van het belang van de toelichtingen die hieromtrent in overeenstemming met IFRS worden gegeven. De verwerving en de overdracht van de joint ventures worden toegelicht in Toelichtingen 11, 12, 17, 33 en 34 van de geconsolideerde jaarrekening.

Onze controlewerkzaamheden omvatten onder meer het nazicht en de evaluatie van de getekende overeenkomsten van de verwerving en de overdracht om de geschiktheid van de boekhoudkundige verwerking te beoordelen.

Met betrekking tot de overdracht van de joint venture Medialaan NV, hebben we bijkomend nagegaan of voldaan werd aan de criteria voor het niet meer opnemen van activa en aan de toelichtingen die hieromtrent in overeenstemming met IFRS dienen te worden gegeven. Tevens hebben we de volledigheid nagezien van het nettoresultaat van de beëindigde activiteiten.

Met betrekking tot de bedrijfscombinaties werd nagegaan dat de zeggenschap werd verkregen in 2018 en hebben we de volledigheid nagezien van alle activa en passiva die verkregen werden in de bedrijfscombinaties. We hebben de geschiktheid nagegaan van de bepalingen gemaakt door het management met betrekking tot de toewijzing van de overnameprijs en de onderliggende overgedragen vergoeding, alsook van de reële waarde van de activa en passiva en we hebben de resterende goodwill nagegaan. Tijdens onze controlewerkzaamheden werden we bijgestaan door onze waarderings- en IFRS-experten.

Om de volledigheid van de transacties vast te stellen, hebben we de notulen van de raad van bestuur nagezien en hebben we werkzaamheden uitgevoerd om de gebeurtenissen na balansdatum te identificeren en te beoordelen. Verder hebben we de geschiktheid nagegaan van de informatieverstrekking van de vennootschap in Toelichtingen 11, 12, 17, 33 en 34 van de geconsolideerde jaarrekening.

Omzeterkenning

De Groep genereert omzet uit verschillende bedrijfsactiviteiten, waaronder de verkoop van abonnementen en van publiciteit.

We beschouwen omzet als een belangrijke maatstaf waarop de Groep wordt beoordeeld, aangezien omzet een belangrijke factor is in het genereren van winst. Aangezien de Groep een kostenstructuur heeft waarbij de vaste kosten in verhouding groter zijn dan de variabele kosten, is de impact van omzet op de gerealiseerde marges en het nettoresultaat belangrijk, voornamelijk als het gaat over abonnementen en publiciteit.

We hebben volgende kritische domeinen geïdentificeerd met betrekking tot omzeterkenning, zoals hieronder uiteengezet. Deze zijn significant omwille van manuele boekingen voor contracten die nog niet zijn afgelopen op jaareinde alsook omwille van de invloed op de winst in de diverse omzetstromen:

- omzet erkend in de verkeerde periode;
- ongepaste manuele aanpassingen.

De gehanteerde grondslagen voor de financiële verslaggeving omtrent omzeterkenning zijn beschreven in Toelichting 1 van de geconsolideerde jaarrekening en de verschillende omzetstromen werden uiteengezet in Toelichting 3 van de geconsolideerde jaarrekening.

Voor elke component vennootschap met significante omzetstromen werden volgende controlewerkzaamheden uitgevoerd, om het beschreven risico af te dekken, met name:

- Nazicht van de interne beheersingsmaatregelen van de vennootschap met betrekking tot de afgrenzing van de omzeterkenning.
- Nazicht van de uitgevoerde procedures omtrent afgrenzing van de omzeterkenning en beoordeling of deze passend werden uitgevoerd per jaareinde.
- Nazicht van de volledigheid van de omzetkortingen met betrekking tot omzet geboekt per jaareinde, met inbegrip van de periode na jaareinde voor de uitgifte van de geconsolideerde jaarrekening.
- Gedetailleerde vergelijking van de evoluties in omzetstromen ten opzichte van vorig jaar met het oog op het identificeren van afwijkingen, die een indicatie kunnen zijn voor mogelijke afgrenzingsfouten.
- Uitvoeren van een gedetailleerd nazicht van een steekproef van journaalboekingen en andere aanpassingen die aan het einde van een verslagperiode zijn aangebracht en detailonderzoek van journaalboekingen die ongebruikelijk lijken voor wat betreft hun aard of omvang.
- Toetsen of de journaalposten, die manueel in het grootboek werden vastgelegd, aanvaardbaar zijn, met het oog op het onderzoeken van manuele journaalboekingen die een indicator kunnen zijn voor mogelijke afwijkingen van materieel belang met betrekking tot de opbrengsten.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de Groep te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de geconsolideerde jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de geconsolideerde jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze geconsolideerde jaarrekening, beïnvloeden.

Bij de uitvoering van onze controle leven wij het wettelijk, reglementair en normatief kader na dat van toepassing is op de controle van de geconsolideerde jaarrekening in België.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de geconsolideerde jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om 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 op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de Groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen dat de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de Groep om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaat zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de Groep haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de geconsolideerde jaarrekening, en van de vraag of de geconsolideerde jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsactiviteiten binnen de Groep gericht op het tot uitdrukking brengen van een oordeel over de geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. Wij blijven ongedeeld verantwoordelijk voor ons oordeel.

Wij communiceren met het auditcomité onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Wij verschaffen aan het auditcomité tevens een verklaring dat wij de relevante deontologische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd, en wij communiceren met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en, waar van toepassing, over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Uit de aangelegenheden die met het auditcomité zijn gecommuniceerd bepalen wij die zaken die het meest significant waren bij de controle van de geconsolideerde jaarrekening van de huidige verslagperiode, en die derhalve de kernpunten van onze controle uitmaken. Wij beschrijven deze aangelegenheden in ons verslag, tenzij het openbaar maken van deze aangelegenheden is verboden door wet- of regelgeving.

OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE EISEN

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen en de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (herzien in 2018) bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, de verklaring van niet-financiële informatie gehecht aan dit jaarverslag en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening

Na het uitvoeren van specifieke werkzaamheden op het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, zijn wij van oordeel dat dit jaarverslag overeenstemt met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar en is opgesteld overeenkomstig het artikel 119 van het Wetboek van Vennootschappen.

In de context van onze controle van de geconsolideerde jaarrekening zijn wij tevens verantwoordelijk voor het overwegen, in het bijzonder op basis van de kennis verkregen in de controle, of het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening en de andere informatie opgenomen in het jaarrapport over de geconsolideerde jaarrekening, zoals opgenomen van pagina 5 tot en met pagina 8 en van pagina 25 tot en met pagina 31 een afwijking van materieel belang bevatten, hetzij informatie die onjuist vermeld of anderszins misleidend is. In het licht van de werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, hebben wij geen afwijking van materieel belang te melden.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 119, § 2 van het Wetboek van Vennootschappen, werd opgenomen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening, dat deel uitmaakt van sectie 'Verklaring niet-financiële informatie' zoals opgenomen van pagina 9 tot en met pagina 24 van het jaarrapport. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI-normen. Overeenkomstig artikel 144, § 1, 6° van het Wetboek van Vennootschappen spreken wij ons niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie is opgesteld in overeenstemming met de GRI-normen.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor en ons netwerk hebben geen opdrachten verricht die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening en ons bedrijfsrevisorenkantoor is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de Groep.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle bedoeld in artikel 134 van het Wetboek van Vennootschappen werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening.

Andere vermeldingen

- Huidig verslag is consistent met onze aanvullende verklaring aan het auditcomité bedoeld in artikel 11 van de verordening (EU) nr. 537/2014.

Gent, 12 april 2019

De commissaris
DELOITTE Bedrijfsrevisoren CVBA
Vertegenwoordigd door
Charlotte Vanrobaeys

Statutaire jaarrekening

VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING

De volgende pagina's zijn uittreksels uit de statutaire jaarrekening van NV Roularta Media Group, opgesteld overeenkomstig de Belgische boekhoudkundige regels.

De waarderingsregels gebruikt voor de statutaire jaarrekening verschillen aanzienlijk van de waarderingsregels gebruikt voor de geconsolideerde jaarrekening: de statutaire jaarrekening wordt opgemaakt conform de Belgische wettelijke bepalingen, terwijl de geconsolideerde jaarrekening conform de International Financial Reporting Standards wordt opgemaakt.

Alleen de geconsolideerde jaarrekening vervat in de voorafgaande pagina's geeft een getrouw beeld van de financiële situatie en de prestaties van de totale Roularta-groep.

Het verslag van de raad van bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders en de jaarrekening van NV Roularta Media Group zullen samen met het verslag van de commissaris gedeponereerd worden bij de Nationale Bank van België binnen de statutair bepaalde termijn. Deze documenten zijn op aanvraag verkrijgbaar bij de afdeling Investor Relations van de vennootschap en zijn beschikbaar op www.roularta.be.

De commissaris heeft een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud gegeven met betrekking tot de statutaire jaarrekening van NV Roularta Media Group.

UITTREKSEL UIT HET JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De jaarrekening zoals ze zal worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 21 mei 2019, werd door de raad van bestuur van 8 april 2019 goedgekeurd.

Resultaatbestemming

De te bestemmen winst van het boekjaar 2018 bedraagt 186.971.925,15 euro tegenover een te bestemmen verlies van -13.212.082,24 euro voor het boekjaar 2017. Rekening houdend met de overgedragen winst van het vorige boekjaar van 34.299,17 euro bedraagt het te bestemmen winstsaldo voor het boekjaar 2018 187.006.224,32 euro.

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om over het volledige jaar 2018 een brutodividend van 5,50 euro per aandeel uit te keren. Rekening houdend met het bruto-interimdividend van 5 euro dat in juli 2018 werd uitgekeerd, bedraagt het bruto-slotdividend 0,50 euro per aandeel. Dit betekent een netto-slotdividend van 0,35 euro per aandeel (na 30% roerende voorheffing). In toepassing van artikel 622 § 1, laatste lid van het Wetboek van Vennootschappen, wordt er voorgesteld om het recht op dividend verbonden aan de eigen aandelen die de vennootschap in portefeuille heeft niet te schorsen en de uitkeerbare winst onverkort uit te keren ten behoeve van de overige aandelen. De vervallen dividendbewijzen op de eigen aandelen in portefeuille zullen worden vernietigd.

Op datum van het jaarverslag heeft de vennootschap 596.935 eigen aandelen in portefeuille. In het kader van de hierna weergegeven resultaatverwerking werd er uitgegaan van 12.544.188⁽¹⁾ dividendgerechtigde aandelen. In voorkomend geval er tussen de datum van het opmaken van dit jaarverslag en de algemene vergadering die doorgaat op 21 mei 2019 nog personeelsleden hun opties op aandelen Roularta lichten, heeft dit een impact op het aantal dividendgerechtigde aandelen en kan het bedrag van de vergoeding aan het kapitaal nog wijzigen.

Resultaatverwerking

Wij stellen u voor aan het resultaat de volgende bestemming te geven:

A. Te bestemmen winstsaldo	187.006.224,32
Bestaande uit:	
• te bestemmen winst van het boekjaar	186.971.925,15
• overgedragen winst van het vorige boekjaar	34.299,17
B. Toevoeging aan het eigen vermogen:	
• aan de overige reserves	118.000.000,00
C. Over te dragen resultaat	20.690,32
D. Uit te keren winst	
• vergoeding van het kapitaal	68.985.534,00 ⁽²⁾

Indien de algemene vergadering bovenvermeld voorstel van winstbestemming goedkeurt, zal het slotdividend vanaf 3 juni 2019 (= pay date) betaalbaar gesteld worden. ING wordt aangesteld als 'paying agent'.

(1) Totaal aantal uitgegeven aandelen 13.141.123 minus 596.935 eigen aandelen.

(2) Berekend aan de hand van het bruto-interimdividend 62.713.440,00 [berekend op basis van 12.542.688 dividendgerechtigde aandelen] + het bruto-slotdividend 6.272.094,00 [berekend op basis van 12.544.188 dividendgerechtigde aandelen].

VERKORTE STATUTAIRE RESULTATENREKENING

Verkorte statutaire resultatenrekening	in duizend euro	2018	2017
Bedrijfsopbrengsten		274.243	260.493
Bedrijfskosten		-278.048	-266.910
Bedrijfswinst / Bedrijfsverlies		-3.805	-6.417
Financiële opbrengsten		210.502	13.022
Financiële kosten		-19.321	-19.714
Winst (verlies) van het boekjaar vóór belasting		187.376	-13.109
Belastingen op het resultaat		-404	-104
Winst (verlies) van het boekjaar		186.972	-13.213
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		186.972	-13.213

Resultaatverwerking	in duizend euro	2018	2017
Te bestemmen winst (verlies)		187.006	-744
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		186.972	-13.212
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		34	12.468
Onttrekking aan het eigen vermogen		0	779
Aan de reserves			779
Toevoeging aan het eigen vermogen		-118.000	
Aan de overige reserves		118.000	
Over te dragen resultaat		-21	-34
Over te dragen winst (verlies)		21	34
Uit te keren winst		-68.985	0
Vergoeding van het kapitaal		68.985	0

VERKORTE STATUTAIRE BALANS NA WINSTVERDELING

ACTIVA	in duizend euro	2018	2017
Vaste activa		174.219	167.171
Immateriële vaste activa		59.784	29.894
Materiële vaste activa		33.032	33.221
Financiële vaste activa		81.403	104.056
Vlottende activa		179.915	134.860
Vorderingen op meer dan één jaar		219	800
Vorraden en bestellingen in uitvoering		6.281	5.523
Vorderingen op ten hoogste één jaar		71.078	74.129
Geldbeleggingen		43.447	16.142
Liquide middelen		56.455	35.233
Overlopende rekeningen		2.435	3.033
Totaal der activa		354.134	302.031
PASSIVA	in duizend euro	2018	2017
Eigen vermogen		218.959	100.973
Kapitaal		80.000	80.000
Uitgiftepremies		304	304
Wettelijke reserve		8.000	8.000
Onbeschikbare reserves		8.446	11.142
Belastingvrije reserves		1.207	1.207
Beschikbare reserves		120.981	286
Overgedragen winst (verlies)		21	34
Voorzieningen en uitgestelde belastingen		10.770	6.433
Schulden		124.405	194.625
Schulden op meer dan één jaar		37	4.322
Schulden op ten hoogste één jaar		117.581	182.922
Overlopende rekeningen		6.787	7.381
Totaal der passiva		354.134	302.031

FINANCIËLE KALENDER

Jaarvergadering 2018
Halfjaarresultaten 2019
Jaarresultaten 2019
Jaarvergadering 2019

21 mei 2019
14 augustus 2019
6 maart 2020
19 mei 2020

INVESTOR RELATIONS

Telefoon
E-mail
Website

Rik De Nolf
+32 51 26 63 23
rik.de.nolf@roularta.be
www.roularta.be

*NV Roularta Media Group, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare, BTW BE 0434.278.896, RPR Gent, afdeling Kortrijk
Verantwoordelijke uitgever: Rik De Nolf, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare*