



HET SCHARNIERJAAR VAN **ROULARTA**

2017 HET **MAGAZINE** VAN
HET JAARVERSLAG

2017 HET MAGAZINE VAN
HET JAARVERSLAG

Roularta
MediaGroup 

Colofon

HET SCHARNIERJAAR VAN ROULARTA

Het magazine van het jaarverslag 2017
is een concept en een uitgave
van Roularta Custom Media

Hoofdredactie Ben Herremans

Art Director Lien Huyghe

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.

One team, one strategy

Razendsnel blijft het medialandschap veranderen, alvast dát zal niet vlug veranderen. En wat we ook niet graag wijzigen, zijn goede gewoonten. Zoals de goede gewoonte om aan het jaarverslag van Roularta Media Group een magazine toe te voegen. Omdat het realiseren van magazines een kernactiviteit van Roularta is en blijft, zou het zonde zijn om deze kans te verkwanselen.

In zijn strikte opdracht van rapportering (cijfers, bedragen, procenten, balansen) blijkt een jaarverslag terug op het voorbije jaar – in dit geval 2017. Alleen al vanwege de publicatiedatum, maar evenzeer omdat vooruitkijken doorgaans interessanter en relevanter is, bestrijkt het magazine bij het jaarverslag liever twee jaar. 2017 én 2018 dus.

Naar een insteek voor het magazine bij het jaarverslag hoefden we dit jaar niet lang te zoeken. Met de deal over Medialaan/Mediafin (2017) en het verwerven van de Sanoma-titels (2018) stippelt Roularta haar strategische koers voor de toekomst uit. In evenveel interviews leggen de dertien leden van het managementteam van Roularta en hun voorzitter in dit magazine uit wat die strategie precies inhoudt – voor Roularta Media Group in het algemeen, en voor de materie waarvoor ze bevoegd zijn in het bijzonder.

De twee hierboven genoemde deals zijn nog betrekkelijk vers. De operationele uitrol ervan is gepland voor 2018, de resultaten ervan worden allicht pas optimaal zichtbaar in 2019/2020. Bijgevolg was 2017 een scharnierjaar – het jaar waarin Roularta trouw aan haar traditie de krijtlijnen van haar toekomst trok.

Gekoppeld aan de bedrijfsstrategie formuleerde het managementteam een nieuwe missie en visie, en definieerde het de vijf waarden van Roularta. Een van die vijf waarden luidt: 'One Team, One Family'. Uit de veertien interviews in dit magazine blijkt alvast de hechte verbondenheid bij de leden van het managementteam.

Behalve deze twee belangwekkende deals bracht het jaar 2017 vanzelfsprekend nog heel wat meer voor Roularta. Over al die andere momenten, ontwikkelingen en prestaties getuigen in het magazine 49 medewerkers van Roularta. Samen vertolken ze de unieke spirit en de drive van Roularta.

Veel leesplezier.

Inhoud



Xavier Bouckaert
CEO
P. 6

Jeroen Mouton
CFO
P. 12

Katrien De Nolf
Directeur HR
P. 18

Jan Cattrysse
Directeur Administratie
P. 24

Jos Grobben
Directeur Magazines
P. 28

Luk Wynants
Directeur Roularta Local Media
P. 32

Philippe Belpaire
General Manager Roularta Media
P. 36

William Metsu
Directeur Roularta Printing
P. 40

William De Nolf
Directeur Nieuwe Media
P. 44

Stefaen Vermeersch
Directeur Krant van West-Vlaanderen
P. 48

Erwin Danis
Directeur Premedia
P. 50

Willem Vandenameele
Directeur IT
P. 52

Sophie Van Iseghem
Secretaris-Generaal &
Verantwoordelijke Uitgever
P. 54

Rik De Nolf
Uitvoerend Voorzitter Raad
van Bestuur
P. 56

Merken Roularta Media Group
P. 62

Lezers, verspreiding, bezoekers
P. 70





Zonder dat ons DNA verandert, investeren we in **DE TOEKOMST** **VAN ROULARTA**

XAVIER BOUCKAERT | CEO

Twee grote operaties in nog geen half jaar tijd: Xavier Bouckaert, CEO van Roularta Media Group, kijkt optimistisch naar de toekomst.

De deal met De Persgroep – het afstoten van Mediaaan, het verwerven van de helft van Mediafin – was de absolute blikvanger in het jaar 2017 van Roularta.

XAVIER BOUCKAERT: We zaten twintig jaar in Mediaaan, twintig jaar was dat een belangrijke en winstgevende activiteit van Roularta, een essentieel bestanddeel van ons businessmodel. Natuurlijk is het een gewichtige beslissing om daar dan mee te stoppen.

Waarom hebt u het toch gedaan?

In de mediasector gebeurt alles meer en meer met targeting. Dat zie je zowel in de advertising als op de lezersmarkt: voor wie doen we dit, tot wie richten we ons? Die vraag stuurt tegenwoordig de activiteiten. Lezers worden kritischer, adverteerders veeleisender. Je moet hen de juiste zaken aanbieden. De deal vertrok vanuit Mediaaan. Daar besloten ze om meer digitaal te



Saskia Arteel

Teammanager
Roularta Studio

OVER NAAR DE STUDIO

Het Ontwerpbureau kreeg een nieuwe naam: Roularta Studio.

Saskia Arteel: “In de zomer van 2017 kreeg het Ontwerpbureau een make-over. Niet alleen werd het kantoor herschikt en kreeg de volledige afdeling een opfrisbeurt, ook de structuur en de werking werden grondig aangepakt. We introduceerden artdirectors en stelden hen een copywriter ter beschikking. Onze interne correctiedienst blijft waken over de kwaliteit en zorgt dat het plaatje ook taalkundig klopt.

Bij een nieuwe look hoort natuurlijk ook een nieuwe naam. Het Ontwerpbureau en Preweb smelten samen en heten voortaan Roularta Studio. In de toekomst wil Roularta Studio nog meer focussen op het uitwerken van creatieve concepten voor alle crossmediale toepassingen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de cel Preweb, die websites programmeert, mailings uitstuurt en technische ondersteuning geeft aan de verschillende businessunits. De naam Roularta Studio dekt zo de volledige lading aan knowhow die we in huis hebben. Dit kwaliteitsvolle totaalpakket bieden we aan om de interne en externe klanten te helpen bij het realiseren van hun communicatieverhaal.”

gaan, en om daarin te investeren. Hun redenering was: wij zijn een zender voor het brede publiek, wij moeten inzetten op digital advertising. Er werd aan Roularta gevraagd om deel uit te maken van het project. Maar onze doelgroepen zijn zo totaal anders. Wij werken meer op kwaliteit dan op kwantiteit. En dus meer voor kwaliteitsvolle doelgroepen. Als je die logica doortrekt, pasten we niet bij Mediaaan. En past de hoogkwalitatieve journalistiek van Mediafin veel beter bij Roularta.

Welke voordelen biedt Mediafin voor Roularta?

Mediafin is erg winstgevend en ze rijden een mooi digitaal parcours. Ze zijn net als Roularta bezig met het gericht bereiken van kwaliteitsvolle doelgroepen. En dit doen ze door elke dag topjournalistiek te leveren. Die markt kennen we, daar ligt namelijk ook ons DNA. We gaan er vooral over waken dat zowel Mediafin als Roularta hun eigen koers blijven varen en kunnen groeien.

Is deze operatie een verdieping?

Roularta wil zich op drie pijlers verdiepen. We zetten in op kwaliteitsvolle content, op gratis content, en op onze productie-eenheid. Maar een verdieping sluit geen verbreding uit. In die segmentering kan je nog altijd naar verschillende doelgroepen gaan. Alleen stellen we voorop: we nemen geen tien nieuwe doelgroepen, we nemen er liever twee en verdiepen ons daarin. En die verdieping kan een uitbreiding zijn. Als het maar logisch blijft, en complementair met onze portefeuille. Bij de deal met De Persgroep kwam

218 miljoen euro cash binnen. Als er kansen voorbij komen, staan we voortaan op de eerste rij om mee te doen. Omdat Roularta nu ook een sterke balans heeft en schuldevrij is. We hebben middelen.

Die werden al vlug aangewend voor de Sanoma-deal.

Het was een fantastische kans om onze markt te versterken. De merken die we van Sanoma overnemen, bedienen een kwaliteitsvolle vrouwelijke doelgroep. Daar waren wij, met titels als Knack Weekend, Le Vif Weekend en Nest, beperkt in aanwezig. Onze adverteerders willen die doelgroep beter kunnen bereiken. Daarbij kunnen we hen nu beter helpen, en crossmediale campagnes lanceren. Libelle en zijn Franstalige tegenhanger Femmes d'Aujourd'hui hebben een gezamenlijke oplage van 245.000 exemplaren – het grootste tweetalige weekblad van België. Het zijn zeer sterke multi-mediale merken. Het synergiepotentieel is bovendien opvallend. Omdat we niet alle onderdelen van Sanoma moeten overnemen, kunnen we maximaal synergie met onze bestaande activiteiten genereren: abonnementenwerving, regie, het e-commerce-platform Storesquare. En ook de drukkerij, want we zullen niet alleen de overgenomen titels drukken, maar ook enkele Nederlandse titels van Sanoma.

Dit zijn de drie pijlers van Roularta: kwaliteitsvolle content, gratis content en onze productie-eenheid.

Roularta koopt bij Sanoma alleen titels.

Titels plus de redactie om die magazines te realiseren. Maar de kostenstructuur en overhead nemen we niet over. We kopen activa die we in ons platform kun-



Jan Beernaert

Directeur Marketing
Krant van
West-Vlaanderen

WIJ, WEST-VLAMINGEN

Jan Beernaert startte in 2017 als Directeur Marketing bij Krant van West-Vlaanderen.

Jan Beernaert: "Net als alle andere betalende titels is het ook voor Krant van West-Vlaanderen een grote uitdaging om een daling van het aantal abonnees te voorkomen. We blijven investeren in ons lezerspotentieel.

West-Vlamingen met elkaar verbinden is en blijft de kernopdracht van Krant van West-Vlaanderen. Enerzijds door de berichtgeving over de lokale sport- en andere verenigingen, anderzijds met de campagne 'Wij westvlaanderen'.

De West-Vlamingen samenbrengen doen we ook met het 'digital first, best print'-verhaal. KW is niet langer een weekblad, maar een dagblad. Alle West-Vlaamse nieuws komt eerst op onze website.

En in dat opzicht is KWestie het logische vervolg. Met de mobiele nieuwssite KWestie krijgen onze lezers nieuws op maat. Het is een vernieuwde en persoonlijke manier om nieuws te consumeren. In 2018 zetten we KWestie in de markt, en willen we onze lezers overtuigen van de meerwaarde van een betalend abonnement."

nen inpassen. De deal met Sanoma verandert het DNA van Roularta niet: kwaliteitsmedia voor hoogkwalitatieve doelgroepen.

Nog vóór die twee megaoperaties nam Roularta STERCK over.

STERCK past goed in onze pijler van de gratis content. Het spitst zich toe op de lokale ondernemers die we zeer goed kennen via Roularta Local Media. Ze willen voor de lokale ondernemers nieuwe business genereren met een totale aanpak van netwerkevents, contentmarketing, magazines en digitale kanalen. STERCK is actief in Antwerpen en Limburg, we lanceren dat concept nu ook in Oost- en West-Vlaanderen.

Daarmee wordt allicht ook het e-commerceplatform Storesquare versterkt. Dat verwelkomde in december een miljoen bezoekers.

Voor 2017 bereikte Storesquare de doelstellingen. Onderweg moesten we bijsturen, dat is typisch voor een start-up. Een miljoen bezoekers wil zeggen dat een op de zes Vlamingen in december Storesquare bezoekt. Ook de conversie naar de verkoop evolueert mee. De drie kernwoorden van Storesquare zijn: lokaal, uniek en persoonlijk. We geven onze klanten het gevoel dat we een speler van hun eigen grondgebied zijn. Het is jouw vertrouwde winkelier die het met veel liefde voor jou doet en de goede service levert, en met veel producten die je niet terugvindt bij de andere e-comspelers. En er is een persoonlijke aanpak, je kan het zelfs persoonlijk afhalen bij je handelaar.

Er was ook de overname van Landleven.

Landleven is een mooie aanvulling voor de porte-

feuille van ons filiaal in Nederland, Plus Magazine Nederland. Beide bladen hebben hetzelfde doel-publiek, zodat we daar een mooie synergie zien voor abonnementenwerving maar ook voor advertentiepakketten. Landleven is een heel stabiel en rendabel blad, met een mooie abonnementenportefeuille. Het bereikt een sterke community. Wat ons bij zulke overnames drijft, is de sterkte van de abonnementendatabase en de mogelijkheid van een 360°-approach, het multimediale en het eventuele aspect. Landleven organiseert twee grote beurzen, die 50.000 bezoekers lokken, wat heel veel is.

De lezersmarkt is in volle verandering.

Nieuwe leeservaringen, een gepersonaliseerd leesaanbod: de consument is het gewend dat hij mag kiezen. Daar proberen we verstandig op in te spelen. Eerst kleinschalig uitproberen, daarna – als we zeker zijn dat het werkt en dat het degelijk is – op grote schaal uitrollen. Ook de manier van abonnementenwerving verandert. Voor de meeste magazines werkt de klassieke mailing minder dan vroeger. We leggen ons meer en meer toe op digitale wervingskanalen.

Met fenomenen als storytelling en contentmarketing groeien de commercieel gestuurde content en de redactioneel gestuurde content naar elkaar toe.

In al onze mediamerken zal de redactionele content altijd de bovenhand behouden. Zonder lezers heb je geen adverteerders, zo eenvoudig is het. Daar willen we onze kwaliteit en ons DNA goed bewaren. Elke hoofdredacteur bij Roularta heeft de opdracht en verantwoordelijkheid om die kwaliteit en die onafhankelijkheid te bewaren. Tegelijkertijd bewaken we goed



Stijn Bonroy & Geert Brouwers

Oprichters van STERCK.

SAMEN ZIJN WE STERCK.

Roularta Media Group nam eventorganisator en magazine-uitgever STERCK over.

Stijn Bonroy & Geert Brouwers: “STERCK is in Limburg en Antwerpen marktleider in het aanbieden van b2b-marketingoplossingen voor de lokale zakenwereld. Dat doen we via events, magazines, tv en sociale media.

In Oost- en West-Vlaanderen waren we nog niet actief en bekend. Capabele, jonge mensen willen werken voor sexy, bekende bedrijven die hun ‘employer branding’ op orde hebben. Als wij niet door Roularta waren overgenomen, dan hadden we moeilijk de juiste mensen in Oost- en West-Vlaanderen kunnen aantrekken om daar het STERCK.NETWERCK uit te bouwen.

Gecombineerd met de slagkracht van Roularta – dat net in de ‘Vlaanders’ en in West-Vlaanderen in het bijzonder zijn thuismarkt heeft – hebben we nu in die provincies ‘stercke’ groei-ambities. We rekenen daarvoor op de bekendheid, de reputatie en de expertise van Roularta, die het ons ook mogelijk maken om verder te professionaliseren. En we kijken uit naar de synergie die kan ontstaan met andere sterke merken van de groep. Samen met Roularta kunnen we het groeiplan van STERCK realiseren.”

de formules van contentmarketing. Ze moeten goed verspreid in de magazines zitten, er moet een onderscheid blijven tussen redactionele en commerciële content. Anders riskeer je jezelf in de voet te schieten.

Intussen werd de notie betalende digitale content ingevoerd. Hoe evalueert u dat?

Als positief. We zien dat groeien. Het verdubbelde in 2017 in vergelijking met het jaar voordien, maar het blijven relatief kleine cijfers. Vooral belangrijk is het aantal nieuwe abonnementen dat langs deze weg binnenloopt. Onze +zone slaat wat dat betreft echt aan. En het is ook interessant voor datawerving.

Wat doet Roularta met die gegevens?

We proberen er op het juiste moment een aanbod aan te koppelen. Niet van bij het eerste contact. Voor de timing en de modaliteiten van zo'n aanbod kan een traject als The Customer Journey ons helpen om het gedrag van de consument en van de adverteerder beter te doorgronden. Welke contactpunten wanneer? In het kader van The Customer Journey bestudeerden overkoepelende werkgroepen de lezersmarkt en de advertentiemarkt. Die learnings vertalen zich nu concreet, in 2018 rollen we The Customer Journey bedrijfswijd uit.

Voor advertentiewerving krijgen de mediabedrijven almaar meer concurrentie van de grote technologiebedrijven.

We stellen al een aantal jaren vast dat de grote technologiebedrijven met hun social media vooruitgang boeken, maar in 2017 raakte dat in een stroomversnelling. Ook voor België is het nog slechts een kwestie van tijd: dit jaar of volgend jaar nemen de technologie-

bedrijven ook bij ons de koppositie in de marketingbudgetten van adverteerders, ze gaan dus ook tv vooraf. Zij worden het grootste advertentieplatform.

Dat valt niet meer te keren?

Er worden voor het eerst openlijk vragen gesteld over de ROI van de display advertising die de grote technologiebedrijven aanbieden. Wat is de effectieve return van die campagnes? Kan men adverteren in een veilige en passende context? Klopt de rapportering inzake visibiliteit van de advertenties? Is de traffic op die platformen niet aangestuurd door robots? Het meest frappante signaal was dat grote adverteerders, die de tendensen bepalen voor de rest van de advertentiemarkt – zoals Procter & Gamble en Unilever – zeiden: we gaan eens zes maanden niets doen. En wat stellen ze vast? Dat hun ROI dezelfde is. Dat is vreemd: nadat ze zijn gestopt met het investeren van miljoenen euro's in social media, verkopen ze nog altijd evenveel. Het was altijd een vraag die marketeers onder elkaar stelden. Zijn die socialmediaplatformen wel gemaakt om zaken te verkopen? Of zijn dat meer, en dan vooral Facebook, platformen om op een vriendschappelijke manier vrijblijvende informatie uit te wisselen, maar geen geschikt forum voor serieuze praat? De tijd zal het leren.

Maar de adverteerder heeft er wel zijn hart aan verpaid.

We zitten in een soort van vacuüm, een periode van transitie. De adverteerder is het noorden wat kwijt, is zelf op zoek naar de ideale mix en experimenteert.

Welk alternatief kan Roularta bieden?

Onze kracht is dat we verschillende advertentieplat-



Bert Bultinck

Hoofdredacteur Knack

DE BESTE PROFS STAAN OP KNACK.BE

Samen met de VRT en de vijf Vlaamse universiteiten organiseerde Knack 'De Universiteit van Vlaanderen'.

Bert Bultinck: "Waarom vinden slimme vrouwen geen lief? Waarom behalen zoveel hoogbegaafden geen diploma? Waarom word je ongelukkig van chips en chocolade? Het zijn allemaal vragen die Knack-lezers voortaan zonder aarzelen kunnen beantwoorden, dankzij de minicolleges van de Universiteit van Vlaanderen. Deze unieke samenwerking van Knack, de vijf Vlaamse universiteiten en de VRT laat de mondigste professoren van Vlaanderen hun wetenschappelijk onderzoek voorstellen in korte filmpjes.

Knack.be en de nieuwsbrieven van Knack verspreiden de filmpjes, die geregeld geflankeerd worden door meer diepgravende stukken van wetenschapsjournalist Dirk Draulans.

De eerste filmpjes kwamen begin november 2017 online, maar de beeldbank wordt elke week uitgebreid. De videotjes zijn een groot succes: ze versterken de toegankelijke kwaliteitsjournalistiek van Knack en lokken veel kijkers naar onze site. Niet zelden duikt een nieuw filmpje op in de top vijf van de meest aangeklikte stukken op Knack.be."

formen bedienen. Video, print, onlinetools, enquêtes, contentmarketing – een mooie mix op maat van de klant met wie we een persoonlijke relatie uitbouwen. We kennen de klant, zitten met hem aan tafel, luisteren naar hem, denken strategisch met hem mee, stellen de juiste marketingcampagne voor. Die klantenbinding is belangrijk. Die technologiebedrijven, dat is allemaal vanop afstand en de adverteerder moet alles zelf doen. Onze kans ligt in de begeleiding die we hen aanbieden. Wij weten wél wat werkt en niet werkt, we hebben daar ervaring in. We kunnen hen inzichten en oplossingen aanreiken die ze uit zichzelf niet hebben. Als wij op de vragen en behoeften van de adverteerder kunnen inspelen op een multiplatform, dan kunnen wij het verschil maken.

Zijn mediabedrijven op zoek naar een nieuw businessmodel?

Nee, maar je moet je model wel laten mee-evolueren. Ondanks alle razendsnelle ontwikkelingen evolueren de klassieke businesslijnen in de media veeleer traag. Als je dat vergelijkt met de muzieksector: daar was de klassieke businesslijn in twee jaar uitgeteld. Het is de consument die het tempo bepaalt. Ineens is hij wel bereid om online-aankopen te doen. Gewoon omdat hij tegenwoordig veel zaken online regelt. Drie jaar geleden was dat bijna onvoorstelbaar. Al die drempels vielen in een kort tijdbestek weg. Timing is cruciaal. Soms kan je een voorloper willen zijn, maar te vroeg op de markt verschijnen.

Wij kunnen op de vragen en behoeften van de adverteerder inspelen op een multiplatform. Daarmee maken we het verschil.

Het komt erop aan om op het juiste moment de knop in te drukken.

De radicale vernieuwing van de drukkerij, een tiental jaar geleden, is een voorbeeld van een perfecte timing.

Dat klopt. Dankzij die investeringen kunnen we nu zowel topkwaliteit als topcapaciteit aanbieden. We investeerden in de nieuwste technieken, waardoor we uiterst performant zijn.

De drukkerij zit ook in een soort mutatiefase. Er vallen orders weg, waaronder de Franse, maar er lopen nieuwe orders binnen en straks komen de Sanomatitels eraan. Er doet zich in die sector een consolidatie voor. Veel drukkers stoppen, of fuseren. Tegelijk stoten veel mediabedrijven hun drukwerk af. Ze staan voor zware investeringen, moeten hun machinepark vervangen en zeggen: zouden we zo'n bedrag wel investeren in het vervangen van machines? Kunnen we het niet beter besteden aan het verwerven van nieuwe titels, of het nemen van digitale initiatieven?

Of in automatisering en robotisering.

Dat volgen we ook op de voet en dat passen we toe, vooral in onze interne werking. In 2017 hielden we vooral de productie onder de loep. In 2018 bestudeert een werkgroep de mogelijkheden op het vlak van artificiële intelligentie. Zo iets geeft je elders meer ruimte voor een gepersonaliseerde service, daar waar een gepersonaliseerde service veel rendabeler is.



Bart Casteleyn

Hoofdredacteur
Roularta Local Media

DE KRACHT VAN VERANDERING

In 2017 kregen de bladen van Roularta Local Media een update en een upgrade.

Bart Casteleyn: “De kracht van verandering? Die hebben we in 2017 goed gevoeld! Het jaar begon met groot nieuws: De Streekkrant veranderde van naam en heet sindsdien Deze Week. Een historische stap voor de – nog altijd – grootste gratis krant van Vlaanderen.

Na de lancering van Deze Week hadden we de smaak te pakken. Ook de andere bladen van Roularta Local Media pakten we in 2017 grondig aan. Begin september kregen de 1,6 miljoen lezers van De Zondag een aangename verrassing. Onze populaire zondagskrant had een nieuwe lay-out, een gloednieuw katern #Zondag én een nieuwe, bekende columnist: Sven Ornelis. Een zeer gesmaakte upgrade.

Op het eind van 2017 lag er ook een nieuwe Steps in de displays. Ook ons gratis lifestyle-magazine kreeg een totale make-over: een nieuwe look, nieuw concept, formaat én papier. Alles draait nu rond de drie basiswaarden ontdekken, dromen en beleven. En last but not least: we konden Eva Daeleman strikken voor een vaste rubriek. Alweer iets om trots op te zijn!”





Als er op de markt opportunities zijn, ZULLEN ZE GRAAG KIJKEN NAAR ROULARTA

JEROEN MOUTON | CFO

Dit zijn tijden van transformatie. Elk jaar ziet Roularta er weer helemaal anders uit, en volgend jaar allicht opnieuw. CFO Jeroen Mouton: "We zitten in de hoek van de uitdagingen en in de wereld van de opportuniteiten."



Ursie Claus

Productmanager
Steps

ONTDEK. DROOM. BELEEF.

Steps kreeg een make-over en werd opnieuw gelanceerd.

Ursie Claus: "Een ander formaat, witter papier, een restyling van het logo, kortom een moderne stijlvolle look bepaalt het uiterlijk van de nieuwe Steps. Een extra kenmerk is de matte cover, vormgegeven met een kader op een beeld met een hoog feelgoodgehalte.

Inhoudelijk wordt Steps opgebouwd rond vier vaste pijlers: mode, wonen, reizen en culinair. Diepgaande interviews wisselen af met trendrapporten en shoppingpagina's met must haves. Ontdek, droom, beleef: dat zijn de drie basiswaarden waarrond de nieuwe Steps draait. Ze komen ook terug in de baseline van het nieuwe logo. De personae Julie & Dave bepalen de doelgroep en beantwoorden de 'voor wie'-vraag. Zo is het voor de lezers, adverteerders en medewerkers altijd duidelijk waarvoor Steps staat.

De eerste nummers waren een succes. De distributie loopt via een netwerk van targeted displays en bij de lanceringscampagne werden tweeduizend gratis abonnementen voorzien die in een minimum van tijd werden gereserveerd. Deze lezers ontvangen Steps een jaar lang gratis. Ik ben trots op het bereikte resultaat. De nieuwe Steps mag gezien worden!"

Was 2017 een scharnierjaar voor Roularta?

JEROEN MOUTON: We hadden in 2015 al een scharnierjaar met het afstoten van Frankrijk. 2017 was eveneens een scharnierjaar voor de raad van bestuur, op strategisch niveau dus, met als speerpunt 'creatie van een sterke balans' en 'creatie van synergieën'. Die strategie zetten we in 2018 om in acties. 2019 wordt dan het jaar dat we het echt gaan merken aan de cijfers. Dus ja, 2017 was een scharnierjaar. Maar in de mediasector volgen de scharnierjaren elkaar kort op.

Hoe evalueert u de cijfers van 2017?

Als uitdagend. De EBIT kleurt rood, dat is absoluut niet goed. Dat moet de komende jaren beter, en het zal beter. Ik vermoed dat we in 2018 al in de goede richting zullen evolueren, maar het zal pas in 2019 echt duidelijk in de cijfers worden. We zitten in de hoek van de uitdagingen. Maar als we dat niet hadden zien aankomen, dan waren we blind geweest. In de cijfers van 2017 zitten ook enkele bemoedigende elementen. Waar we beter scoren dan de gemiddelde markt, bijvoorbeeld de abonneementeninkomsten. Ook hebben we enkele activiteiten opgestart die een sterke groei neerzetten, denken we maar aan Storesquare.

Wat te doen als je in de hoek van de uitdagingen zit?

We hebben vorig jaar twee pistes voor ons uitgeduwd. Eén, een sterke balans krijgen. Twee, zoeken naar vormen van synergie. Die twee pistes materialiseren zich nu. En als er uitdagingen zijn, wil dat zeggen dat er opportuniteiten gecreëerd kunnen worden. Dus... we zitten ook in de wereld van de opportuniteiten!

seren zich nu. En als er uitdagingen zijn, wil dat zeggen dat er opportuniteiten gecreëerd kunnen worden. Dus... we zitten ook in de wereld van de opportuniteiten!

Gevolg?

We zijn een consolidator in de markt. We herinvesteren miljoenen euro's om in dit segment van de markt de sterke overlever te zijn. Dit prachtige bedrijf heeft zich over de jaren heen zo sterk kunnen positioneren in verschillende media, dat we er een unieke uitgangspositie hebben. En vanuit die uitgangspositie kunnen we synergieën realiseren. Daarnaast hebben we de positie van keuzes zelf te kunnen maken. We doen niet alles, maar enkel wat we zelf willen.

Eerst was er de deal met De Persgroep over Medialaan en Mediafin.

Die sluit aan bij de hertekening van de strategie. Sterke balans. Synergie. Van een verborgen parel op de balans gaan we naar een sterke cashpositie op de balans. De synergie die Roularta met Medialaan had, was eerder beperkt. We hebben daar twintig jaar in joint venture met De Persgroep gezeten en een sterk rendement behaald. En in de toekomst is het eerder De Persgroep, met zijn focus op brede doelgroepen, die synergieën kan creëren met Medialaan dan Roularta. We hebben er alle vertrouwen in dat ze het met Medialaan heel goed zullen doen. Mediafin is er een die heel dicht tegen mijn hart ligt – het hart van

Roularta investeert.
De familie investeert.
Dat is een belangrijk
signaal voor de
mensen die al bij
Roularta zitten.

**Kristof Clerix**

Onderzoeksjournalist
bij Knack

DE PRIJS VAN HET PARADIJS

Na de Panama Papers bracht Knack in 2017 de Paradise Papers. Ook deze dossiers maakten veel ophef.

Kristof Clerix: "De Panama Papers werden bekroond met de Pulitzer Prize. Na de publicatie werden in 79 landen 150 onderzoeken geopend door politie en parket, antiwitwascellen, belastingoverheden en parlementen. Het Internationaal Consortium van Onderzoeksjournalisten (ICIJ) berekende dat wereldwijd intussen meer dan 500 miljoen dollar achterstallige belastingen zijn geïnd dankzij de Panama Papers.

In België startte de Bijzondere Belastinginspectie 248 dossiers op. 166 zijn nog in behandeling, 72 zijn afgesloten zonder gevolg en 10 leverden in totaal 10 miljoen euro aan extra belastingen op. In december 2017 voerden financiële speurders in Brussel nog huiszoeken uit bij Belfius en Dexia in het kader van een gerechtelijk onderzoek naar meer dan 1600 schermconstructies die tijdens de Dexia-jaren vanuit Luxemburg werden opgezet.

De Panama Papers dateren van april 2016, in november 2017 volgden de Paradise Papers. Hoe groot de impact van die laatste onthullingen is, moet nog blijken."

mijn metier, als financieel persoon. Het is een heel mooi product, met een bewijs dat focus op beperkte en specifieke doelgroepen echt werkt. Want Mediafin doet het echt wel goed met hoge kwaliteit. En we zien dat ook soortgelijke bladen in het buitenland het goed blijven doen.

Hoe verklaart u dat?

Omdat ze zich vasthouden aan wat ze willen doen. En aan wat ze niet willen doen. Dat staat in alle boeken over strategie: de moeilijkste beslissing is dingen niet doen. Alles doen, dat is een gemakkelijke beslissing. Iedereen wil alles doen. In het kiezen van wat ze niet willen doen, is Mediafin zeer goed geslaagd. Bij Roularta zijn we daar ook mee bezig. Dus hebben we gezegd: "Die nationale televisie, misschien moeten we dat niet meer doen. We laten dat aan anderen over." We weten wat we wél willen doen. Die core van lokale pers & magazines & drukkerij, dat is nu heel duidelijk. Dat zijn de komende jaren de drie grote pijlers van Roularta. Op alle drie die pijlers heeft Roularta een unieke uitgangspositie.

Die worden dan verder uitgebouwd?

Als we verdere stappen zetten, moeten we kijken naar synergie. Het is niet omdat we nu een sterke balans hebben, dat we zomaar afzonderlijke dingen moeten opkopen. Je wordt dan wel weer groter, maar met het geld dat je uitgeeft, heb je al het business-

plan betaald: dat is niet de bedoeling. Je moet altijd meer kunnen realiseren dan een overgenomen businessplan.

Neem het voorbeeld van STERCK. STERCK bestond in Limburg en in Antwerpen, ze gingen er nog verschillende jaren over doen voor ze dat in de andere provincies hadden uitgerold. Gewoon een blad opkopen en dat laten bestaan zoals het is, dat is niet de eerste van onze zorgen. Maar samen met de oprichters kunnen we versnellen. De sterkte van STERCK gebruiken in combinatie met de voetafdruk van Roularta in de andere provincies. Op twee jaar tijd moet het lukken om Oost- en West-Vlaanderen uit te rollen op een succesvolle manier.

De mensen van Sanoma die overkomen, zijn heel blij omdat ze weer in een huis komen waar ze stabiliteit kunnen vinden.

Hoe vertaalt u dat naar de overname van Mediafin?

De basis is dat ze vandaag succesvol zijn. En: don't change a winning team. We zitten daar 50/50 in, samen met Rossel. We moeten zorgen dat Mediafin goed blijft. Dat we geen ingrepen doen ten nadele van de organisatie.

En de vertaling naar de Sanoma-deal?

Ik ben heel blij met die overname. We konden die overname al enkele jaren geleden doen. Maar de constellatie van die overname was nu heel anders. Ten eerste, het is een asset deal: we hebben titels en geen vennootschappen gekocht. We konden zelf



Cynthia Coulier

Directeur Voka Open Bedrijvendag

HET FEEST VAN HET ONDERNEMERSCHAP

De 27e editie van Voka Open Bedrijvendag verwelkomde meer dan 550.000 bezoekers.

Cynthia Coulier: "Sinds september 2017 ben ik Directeur Voka Open Bedrijvendag. Roularta is daar een van de dragende organisaties van. Op zondag 1 oktober kon ik meteen een van de grootste eendagsevents meemaken en vaststellen dat meer dan 300 bedrijven meer dan 550.000 bezoekers ontvingen. 'Ondernemers ondernemen voor iedereen' was het thema van deze editie.

Voka Open Bedrijvendag is een succesformule waar een team van negen medewerkers een volledig jaar naar toewerkt. Als beginnend manager is het cruciaal om die medewerkers te leren kennen, naar hen te luisteren en een samenwerking op te bouwen, alsook de richtlijnen voor het budget en de verkoop uit te tekenen. Een eigen netwerk uitbouwen, informatie verzamelen, vertrouwd raken met de werking en de medewerkers vergt tijd en ik zou durven stellen dat deze tijd broodnodig is om een duidelijke visie en strategie uit te dragen naar de toekomst. Voka Open Bedrijvendag is en blijft het jaarlijkse feest van het ondernemerschap. Volgende afspraak op zondag 7 oktober 2018."

beslissen welke onderdelen van de onderneming deel uitmaakten van de overdracht. En vooral: wat we niet wilden, konden we achterlaten. We konden ook de Home/Deco-titels kopen, maar we hebben gezegd: nee, dit staat veel verder van onze core. Die magazines hebben naar onze normen te weinig volume, het percentage abonnees ligt te laag. Die magazines pasten niet bij ons, de andere wel. Die liggen echt in de lijn van wat we als strategie hebben uitgestippeld. En met veel mogelijkheden voor vormen van synergie. Ik heb in mijn leven al veel overnames gedaan. Maar ik heb er nooit een gedaan met zoveel synergiepotentieel. De mensen van Sanoma die overkomen, zijn heel blij. Blij omdat ze weer in een huis komen waar ze wat stabiliteit kunnen vinden. Die mensen hebben de laatste jaren toch al wat afgezien.

Waarom is dit alles ook goed nieuws voor de mensen van Roularta?

Deze deal toont duidelijk aan: Roularta investeert. De familie investeert. Dat is een belangrijk signaal voor de mensen die al bij Roularta zitten. De mensen op de vloer voelen het nu nog niet. Ze kunnen het zich al een beetje voorstellen hoe deze groei zal aanvoelen, maar het effectief beleven is nog iets anders. Maar de mensen zien wel dat Roularta opnieuw investeert, en dat het bedrijf investeert in zaken die dicht bij onze core liggen. Het kader dat we hier schetsen, is dat we redacties overnemen. Die heb je altijd nodig om een

blad te maken. Alle andere taken zullen een surplus aan werkvolume genereren voor de bestaande organisatie. Iedereen bij Roularta zal in zijn job synergie kunnen creëren dankzij deze overname.

Aan die sterke balans hecht u veel belang.

Inderdaad. Die sterke balans, dat is walk the talk.

Doen wat je zegt. Roularta kan nu toch wel zeggen, in een sector met al zijn uitdagingen: wij staan er. We zitten niet in een positie waar we verdrukt zijn, waar we in het defensief gedrongen zijn. Nee, we zitten nu in een positie die je als volgt zou kunnen uitdrukken: als er op de markt opportuniteiten zijn, zullen ze graag kijken naar Roularta. En dan heeft Roularta

Die sterke balans, dat is walk the talk. Doen wat je zegt. Roularta kan nu toch wel zeggen: wij staan er.

de handen vrij om de opportuniteiten te nemen die passen. In een omgekeerde positie, dán zit je in de hoek waar de klappen vallen. De cijfers van 2017 zijn niet goed, maar met een sterke balans overleef je dat. Dat is eigenlijk het verhaal.

Is dit een tijd van transformatie?

Online was het verhaal van 2016 en 2017: we moeten meer naar digitaal gaan. 2018 en 2019 worden de jaren van digitaal en synergie. Vorig jaar zei ik: het bedrijf zal er volgend jaar helemaal anders uitzien. We zijn een jaar verder, en ik zeg opnieuw: het bedrijf zal er volgend jaar helemaal anders uitzien. En mogelijk zeg ik dat volgend jaar opnieuw. Hoe het eruit zal zien, dat weten we nu nog niet helemaal. We weten de



Bart Cremie

Regiodirecteur
Roularta Local
Media voor Antwerpen,
Kempen en
Vlaams-Brabant

TEVREDEN KLANTEN, TEVREDEN MEDEWERKERS

De regio Antwerpen, Kempen en Vlaams-Brabant van Roularta Local Media kreeg een nieuwe directeur.

Bart Cremie: "Ik ben pas begin november 2017 bij Roularta gekomen. De laatste twee maanden van het jaar stonden volledig in het kader van de nieuwe salescyclus 2018! Daarin spitste ik me vooral toe op het me snel inwerken in de expertise inzake media en communicatie, en het leren kennen van alle medewerkers. Vooral dit laatste, *the human capital*, is mijns inziens de belangrijkste factor in onze organisatie.

Ook in 2018 blijft de tevredenheid van de medewerkers een topprioriteit. Belangrijk is dat collega's zich goed voelen, dat ze in alle openheid, vertrouwdheid en respect hun taken kunnen vervullen. Vanzelfsprekend staat ook de klantentevredenheid centraal. Hier focussen we op de intrinsieke waarde en effecten voor de klanten. Een ver doorgedreven toepassing van Sales 3.0. Gelet op de wijzigingen en investering in producten en strategieën van de jongste jaren is het cruciaal dat de vooropgestelde doelstellingen worden behaald, met naast het behalen van de omzetcijfers ook de focus op nieuwe klanten, groei van 360°-klanten en digitale oplossingen."

richting, we kennen de acties en samen met iedereen binnen Roularta kunnen we het succes maken.

In die transformatie staat een van de oudste activiteiten van Roularta, de drukkerij, pal als een huis.

We hebben in 2017 sterk geïnvesteerd in de drukkerij. Nieuwe SITMA's gekocht, driesnijders, vorig jaar de rechte rug gedaan. De drukkerij is modern, is echt state of the art, en is volgend jaar helemaal van ons, want in 2018 stopt de leasing. Met de Sanoma-titels die erbij komen, hebben we opnieuw interne, verticaal geïntegreerde synergie. We drukken ook een aantal Sanoma-titels van Nederland. Ook hier maakt Roularta duidelijk: wij investeren in de toekomst.

In oktober 2018 vervalt een grote obligatiebond van 100 miljoen euro.

De cash is verzameld. Vanuit financieel standpunt is het belangrijk dat de cash op de hoofdenootschap zit. Dat die niet overal verdeeld zit. Kijk naar Apple, dat zijn cash dankzij de taksbreak van Trump weer vanuit Europa naar Amerika trekt. Wel, bij ons zit de cash op RMG-niveau. Dat is belangrijk. Dus, ja, we gaan die obligatiebond terugbetalen. Ik had in juni 2017 een Plan B uitgewerkt. We hadden toen leningen met de banken afgesloten – voor in het geval Medialaan niet zou doorgaan. Zodat we dan vanuit een in dat geval terugvalpositie toch die obligatiebond hadden kunnen terugbetalen. Maar het zal dus niet nodig zijn, we kunnen uit eigen middelen terugbetalen.

Hoe hebben die twee deals, Medialaan/Mediafin en Sanoma, de budgetronde 2018 beïnvloed?

Niet. De budgetronde 2018 is verlopen zonder dat de mensen kennis hadden van het Sanoma-verhaal. We hebben daar bewust geen gewag van gemaakt. Het is belangrijk dat iedere titel op zichzelf kan staan. Een Knack moet weten in welke richting het gaat. Knack staat niet ten dienste van de cijfers, het zijn de cijfers die ten dienste staan van Knack. Met de overnames zullen er belangrijke wijzigingen zijn op ondersteunende diensten. En dat zal alleen maar een positieve invloed hebben voor de titels die we al in portefeuille hebben. We hebben in 2017 veel voorbereidend werk gedaan. En begin 2018 hebben we heel goed aangegevoeld welke richting we willen uitgaan.

En nu full speed vooruit?

Voor mij is het heel belangrijk dat het managementteam goed aan elkaar hangt. En dat we consistent zijn. Talenten alleen zijn niet voldoende. De spirit die door het bedrijf flitst, is minstens even belangrijk. Zeker als je wijzigt van richting, of daarmee bezig bent. Dan is het belangrijk dat heel de groep meegaat. De nieuwe missie, visie, waarden – dat hebben we als managementteam samen uitgewerkt. Het is belangrijk dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen. Maar dit geldt voor elke manager en elke medewerker. De talenten dienen samen te gaan met een teamspirit. Als die twee samenkomen, dan zal je zien wat dat kan betekenen!

We moeten zorgen dat Mediafin goed blijft. Dat we geen ingrepen doen ten nadele van de organisatie.



Ann Debaere

Eventmanager

AAN TAFEL!

Knack Weekend organiseerde 'Vrienden van de Smaak'.

Ann Debaere: "Vrienden van de Smaak organiseert samen met Knack Weekend bijzondere diners op unieke locaties. Een honderdtal gasten genieten samen, aan één lange tafel, van een vijfgangendiner dat een topchef bereidt met lokale seizoensproducten. In tijden van over-digitalisering en sociale media gaan we op zoek naar waardevolle manieren om met elkaar in contact te komen en dat is wat we met dit concept willen doen. We creëren een moment van samenzijn rond de tafel, tijd nemen, genieten, ontdekken, communiceren. De bijval is zo groot dat deelnemers afzakken uit alle hoeken van het land, velen van hen komen telkens terug. In 2017 stelden we onze tafel op in de fruithoeve Cocquyt langs het Schipdonkkanaal in Meigem (chef Broes Tavernier), boven op de mijnterril van natuurpark Connecterra in Maasmechelen (chef Koen Verjans), in de emailfabriek in Sint-Jans-Molenbeek (chef Isabelle Arpin), en in de gotische zaal van het stadhuis in Brussel (chef Yannick Van Aeken). In 2018 zullen we onder andere te gast zijn in een oude papierfabriek in Huizingen en in een biologische hopkwekerij in Poperinge."



“ TALENT is de belangrijkste grondstof van Roularta

KATRIEN DE NOLF | DIRECTEUR HR

Hr-directeur Katrien De Nolf vertaalt de familiale bedrijfssfeer bij Roularta tot een instrument van efficiëntie, motivatie en inspiratie. “Veel van wat we doen, wordt gedragen en zelfs gedreven door onze medewerkers.”



Diana De Cat

Directeur Communicatie Roularta Media

YOUR PREMIUM CHOICE

Roularta Media, de nationale regie van Roularta Media Group, kreeg een nieuwe slogan.

Diana De Cat: “Het medialandschap kristalliseert. Uitgevers kiezen een duidelijke positionering. De positionering van Roularta Media is kristalhelder: wij bieden hoogkwalitatieve media die sterk scoren bij de hoogste sociale doelgroepen. In het vakjargon spreekt men van premium-producten en -doelgroepen. Onze slogan ‘Your premium choice’ vat alles samen: Roularta is de exclusieve partner voor elke adverteerder die zijn premiumproducten in een premium-context aan een premiumpubliek wenst voor te stellen.

Deze adverteerders kiezen doelbewust voor een partnership met Roularta. Denken we maar aan merken zoals Audi dat al jarenlang de ‘Trends Manager van het Jaar’ sponsort, Auping dat een exclusief bed aan de lezers van Knack Weekend en Le Vif Weekend voorstelt, Chanel dat een unieke eindejaarsverpakking met Knack Weekend en Le Vif Weekend realiseert, Montblanc dat vertelt over de kunst van het schrijven in Trends Style, Club Med dat een witte Black Weekend creëert om een nieuw skiresort voor te stellen... Kortom, Roularta Media is ‘your premium choice’, punt.”

Wat omvat hr bij Roularta?

KATRIEN DE NOLF: We delen hr op in vijf domeinen. Werving & Selectie. Payroll. Vorming, Training & Opleiding. Interne Communicatie. Events.

Payroll lijkt de meest administratieve poot.

Onderschat het niet. In 2017 namen we de payroll over van Open Bedrijvendag en STERCK. We organiseerden introductiedagen voor die mensen. Bij de overname van Mediafin en Landleven was payroll geen issue. Mediafin heeft een eigen hr-afdeling en de payroll voor Landleven wordt vanuit Nederland gedaan. Met de overname van Sanoma wacht ons in 2018 nog een grootschalige oefening. Honderd nieuwe collega's erbij.

Hoeveel nieuwe collega's nam Roularta in 2017 zelf in dienst?

195. De extra's die we toevoegden waren vooral digitale profielen en die zijn niet makkelijk in te vullen. We mikken hierbij vooral op digitale profielen zoals Google-gecertificeerde profielen. Om vooruit te gaan, plannen wij de Digitale Academy, willen wij afgestudeerden of freelancers aantrekken die we met die academie willen doen groeien naar de competenties die we nodig hebben.

Daarmee zijn we al in het domein Werving & Selectie.

We hebben in 2017 ook ingezet op sociale media.

Kanalen als De Zondag en Deze Week zijn voor onze vacatures prachtige kanalen naar het brede publiek en houden we open. We voegden er de kanalen van de sociale media aan toe. Op LinkedIn hebben we een Recruiter Seat, waarop we elf Job Slots kunnen plaatsen.

In de plaats van te wachten tot de mensen naar ons komen, zoeken we sinds 2017 veel meer proactief naar de juiste mensen. Roularta zet zichzelf in de jobmarkt als een aantrekkelijk toekomstig bedrijf. We willen de mensen 'goesting' geven om bij ons te komen werken. We hebben ondertussen een socialemediaplanning en de respons op sociale media groeit. Ons Innovation Lab hielp ons met het automatiseren van die planning, zij introduceerden

Meltwater bij ons, een internationale marktleider in media intelligence en gespecialiseerd in het monitoren en analyseren van online- en social media.

Hr werkt ook nauw samen met de Videocel van Roularta. Beeld in het algemeen en video in het bijzonder zitten in de lift. We realiseerden met hr de video 'We Are Roularta!'. Daarmee brengen we Roularta positief in beeld in de buitenwereld, en het versterkt tegelijk de interne waarde 'One Team, One Family'. We stoffeerden ook onze website Mijntoekomstbij.roularta.be met meer video.

En we digitaliseren de sollicitatieprocessen. We doen dat nu moderner en efficiënter. De kandidaten kunnen hun tests voortaan thuis invullen.

Met 'One Team, One Family' spreken we alle collega's rechtstreeks aan. Wij zijn één familie, en iedereen maakt er deel van uit.

**Bart Declercq**

Sales & Export
Director Roularta
Printing

OUT OF AFRICA

Roularta Printing was aanwezig op het congres van Distripress in Lissabon.

Bart Declercq: "Distripress is een vereniging zonder winstoogmerk voor de bevordering van de wereldwijde verspreiding van de pers (kranten, tijdschriften en paperbacks). Op het jaarlijkse congres, in september 2017 in Lissabon, werden de trends in de markt geanalyseerd.

Grootwarenhuizen spelen een almaar belangrijkere rol in de distributie van de pers en drukwerk kan voor de lezers weer aantrekkelijk gemaakt worden door een vernieuwde lay-out, aangepaste papiersoorten en een degelijke inhoud.

Roularta Printing was aanwezig met een stand. Distripress is een uitstekende gelegenheid om uitgevers te ontmoeten die we anders nooit zouden leren kennen. De uitgever van New African Magazine, met verspreiding over het hele Afrikaanse continent, zocht er een drukker met ervaring in luchtvracht (Known Consignor). Met referenties als The Economist en Bloomberg Weekly komt Roularta Printing heel overtuigend over en de deal was op korte termijn gesloten. Roularta Printing drukt vanaf nu New African, African Business, African Banker en New African Woman voor deze nieuwe klant. Afspraak in Rome voor het congres van 2018!"

Je krijgt nieuwe mensen niet meer kant-en-klaar binnen. Je moet ze als bedrijf verder vormen, trainen en opleiden. Nog een pijler van uw hr-beleid.

2017 was daarvoor een belangrijk jaar, en dan denk ik in de eerste plaats aan de nieuwe salestrainingen. We introduceerden bij de regie een vernieuwd salesverhaal. En met onze Sales Training & Coaching Manager Veerle Hofman rolden we bij Roularta Local Media Sales 3.0 uit. We hadden al een zeer sterk salesverhaal, maar het was gebaseerd op print. Met Roularta Digital is het belangrijk dat we dat salesverhaal open-trekken en een totaliteit van oplossingen voorstellen. Mensen kregen daarvoor opleiding en coaching. Er was daarover zoveel enthousiasme dat we het project uitbreidden naar andere units.

En er is ook het megaproject The Customer Journey. In 2017 kregen de werkgroepen vorm, we nodigden Els Dhaeze van PITopia uit The Customer Journey voor Roularta te duiden. We willen met The Customer Journey bereiken dat klanten aan hun contact met Roularta een positieve ervaring overhouden waarover ze communiceren.

Laatst hadden we zo een voorval. Een klant die bij ons langskwam in Zellik kwam ons achteraf complimenteren. "Dat heb ik nog nooit meegemaakt. Ik kwam aan de receptie. Die mensen kenden mijn naam al, ze wisten waarvoor ik kwam. Ze boden me meteen een koffie aan. Ik werd begeleid tot bij de persoon met wie ik een afspraak had. Na die meeting werd ik weer tot aan de receptie gebracht. Proficiat dat jullie dat op die manier aanpakken." Wel,

dát is de bedoeling van The Customer Journey. Dat mensen het aan anderen doorzeggen, ons aanbevelen.

Nu zal The Customer Journey tot in alle geledingen van het bedrijf doorsijpelen. Het is een langetermijn-project. 2017 was het jaar van de bewustwording, in 2018 starten we met de workshops en dat project stopt eigenlijk nooit. The Customer Journey moet een gewoonte worden.

Ondernemerschap in de zin van initiatieven nemen willen we over heel het bedrijf uitdragen. We willen mensen in die richting stimuleren, ze laten groeien. Ook de mensen die niet in een leidinggevende functie zitten en die dat niet of nog niet nodig hebben, geven we de kans om deel te nemen aan de opleiding 'Coachen en leiden'.

Als het gaat over opleiding huldigen wij het adagium: "Vraag niet om een lichtere last, vraag om sterkere vleugels." Hr is een verhaal van mensen met talenten. Dat begint bij toekomstige talenten spotten en aantrekken. Maar minstens even belangrijk is de ontwikkeling van de aanwezige talenten. Talent is de belangrijkste grondstof van Roularta.

Voor het
rekruteren van
nieuwe collega's
zetten we steeds
meer in op
sociale media.

En dan die talenten met elkaar verbinden.

Daar ligt zeker een opdracht voor een duurzaam hr-beleid. De juiste mensen op de juiste plaats krijgen. Het gaat ook over het delen van kennis. Het organiseren van instorms. We nodigen al onze mensen uit om met ons mee na te denken en Roularta mee vorm te geven. Veel initiatieven die we nemen, komen voort uit ideeën van onze



Renaat Declercq

Productiemanager
Online Roularta
Local Media

NET ZO GOED NATIONAAL ALS LOKAAL

Digilocal werd in 2017 Roularta Digital.

Renaat Declercq: "Sinds 2014 zijn we een fullservice-agentschap waarbij we behalve Google AdWords ook Facebook-advertising, webdesign, e-mailmarketing,... aanbieden. Met de naam Digilocal gaven we aan dat we lokale onlinemarketing aanreikten aan de lokale klanten van Roularta Local Media. Door te kiezen voor de naam Roularta Digital willen we als een sterk merk alle online-oplossingen van Roularta onder één naam aan al onze klanten aanbieden. Zowel lokale als nationale klanten kunnen een beroep doen op de kennis en ervaring die bij Roularta aanwezig is. Roularta Digital staat voor innovatieve oplossingen aangepast aan de noden van onze klanten. De klanten komen altijd op de eerste plaats. Wij bevinden ons in een unieke situatie waarbij we als enige speler op de markt zowel online- als offline-oplossingen op maat kunnen aanbieden. De uitdaging is om al onze expertise samen te brengen zodat we snel kunnen evolueren en de markt veroveren. We spelen in een concurrentiële markt, die elke dag grote sprongen vooruit neemt. Een achterstand is moeilijk in te halen, daarom moet je een pioniersrol vertolken. En daar bouwen we met het volledige team elke dag keihard aan."

medewerkers. Onze Knack Cruises waren een idee dat in een brainstorm naar boven kwam. De vorm die we aan het Roularta-feest gaven: op basis van ideeën van collega's. Onze introductiedagen zoals we ze vandaag kennen: dat vertrok vanuit een brainstorm. De Academy's die we organiseren in Roeselare, Zellik en BMC: daarvoor bevroegen we de mensen. Welke items willen jullie dat daarin aan bod komen? Zo krijg je participatie.

In 2017 voerde hr 520 interne gesprekken. Onze CEO en de voorzitter van de raad van bestuur lezen de verslagen van die gesprekken, voor hen is dat een manier om voeling met de mensen te krijgen en te houden. Een soortgelijk initiatief is 'Aan tafel met de CEO'. Dat vloeide voort uit een Meiboom Academy die Xavier Bouckaert in Roeselare, BMC en Zellik gaf toen hij pas CEO was. Hij legde daarin uit waar Roularta staat en waar Roularta naartoe wil. Hij bezocht ook alle kantoren van Roularta Local Media. We zagen dat dit de mensen boeide. Dus dachten we na over hoe we dat een verlengstuk konden geven. Dat werd 'Aan tafel met de CEO': om de twee maanden zitten er collega's met de CEO aan tafel voor een lunch. Op een informele manier wisselen ze gedachten en informatie uit.

Zo komen we op het domein van de interne communicatie.

Hr wil de muren tussen de afdelingen slopen. We zijn in 2017 gestart met een interne Facebook-pagina als extra communicatiekanaal. We sporen mensen

aan om daar positieve dingen op te delen.

Ons intranet is veeleer bedrijfsgerelateerd en werd in 2017 volledig vernieuwd. De technologie van het oude intranet werd niet langer ondersteund, dus dachten we na over een nieuw platform. De teamsamenwerkingssoftware van Confluence is het meest gebruiksvriendelijke platform. We introduceerden het in 2017, het krijgt verder vorm in 2018.

Maar het hoogtepunt van 2017 op het vlak van interne communicatie was allicht het 100e nummer van Insight Magazine, ons magazine voor de medewerkers. We voerden een restyling door, we maakten het magazine nog krachtiger, we verbeterden de fotografie

met een team van interne fotografen. Insight Magazine is een magnifiek voorbeeld van mensen die belangeloos bezig zijn om daarvan te maken wat het geworden is. Als je ziet hoe dit vehikel van interne communicatie honderd nummers geleden begonnen is... Zou je het vandaag wegnemen, het zou gemist worden. Mensen kijken ernaar uit. Ook met dat magazine halen we de muren tussen de afdelingen weg.

Daartoe dienen waarschijnlijk ook de events.

Dat heeft inderdaad ook te maken met interne ambiance. Waar we kunnen, ondersteunen we dat. Met het Sportief Comité vierden we in 2017 de tiende editie van 'Met de fiets naar het werk'. Daar maakten we iets speciaals van, met een ontbijtsessie, een voorstelling van stunts en acrobatie met de fiets tijdens de middagpauze, en een fietstocht 's avonds waarvoor

Met interne communicatie wil hr de muren tussen de afdelingen slopen.



Wim Denolf

Redacteur Knack
Weekend

DAAR ZIT MUZIEK IN

Hoe de Roularta Band collega's samenbrengt.

Wim Denolf: "De Roularta Band kwam tot stand na een interne oproep in het voorjaar van 2015. Vijf maanden later maakten we ons podiumdebuut: een tiental muzikanten uit alle vestigingen en afdelingen van het bedrijf. Mensen die nooit eerder hadden samengespeeld, maar er vol enthousiasme voor wilden gaan.

Intussen zijn we een vaste waarde op Roularta-evenementen als het personeelsfeest en de halloweenparty van de nationale en lokale reclameregie.

De betrokkenheid van andere collega's is groot: velen vragen ons lang vooraf of het een beetje opschiet en delen na elk optreden foto's en video's op de sociale media. Maar van routine is geen sprake: we brengen telkens andere songs en leggen de lat steeds hoger. Soms gaan we op de laatste repetitie nog de mist in. Wanneer op het podium alles op miraculeuze wijze in de juiste plooi valt en het publiek mee is, is de ontlasting heftig. Samen alles geven, een moeilijk parcours lopen en knallen aan de finish, dat doet enorm deugd."

we ook de familieleden van de collega's uitnodigden, waarna we nog een frietkraam installeerden en op een ijsje trakteerden. Iedereen kijkt daar met een positief gevoel op terug.

Ook ons Roularta-feest kreeg sinds enkele jaren een heel andere allure. Met, voor de derde keer al, het optreden van de Roularta Band. En 55 Ambassadors – dat zijn de medewerkers met 25-30-35-40 dienstjaren – die met een multivisionshow in de kijker werden gezet.

We namen in 2017 afscheid van een monument van Roularta. Paul Provoost was als het ware van de schoolbanken tot aan zijn pensioen bij Roularta, heel zijn carrière. Met heel veel inzet voor De Vriendenkring die nu Roulactief heet: de vereniging die culturele en andere uitstappen voor de collega's en ex-collega's organiseert en bij Roularta ook als een solidariteitsfonds fungeert. Paul engageert zich nu voort als voorzitter van de PlusClub, de vereniging van gepensioneerde medewerkers van Roularta. Weinig bedrijven hebben zo'n werking voor gepensioneerde medewerkers, met zoveel bijeenkomsten, zoveel enthousiasme.

Maar het is niet altijd een hoeraverhaal.

Nee, en ook dat verstaan wij onder een duurzaam hr-beleid: de mensen ook begeleiden als het minder goed met ze gaat. Iemand die langdurig afwezig is, laten we niet aan zijn lot over. We houden contact. We zoeken mee naar oplossingen. We geven onze men-

sen adviezen, ook los van Roularta. Mensen die psychisch vastzitten, of met hun gezondheid. Wij proberen die mensen vooruit te helpen. We horen geregeld van mensen die dan na zo'n periode terugkomen: dat jullie ons niet in de steek lieten, dat deed deugd. Dat is het menselijke dat in onze waarden terugkeert.

Over waarden gesproken. Roularta formuleerde in 2018 haar missie, visie en waarden opnieuw.

Bij de verkoop van Mediaalaan en de aankoop van Mediafin dachten we na over hoe we evolueren, en of de formulering van onze missie, visie en waarden daar nog wel op afgestemd is. Moesten we dat niet herbekijken in functie van onze keuzes en de richting waarin we gaan? Met het managementteam is dat in verschillende sessies gegroeid want het is belangrijk dat het door het hele managementteam gedragen is. In 2018 draaien we dat uit want de bedoeling is dat het hele bedrijf die missie, visie en waarden uitdraagt.

Met de waarde die we formuleren als 'One Team, One Family' is hr bijzonder opgezet. We spreken er rechtstreeks al onze medewerkers aan. Wij zijn één familie, en iedereen maakt er deel van uit. We kregen onlangs een reactie van een sollicitant: "Dat familiale, de gemoedelijkheid in de omgang met elkaar, dat valt op bij Roularta."

Dat commentaar past bij de basis van hr bij Roularta: dit bedrijf is een stukje van iedereen, ongeacht de functie.

We willen bereiken
dat klanten hun
contact met
Roularta zo
positief ervaren
dat ze erover
communiceren.



Sophie De Nolf

Facility Manager

MEER LICHT EN MEER RUIMTE

In het Roeselaarse hoofdkwartier van Roularta onderging de ontvangstruimte een grondige renovatie.

Sophie De Nolf: "Meer licht en ruimte' was de belangrijkste wens die onze CEO meegaf. Ook de terugkerende opmerking dat we onze bezoekers laten wachten in de tocht van de inkomdeuren, gaf aanleiding tot de renovatie van de inkomhal van Roularta in Roeselare. Het gebouw dateert van 1964. In 1989 was er een ingrijpende renovatie met de aanbouw van de toren, de vernieuwde voorgevel en de typische decoratieve elementen van Piet Bekaert, die we ook in Zellik terugvinden en die we zeker wilden behouden. Voor meer licht en ruimte waren we de woorden van Mevr. De Nolf indachtig, 'het plafond is in hout en kan ooit weggenomen worden'. De oplossing voor meer ruimte voor bezoekers vonden we in de uitbreiding naar de vroegere Line Extensions-kantoren.

Voorts kozen we ervoor om de trap te verwijderen en de toegang naar de nabijgelegen lift te verbeteren. Niet voorzien was de droogtijd van de ondervloer. Met een tiental ventilatoren, bouwdrogers en het creëren van een constante tocht raakte ook dat op tijd klaar."





Een tevreden klant is onze beste **AMBASSADEUR**

JAN CATTRYSSSE | DIRECTEUR ADMINISTRATIE

“2017 was niet minder onvoorspelbaar dan het jaar voordien”, zegt Jan Cattryssse, Directeur Administratie. Projectmanagement bij Roularta: een overzicht.

Wordt 2018 voor Roularta het jaar van The Customer Journey?

JAN CATTRYSSSE: 2018. 2019. 2020. Enzovoort. The Customer Journey is geen tijdelijk traject, het wordt een definitief onderdeel van het DNA van Roularta. Roularta wil zich onderscheiden op alle vlakken: producten, mensen en diensten, maar ook klantgerichtheid. Klantgerichtheid is heel belangrijk voor klantenbinding en klantenwerving. Een tevreden klant is onze beste ambassadeur. Om aan de verwachtingen van de klant te voldoen, moeten we ook weten wat de klant van ons verwacht. Daar

begint het verhaal van The Customer Journey.

De meest concrete output van The Customer Journey tot dusver is het onthaal. In Roeselare werd de receptieruimte zelfs grondig vernieuwd. Er gaat ook veel aandacht naar de manier waarop de mensen aan de receptie met de bezoekers omgaan die zich fysiek, per telefoon of per mail melden. Het basisprincipe daar is: ‘First time right’. Die bezoeker zo snel mogelijk bij de juiste persoon brengen. Zo vullen we de behoefte van de klant optimaal in. Even belangrijk is hoe hij wordt behandeld. Daar besteden we veel zorg aan.



Greet Denoo

Teammanager
Roularta Custom
Media

HET VERTELLEN VAN VERHALEN

Roularta Custom Media introduceerde inbound marketing.

Greet Denoo: “De afdeling Roularta Custom Media maakt alle mogelijke vormen van content voor externe partijen. Zoals klantenmagazines. In 2017 zijn we gestart met inbound marketing, dat is het creëren van relevante content voor een doelgroep en het optimaliseren van de vindbaarheid van die content. Goede storytelling is daarbij bijzonder belangrijk: geleidelijk aan voel je dat de mensen geïnteresseerd zijn in wat je vertelt.

Roularta Custom Media staat erom bekend kwaliteitsvolle content te brengen en we willen nog verder groeien op het vlak van contentmarketing. In opdracht van onze commerciële collega's in Zellik realiseert het team native advertising-campagnes voor de klanten van de Regie.

In 2018 maken we ook andere afdelingen van Roularta wegwijs op het gebied van inbound marketing, en willen we dat ook uitrollen voor onze externe klanten. Het team van Roularta Custom Media kreeg er trouwens een onlinecontentmarketeer bij, die ons digitaal nog meer op de kaart zal helpen te zetten.”

2017 stond vooral in het teken van de voorbereiding op The Customer Journey.

We bestudeerden de lezersmarkt en de advertentiemarkt. In 2018 concretiseren we The Customer Journey op alle bedrijfsniveaus, want we willen dat de klantgerichtheid van Roularta door de hele organisatie wordt gedragen. We communiceren daar intern zeer intens over, en introduceren die klantgerichtheid nog op andere manieren: workshops, opleidingen, trainingen, academies, video's...

Vorig jaar noemde u 2016 een onvoorspelbaar jaar.

2017 was niet minder onvoorspelbaar. Dat maakt het ook boeiend. Het was een jaar van verwachte en onverwachte omstandigheden. Doordat ze een hoge prioriteit krijgen, dreigen de onverwachte zaken soms de verwachte naar het achterplan te duwen. We waken erover dat dit niet gebeurt.

Wat waren verwachte omstandigheden?

Het CRM-project was een verwachte omstandigheid met een onverwachte wending. Halfweg 2017 werden we geconfronteerd met een nieuwe licentiepolitiek van de potentiële leverancier, waardoor we ons verplicht zagen dat project te verlaten. Gelukkig zonder financiële gevolgen.

Ondertussen experimenteerden enkele afdelingen van Roularta – Custom Media, de Videocel – met Teamleader CRM, vooral voor projectopvolging. Daarnaast bouwen we met onze eigen IT, vanuit onze databank, een Custom Relationship Management (CRM)-appli-

catie. Wat heeft een CRM in eerste instantie nodig? Een klantendatabase en -portefeuilles. Dat hebben we. Verder volgens moet je daarin omzettinginformatie kunnen steken. Ook dat hebben we, het zit in ons datawarehouse. Dus was ons idee: als we zo'n doos kopen, moeten we die toch opvullen met informatie die we hebben, waarom doen we het niet omgekeerd? We hebben informatie, en nu bouwen we iets om die informatie aan de gebruiker beschikbaar te stellen. Uiteraard ook aangevuld met andere CRM-functionaliteiten zoals bezoeksrapporten, sales funnel,...

Vorig jaar kondigde u RIOS aan.

RIOS (Roularta Integrated Order System) voor magazines gaat live op 23 april. Met RIOS kunnen we bestellingen volledig digitaal registreren, opvolgen en factureren. We gebruikten het systeem al voor een aantal Roularta-units. Nu breiden we het uit naar de magazines, we hebben daarvoor een heel breed orderplatform gebouwd. De invoering van RIOS voor magazines is een big bang. Het is een intelligent systeem, met veel nieuwe functionaliteiten en veel minder tussenstappen.

Intussen begon 2018 met een onverwachte omstandigheid: de Sanoma-deal.

Op Gedichtendag stuurde ik een limerick naar onze CEO Xavier Bouckaert:

*Een CEO vol charisma
 Bracht een bezoek aan Sanoma
 Hij kwam weer terug
 En meldde heel vlug
 Prachtige deal voor Roularta.*

De klantgerichtheid
 van Roularta
 wordt door de hele
 organisatie gedragen.



Fabienne Dewilde

Conceptmanager
 La Fabrique à Idées

THE POWER OF PASSION

Op 17 november organiseerden het Théâtre National, Knack, Le Vif/L'Express, het Belgian National Orchestra en Renault het event 'The Power of Passion'.

Fabienne Dewilde: "In 2015 en 2016 hadden we voor de Renault Espace het intieme concept 'Inspiring People' georganiseerd: ontmoetingen tussen inspirerende persoonlijkheden en onze lezers van Knack, Le Vif/L'Express, Trends en Trends-Tendances. Voor 2017 vroeg Renault aan La Fabrique à Idées om een nieuw concept te bedenken. We organiseerden voor onze lezers een groot event rond het thema passie voor het leven, als een oproep aan de mensen om hun passie voluit te beleven, om te geloven in zichzelf en in hun dromen.

In het Théâtre National was 'The Power of Passion' een livemasterclass op muziek van het Belgian National Orchestra. Vijf persoonlijkheden kregen 12 minuten en 80 muzikanten om hun passie te doen overslaan op 500 toeschouwers: topchef Sang Hoon Degeimbre, humoriste Laurence Bibot, filosoof Jean Paul Van Bendeghem, pianist Jef Neve en Renault-designer Laurens van den Acker. Met dit event beantwoordde La Fabrique à Idées aan de steile verwachtingen van zowel adverteerder als lezers. Missie geslaagd."

Ik vind dat een prachtige deal, het toppunt van synergie. Het past perfect in ons geheel, en in onze strategie. Voor de toekomst van Roularta is dat een uiterst positieve zaak. Het geeft duidelijk aan waar we naartoe gaan. Natuurlijk zal er veel voorbereidend werk in kruipen. Maar zodra de deal goedgekeurd is, zullen we er alles aan doen om de mensen die van Sanoma overkomen, in optimale omstandigheden te ontvangen. We willen dat ze zich welkom voelen.

Daar functioneert u dan in uw hoedanigheid van Project Management Officer (PMO).

Als PMO bewaak ik de procedure. De verantwoordelijkheid voor het projectmanagement ligt bij de projecteigenaar.

Wat bedoelt u met procedure?

Wij hebben het PID, het Projectinitiatiedocument. Daarmee stimuleren we de aanvrager en de promotor om vooraf goed na te denken over zijn project. Wat wil hij met zijn project bereiken? Hoeveel zal dat kosten? Wat kan Roularta daarmee winnen, kwalitatief, kwantitatief, strategisch? Tegen wanneer wil hij dat project verwezenlijken? Wat zijn de risico's dat het niet lukt? De board (Rik De Nolf, Xavier Bouckaert, Jeroen Mouton en Katrien De Nolf) beslist finaal of het project wordt uitgevoerd. We doen dit voor projecten met een ontwikkelingsduur van meer dan 30 dagen of een externe kost van meer dan 20.000 euro. Het is een kosten-batenanalyse, waarbij we altijd proberen omzetverhogend en/of kostenbesparend te werken.

Vanuit onze databank bouwen we nu zelf een systeem voor CRM.

Er waren in 2017 niet meer PID's dan in 2016, dat blijft status quo draaien rond 25 à 30.

Waarom wil Roularta de ISO 50.001-norm behalen?

Die norm heeft te maken met energieverbruik. In 2015 engageerden we ons als enig Belgisch grafisch bedrijf voor de EBO – de Energie-BeleidsOvereenkomst – van de Vlaamse regering. Wat EBO vraagt, komt sterk overeen met ISO 50.001. Alleen, als we in de drukkerij een EBO-certificaat aan de muur hangen en we krijgen mensen van The Economist over de vloer: die weten niet wat dat is. De ISO-norm daarentegen is wereldwijd bekend, de naam zegt het: Internationale Organisatie voor Standaardisatie.

In 2018 gaan we voor die norm. Dan ben je een modelbedrijf, dan heb je een voorbeeldfunctie. De lat ligt extreem hoog, je moet intern een aantal strenge regels opleggen. Wat impliceert dat we ons energieverbruik nog beter monitoren en scherper zetten. Daarmee werken we sowieso al kostenbesparend. Maar met die norm kan je naar buiten komen, dat kan omzetverhogend werken. Een klant met een ISO-normering geeft altijd de voorkeur aan een ISO-gecertificeerde partner. Voor bladen als Bloomberg en The Economist bijvoorbeeld is het heel belangrijk dat ze aan hun lezers kunnen communiceren dat hun blad gedrukt wordt in een drukkerij die bekend is als Known Consignor en die straks ISO 50.001-gecertificeerd is. Men pakt daar graag mee uit. Daarnaast biedt het ons een aantal interne (binnen Vlaanderen, België) voordelen op. Voor een ISO-normering krijg je bepaalde subsidies, garanties, fiscale kortingen, voordelen...



Frank Minne & Nick Dutry

Directeur Circulation & Coördinator Technologie en Multimedia bij het Innovation Lab

INNOVATIE IN DE KLANTENSERVICE

In samenwerking met het Roularta Innovation Lab ging de abonnementendienst aan de slag met artificiële intelligentie en socialmediamonitoring.

Nick Dutry: "Met het Roularta Innovation Lab werken we al diverse projecten uit voor verschillende afdelingen. Die projecten houden we in het begin kleinschalig. Worden ze positief onthaald, dan rollen we ze breder uit. Voor de abonnementendienst waren er drie projecten met een gemeenschappelijk doel: de klant sneller, efficiënter en persoonlijker benaderen."

Frank Minne: "Een van de tools van onze klantenservice analyseert de inhoud van inkomende e-mails en wijst ze aan de meest geschikte collega toe. We streven er ook naar om eenvoudige vragen zoveel mogelijk automatisch af te werken. Via een andere softwarecomponent volgen we de communicatie op social media. We bekijken ook of we in de toekomst chatbots kunnen inzetten bij de communicatie met onze abonnees. De input van het Innovation Lab is voor ons essentieel bij het verkennen, ontwikkelen en introduceren van nieuwe technologie. Het Innovation Lab maakt het ons mogelijk om snel te schakelen, ook in domeinen waarmee we minder vertrouwd zijn."



“ KWALITEIT DRIJFT ALTIJD BOVEN. En kwaliteit is nu net een kenmerk van Roularta

JOS GROBBEN | DIRECTEUR MAGAZINES

De discussie over print of digitaal heeft veel mensen afgeleid van de essentie van media: content. Dat zegt Jos Grobben, directeur van de magazines van Roularta. De Sanoma-titels verwelkomt hij met groot enthousiasme.



Amid Faljaoui

Hoofdredacteur
Trends-Tendances

DAVOS IN KNOKKE

Al zeven jaar organiseren Trends en Trends-Tendances de Trends Summer University.

Amid Faljaoui: “België heeft ook zijn mini-Davos en dat is de Trends Summer University. Al zeven jaar, telkens in de maand juni, organiseren de economische newsmagazines Trends (NL) en Trends-Tendances (FR) dit event voor de elite van het Belgische bedrijfsleven in de badstad Knokke. Het concept is origineel, want het richt zich uitsluitend naar een honderdtal CEO's, leden en voorzitters van de raden van bestuur van Belgische topbedrijven.

Toonaangevende sprekers nemen er het woord, en er is ruimte voor reflectie en debat, gemoderd door de hoofdredacteurs van Trends en Trends-Tendances. Maar vanzelfsprekend, het is juni en het is het einde van de week – de sfeer is relaxed en in alle exclusiviteit worden er tijdens het weekend van de Trends Summer University meerdere feestelijke activiteiten georganiseerd. Na enkele jaren is dit zomerse rendez-vous verankerd in de agenda van onze decision makers. De thema's worden altijd gekozen in functie van de actualiteit. Het thema van de Trends Summer University 2018, op vrijdag 8, zaterdag 9 en zondag 10 juni, is artificiële intelligentie en haar impact op de zakenwereld.”

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor de magazines van Roularta?

JOS GROBBEN: De gebeurtenis van de afgelopen maanden, is natuurlijk de overname van een groot stuk van Sanoma. Er is in het verleden al over dit dossier gepraat tussen Roularta en Sanoma, maar de timing bleek nu ideaal. Bij dit soort overnames is timing belangrijk. Als er zich een interessante overname aandient, moet je durven te springen. Roularta deed dat bij de overname van STERCK, van Landleven in Nederland en finaal van de Sanoma-titels en de helft van Mediafin.

Waarom is de overname van de Sanoma-titels een goede zaak?

Het geeft ons vier grote opportuniteiten. Eén: we kunnen de inzet van onze uitstekende ondersteunende diensten optimaliseren. Dit wil zeggen dat we deze diensten nu voor méér titels kunnen inzetten, wat een aanzienlijke repercussie heeft op de kosten. Twee: op termijn gaan wij die titels zelf drukken, dus bijkomende opdrachten en omzet voor onze afdeling Printing. Drie: bladen als Flair of Feeling (Libelle iets minder) drijven op losse verkoop. Dit is een zeer wankel basis omdat verkooppunten het alsmaar moeilijker krijgen. Als we een percentage van die losse verkoop in trouwe abonnees kunnen omzetten – als Roularta ergens buitengewoon sterk in is, is het dit – wordt dat een gouden zaak. Vier: de Sanoma-portefeuille past perfect in onze portfolio. Of beter, vult die aan zodat onze regie beduidend sterker staat op de reclamemarkt.

Onze omzet op de lezersmarkt blijft stabiel. Dat is een unicum in de uitgeverwereld.

Roularta staat bekend voor hoogwaardige nieuws-magazines. Gaat het bedrijf nu voor het vrouwelijke segment?

Er is toch niks mis mee met dat vrouwelijke segment? Wij zijn nooit te beroerd geweest om te leren. Kijk naar de geschiedenis van Roularta. Wij proberen dingen. De kunst van het maken van nieuwsmagazines hebben we ook moeten leren, die van lifestyle-bladen ook, het organiseren van grote en rendabele events idem, we hebben geleerd om te gaan met de digitale wereld, we hebben zelfs cruises leren organiseren. Bij de mensen van Sanoma zit een grote kennis van en over vrouwenbladen. We moeten hier niet eens van scratch beginnen.

Hoe moeilijk heeft de magazinemarkt het nu?

Wij presteren nog altijd – dit is al jaren zo – beter dan media waarmee we kunnen benchmarken. Maar dit is geen sector waar je moet gaan roepen: the sky is the limit. Er sneuvelen spelers en er zullen er nog sneuvelen. Dit is de harde realiteit in een moeilijke markt.

Achter de zuivere oplagecijfers van onze bladen gaat een ander, merkwaardig cijfer schuil, dat van onze omzet op de lezersmarkt. Dat blijft relatief stabiel. Op zich is dat al een unicum in de uitgeverwereld. Het betekent dat wij een publiek bereiken dat een correcte prijs wil betalen voor topproducten, waardoor we adverteerders kunnen aantrekken. Om een cliché uit de doos te halen: kwaliteit drijft boven. En laat kwaliteit nu net een kenmerk van Roularta zijn. We leveren die kwaliteit dankzij uitstekende mensen in al onze gele-



Pascal Flisch

Research & Business Development bij Trends Business Information

ALLES WORDT ZICHTBAAR

Trends Business Information bereidde zich voor op een cruciaal 2018.

Pascal Flisch: “2017 was een jaar waarin we onszelf herdefinieerden. Onze markt bestaat uit drie segmenten. In het segment van de marketing – waar men zich (samen met ons, trouwens) voorbereidt op de revolutie die General Data Protection Regulation en ePrivacy dit jaar zullen ontketenen – bleven we in 2017 stabiel. Maar voor abonnementen op de gegevensbank van Trends Top overtroffen we de verwachtingen. Op de markt van het kredietmanagement creëert de razendsnelle evolutie op het vlak van big data voortdurend nieuwe behoeften, maar er zijn ook uitwassen, denk maar aan fake news. Trends Business Information trok tijd uit om dingen op hun betrouwbaarheid uit te testen. We rollen in 2018 een nieuw platform uit, dat de services van al onze sites bundelt. Een eerste service, een e-shop voor rapporten over kredieten van Belgische bedrijven, openden we in het eerste trimester van 2018. We zetten in op onze sterke punten: onze flexibiliteit, onze luisterbereidheid en ons analytisch vermogen. Die troeven resulteren in kwaliteitsvolle oplossingen op maat van de klant. In een maandelijks newsletter geven we uitleg over zowel de marktevoluties als over ons aanbod.”

dingen: van redacties in het begin van het proces over uitstekende sales tot de afwerking in de drukkerij.

In welke mate speelt die strijd nog altijd tussen print en digitaal?

Die heeft volgens mij nooit gespeeld, tenminste niet bij Roularta. Wij gaan waar ons publiek gaat. Internet kwam op, wij volgden. De iPad verscheen, wij deden mee. Mobiel gebruik is de afgelopen jaren zeer sterk toegenomen, dus wij volgen. Het is niet of digitaal of print, het is: en. Het gaat niet over welke drager moet je nu kiezen. In die eindeloze discussie over digitaal en print zijn sommigen vergeten wat de essentie blijft van onze business: content. Wat overigens merkwaardig is: de afgelopen jaren deden we veel onderzoek bij titels als Knack, Le Vif/L'Express of Trends en Trends-Tendances en wat bleek? De verknochtheid van mensen aan print. "Geef ons een mooi gedrukt product." Dat gold niet alleen voor de iets oudere lezers of potentiële klanten die wij ondervroegen, ook jongeren lieten heel duidelijk weten: prima die print. Dat staat dus haaks op alle onheilstijdingen over de teloorgang van de print. En ook bemoedigend zijn de signalen van adverteerders die blijven zweven bij gedrukte producten of die de weg daarnaartoe opnieuw gevonden hebben.

Geldt die verhouding print-digitaal ook voor de Sanoma-titels?

Natuurlijk. Eén duidelijk voorbeeld: Flair. Zoals

geweten richt dit magazine zich vooral tot jongere vrouwen. Het blad heeft een opvallende en succesvolle switch gemaakt richting digitaal. Flair zit buitengewoon sterk op internet, op sociale media,... omdat natuurlijk daar die jonge vrouwen te vinden zijn. Die mensen van Flair hebben niet zitten wachten op onze komst om het warm water uit te vinden.

Wat staat er nu de komende maanden en jaren op stapel bij de magazines?

De belangrijkste lopende en dwingende opdracht is natuurlijk de integratie van de Sanoma-titels want zelfs naar onze eigen normen blijft dit een grote operatie. Wat we absoluut moeten blijven behouden is focus. Focus op kwaliteit, op goede producten, op bladen – op papier en digitaal – die voor mensen echt een verschil uitmaken en die adverteerders verleiden. Verder moeten we onze inkomsten blijven verbreden. Het iconische Amerikaanse magazine Time stond opnieuw in de etalage – het was al eens overgenomen in 2017 – en een van de vroegere kopstukken schreef op een blog: "We bleven slapen bij Time, af en toe opgeschrikt door slechte cijfers. Maar we bleven doen wat we al sinds 1923 doen: een magazine uitgeven bijna alsof de wereld rondom ons stilstaat. Time is een blad gebleven, en is nooit een echte brand geworden die lezers aan zich bindt met ook events, met interessante bijlagen,..." Dat is dramatisch. Maar als ik hier in Roularta rondkijk, zie ik weinig mensen slapen.

Veel mensen
zijn nog altijd
verknocht aan
print. Ook jonge
mensen zeggen:
print is prima.



Ruth Goossens

Hoofdredactrice
Knack Weekend

EEN NIEUWSMAGAZINE OVER LIFESTYLE

Knack Weekend kreeg een make-over.

Ruth Goossens: "In 2017 focusten we bij Knack Weekend opnieuw op de essentie: een lifestylenieuws magazine maken. We brachten het leesplezier terug door een duidelijk ritme in de nummers te steken en het evenwicht tussen de verschillende pijlers als mode, design, reizen en culinair te herstellen. Het magazine wordt opnieuw meer ambachtelijk gemaakt met goed gemaakte verhalen en reportages, aandacht voor het vormelijke, maar evengoed voor titels en intro's. In de luxueuzere Black-edities – in het teken van een van onze pijlers – zorgen we dan weer voor verdieping en spelen we resoluut onze rol van expert. In september hadden we voor het eerst een Black Food met een exquisite restaurantgids. Een gesmaakt initiatief. Samen met de mode-instanties Flanders DC en MAD Brussels organiseerden we voor het eerst de Belgian Fashion Awards. We reikten prijzen uit in zeven categorieën. Op de uitreiking, op 16 november in Antwerpen, haalde zowel Dries Van Noten als Raf Simons persoonlijk zijn prijs op, een memorabel moment in de Belgische modegeschiedenis. Ook voor 2018 hebben we ambitieuze plannen. Knack Weekend en Mode dit is Belgisch vieren dan hun 35e verjaardag."





WIJ KENNEN ELKAAR.

Dáár ligt de kracht van het lokale

LUK WYNANTS | DIRECTEUR ROULARTA LOCAL MEDIA

De roots van Roularta liggen in de regionale media. “Dat is geen geloof, het is een missie.” Roularta Local Media (RLM) zet in op je buurt, je streek, je gewoonten, je menselijke contact.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor Roularta Local Media?

LUK WYNANTS: In 2017 pakten we onze printed media aan. Niks nieuws, we blijven altijd zoeken naar verbetering, maar deze keer grondiger, vernieuwender.

Deze Week werd gelanceerd, als opvolger van De Streekkrant.

Op de nationale markt kregen we aanmoediging en werden we geprezen voor onze durf met onze nieuwe formule. De trouwe handelaars verkiezen echter om de 100% huis-aan-huisformule trouw te blijven,



Ben Herremans

Hoofdredacteur
Roularta Custom
Media

DOOR DE COLLEGA'S VOOR DE COLLEGA'S

In juni verscheen het 100e nummer van Insight Magazine.

Ben Herremans: “Roularta is een huis met veel kamers. Het is zelfs meerdere huizen met veel kamers – met de hoofdzetel in Roeselare, het commerciële hoofdkwartier in Zellik, het redactionele bastion in Brussel en de negen vestigingen van de lokale media. En Roularta ontwikkelt diverse activiteiten en geeft dus onderdak aan vele, verschillende afdelingen. Daarom krijgt interne communicatie bij Roularta veel aandacht. Die bouwt bruggen tussen de divisies, en de collega's zijn ook gewoon nieuwsgierig naar wat er allemaal gebeurt onder het dak van Roularta.

Insight Magazine is een exponent van die interne communicatie. Een logische keuze, magazines maken is een kernactiviteit van het huis. Het blad geeft vorm aan een proces van *user-generated content*: Insight Magazine wordt gemaakt door de collega's voor de collega's. Het heeft een hoog infotainmentgehalte. En het wordt gesmaakt. Uit het voorwoord van de 100e editie: ‘Het is bij Roularta niet moeilijk om het werk te doen stilvallen. Het gebeurt telkens als Insight Magazine op de desk van de collega's belandt.’”

duz passen we het concept aan. In onze missie staan we voor 'relevante oplossingen voor adverteerders', en die vertalen we telkens opnieuw. Deze Week is nu de ideale shoppingkrant: volledig huis aan huis bedeed, met nieuwe advertentieformaten, meer mogelijkheden, een aangepaste tariefzetting en korte lokale berichten afgewisseld met rubrieken zoals het cursiefje, de puzzel en het kookmenu. Het concept dat we al jaren zien bij onze Extranet-titels. Deze titels worden 'leidend', hun naam en formule siert nu de uitgaves van Deze Week in de regio's van Knokke, Brugge, Torhout, Eeklo, Maldegem, Aalter, Deinze en Waregem.

Ook Steps kreeg een remake.

Het lanceringsnummer van december scoorde erg goed en overtrof onze verwachtingen. De boekingen lopen goed, de voorjaarsnummers behalen een goed volume en we krijgen er een schare trouwe lezers bij. Het blad – dat er zo mooi uitziet dat je amper gelooft dat het gratis is – krijgt alle kansen. De inkijskexemplaren, de verdeelkexemplaren bij de handelaars en de gratis per post verzonden abonnementen vinden hun lezers. Onze distributiedienst monitort de pick-up, met steekproeven bevragen we wekelijks handelaars en sturen bij indien nodig. Ieder exemplaar verdient immers de juiste contacten voor onze adverteerders op te leveren.

De Zondag werd opgepoetst: hoe wordt het succes van De Zondag bestendig?

Door een goed gebalanceerde mix van reportages,

nationale en regionale artikelen aan te bieden op het unieke moment dat De Zondag heeft. De Zondag scoort de dag zelf op radio en televisie, op maandag bij de collega-uitgevers en in de sociale media. Onze adverteerders merken dat en waarderen dat. Zij staan ook in de rij bij de bakker en zien hoe De Zondag letterlijk wordt opgepikt.

Storesquare kreeg in december 1 miljoen bezoeken.

Het is een knappe prestatie om op zo'n korte tijd zoveel bezoekers te winnen voor je platform. SSQ is gestart vanuit de noodzaak een Belgisch (Vlaams) antwoord te vinden op de buitenlandse inmenging. We zochten en vonden al snel het vertrouwen van vele lokale handelaars. Die hebben veel gemeen: ze willen allen groeien. Storesquare timmert er elke dag aan: aan de ontwikkelingskant, aan de handelaarskant, aan de consumentkant. Het is telkens schakelen en verbeteren.

Storesquare
zocht en vond
al snel het
vertrouwen
van vele lokale
handelaars.

ING als bijkomende partner wijst op het draagvlak van dit project.

Het platform van SSQ heeft dan ook een unieke rol: het faciliteert de lokale economie over het gehele traject.

Waarom werd de naam Digilocal veranderd in Roularta Digital?

Digilocal was een goede werknaam: lokaal en digitaal is de weg die ook lokale handelaars dienen te bewandelen. Maar het ontbreken van de sterke huis-



Veerle Hofman

Training- en
Coachingmanager

SALES 3.0

Bij Roularta Local Media, maar ook nog bij andere afdelingen, werd de opleiding 'Sales 3.0' gegeven.

Veerle Hofman: "Verkopen wordt hoe langer hoe complexer. Dit komt door verschillende factoren zoals een groter aanbod, meer concurrentie, een continu veranderende marktsituatie, digitale transformatie en een goed geïnformeerde, veeleisende consument. Om in deze veeleisende context een 360°-communicatiemix te kunnen aanbieden, was een nieuwe sales approach, Sales 3.0, noodzakelijk. Het is cruciaal dat je je als verkoper gaat differentiëren door klanten inzichten te geven, nieuwe ideeën aan te reiken en bovenal een juist advies te geven. Ondertussen heeft het volledige team van Roularta Local Media het Sales 3.0-traject gevolgd en gebruikt iedereen dezelfde termen 'aanwezig, gezien, gevonden, gekozen en vertrouwd worden'. Na de volledige uitrol haalde Sales 3.0 een Net Promotor Score (mate van klanttevredenheid) van 96% en werden de sessies als inspirerend en motiverend ervaren. Aangezien we maar 10% leren via training en 20% via coaching, en 70% via het sharen in de praktijk, zal het opvolgingstraject bepalend zijn voor het verdere succes."

naam 'Roularta' was een mankement. Tijdens onze denkoefening spotten we de breedte van dit alles. Zo merkten we dat de behoefte van de lokale handelaar om zijn communicatie via sociale media te verbeteren ook bij de nationale media-adverteerders aanwezig is, en dat de lokale handelaar ook interesse heeft in displaycampagnes op sites met grote bezoekersaantallen. Of deze klant nu nationaal of lokaal is, of hij via een agentschap of rechtstreeks komt: de oplossing moet volledig ten dienste staan van de adverteerder en de consument. En dan is de bedenking lokaal of nationaal niet meer aan de orde. En het is digitaal, wat staat voor vlot en toegankelijk. Vandaar: Roularta Digital.

Recent werden nieuwe oplossingen toegevoegd aan het al rijke portfolio: printklanten kunnen hun reach nu uitbreiden door hun aanbod ('deals') ook gecommuniceerd te zien op hun Google My Business page en op hun eigen Facebook wall. Zo combineert de adverteerder zijn print reach met digital reach. In 2018 komen er nog wijzigingen en verbeteringen. Het is een continu veranderend aanbod.

Roularta blijft geloven in regionale media.

Het DNA van Roularta ligt daar! De duizenden handelaars met wie Roularta meer dan zestig jaar lang samenwerkt en bij wie we, van generatie op generatie, het vertrouwen genieten als leverancier van passende en rendabele oplossingen. Dat is geen geloof maar een missie.

We aanhoren de wensen van onze klanten en ontwikkelen oplossingen naar hun behoeften.

Wat zijn tegenwoordig de noden van de regionale wereld, zowel bij lezers als adverteerders?

Als lokale handelaar moet je beseffen dat de wereld jouw voordeel niet kan afpakken: je buurt, je streek, je gewoonten, je menselijke contact. De lezersmarkt moet je verdienen: door creatief en inventief te zijn. Door oog te hebben voor hetzelfde als de handelaar: je buurt, je streek, je gewoonten, je menselijke contact.

Hoe vindt RLM aansluiting op deze noden?

Roularta Local Media blijft enquêteren: bij de adverteerders, bij de lezers maar ook bij de eigen salesteams. We aanhoren de wensen van onze adverteerders en ontwikkelen oplossingen naar hun behoeften. Dat gaat nu veel sneller dan vroeger en over veel meer dragers. Daarnaast zijn er de internationale contacten: we volgen wat er buiten onze grenzen gebeurt. Hoe 'Vlaams' zal een internationale trend zich doorzetten? Op die vertaalslag zoeken we telkens antwoorden.

Waarin verschilt de local customer journey van de algemene customer journey?

In principe is die hetzelfde, op één woordje na: 'local'. En lokaal betekent altijd: in je eigen streek, je eigen omgeving, in je eigen dialect, je eigen cultuur, je eigen vertrouwde wereld. Wil dat zeggen dat we niet openstaan voor andere culturen? Toch wel, maar je waardeert het toch dat je handelaar je aanspreekt, je kent en apprecieert en dat ook laat blijken. Dat is zijn geheim en daarmee maakt hij het verschil.



Veerle Huygh

Regiodirecteur
Roularta Local Media
voor Vlaams-Brabant

DE BRABANTSE OMWENTELING

Bij Roularta Local Media kreeg de regio Vlaams-Brabant een andere structuur.

Veerle Huygh: "Bij Roularta Local Media is Oost-Brabant sinds 11 december herenigd met West-Brabant. De gefuseerde afdelingen houden kantoor in Zellik.

De synergie tussen Oost en West biedt tal van opportuniteiten. Het salesteam kan nog beter inspelen op de behoeften van de klanten, en dit in een grote cirkel rond Brussel en op de as van Klein-Brabant over Mechelen tot Leuven en Aarschot.

Dankzij de teams van Sophie De Nolf en David Dermaux verliep de verhuizing zelf prima. We kozen voor een nieuwe opstelling. Eén team ontwerpers, één team sales assistants en een centraal eiland voor de accountmanagers en directeur zonder vaste plaatsen. Iedereen heeft zo de kans om elkaar te leren kennen en waarden. De mailboxen en contactgegevens werden vereenvoudigd zodat onze adverteerders en lezers ons nog vlotter kunnen bereiken.

Onze collega's uit Haasrode vonden goed hun draai in Zellik. Enig minpunt is de file op de Brusselse Ring. Maar de sfeer is positief. We gaan als One Team voor een (of meerdere) Roularta LM Oscars in 2018."





Roularta staat sterk om de adverteerder te geven wat hij wil: KWALITEITSVOLLE CONTENT

PHILIPPE BELPAIRE | GENERAL MANAGER ROULARTA MEDIA

Aangezien de media in een razendsnelle vaart evolueren, evolueert het aanbod aan mediaoplossingen voor de adverteerder even snel. Roularta Media speelt zijn troeven uit.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor Roularta Media, de nationale regie?

PHILIPPE BELPAIRE: Op het congres van de Stichting Marketing (BAM) zag ik een kantelmoment in de houding tegenover de grote technologiebedrijven, de GAFA's (Google, Apple, Facebook, Amazon).

Die hightechbedrijven trekken 70% van alle digitale reclamebestedingen naar zich toe. Overigens is over die technologiebedrijven zeuren ook wat de tak afzagen waarop we zelf zitten. Want wij staan op die platformen. Ze genereren traffic naar onze websites, ze vergroten het bereik van onze mediamerken. Het is dubbel.



Annelies Jonckheere

Manager Videocel

DE BEELDENSTORM

De Videocel van Roularta kwam almaar meer in beeld.

Annelies Jonckheere: "Video. Het had het woord van 2017 kunnen zijn. Iedereen had het erover. Wij zagen het o.a. aan de stijging van het aantal commerciële videoprojecten die businessunits als Roularta Recruitment Solutions en Kanaal Z aan hun klanten verkochten. Die opdrachten werden vroeger uitbesteed, nu realiseert de interne videocel ze zelf.

Met die kwaliteitsvolle videocel wil Roularta ook extern almaar meer uitpakken. De cel maakt deel uit van het Innovation Lab, we volgen alle vernieuwingen: augmented reality, virtual reality en 360°-video. We namen deel aan workshops rond het 360°-video-onderzoeksproject van Thomas More. Voor Krant van West-Vlaanderen stapten we in het proefproject 'Breaking News Live in 360°'. Voor de regie in Zellik testten we de interactieve player Spott, waarmee de consument rechtstreeks kan aankopen wat hij in een video ziet.

Bij de redacties in BMC legden we de basis voor video door opleidingen en hardware te voorzien. In 2018 blijven we als video-evangelist actief in het begeleiden en enthousiasmeren van alle redacties. Kortom, in 2018 bouwen we verder aan de videotekomst bij Roularta."

Maar op BAM merkte ik hoe adverteerders met scepsis naar de technologiebedrijven beginnen te kijken. Ze hebben dan ook rare toestanden meegemaakt, bijvoorbeeld op het vlak van het Umfeld waar ze op die platformen terecht kwamen. Denk maar, extremistische sites en allerlei andere omgevingen waar je liever niet staat. De technologiebedrijven slagen er niet in om dat te blokkeren of te filteren. Als Roularta kunnen wij zeggen: bij ons kom je in een kwaliteitsvolle omgeving, die past bij je boodschap.

Er is ook heel wat te doen over viewability. Ik vind het nog altijd ongelooflijk dat een instantie als het IAB (Interactive Advertising Bureau) als standaard voor "het is gezien" van digitale reclame stelt: minimaal 50% van de pixels moet 1 seconde bekeken geweest zijn. Dus, de helft van de banner of de onlinevideo minimaal 1 seconde bekeken. Dan stel je je toch vragen bij de KPI (kritieke prestatie-indicatoren) waarmee campagnes worden afgetoetst.

Roularta kan uitpakken met viewability. Op onze kwaliteitsvolle sites scoort die beduidend hoger. We hebben ook nauwelijks last van invalid traffic (IVT), traffic die niet wordt gegenereerd door natuurlijke mensen maar door robots en fake toestanden. We kunnen onze adverteerders de garantie geven: als zij hun campagne op onze kanalen uitrollen, is dat in een 100% veilige traffic-omgeving. Roularta waarborgt brand safety: het feit dat je je met je campagne in een juiste omgeving tot de juiste doelgroep richt. En onze rapporteringscijfers daarover kloppen.

Wat is het inhoudelijke aanbod van Roularta?

Wij moeten blijven zorgen voor heel sterke merken, en de grondstof daarvoor is de content. Het hart van dit bedrijf, dat zijn de journalisten, die zorgen voor een kwaliteitsvolle content. Waardoor wij als regie met die merken in de diverse doelgroepensegmenten die we bestrijken, mooie oplossingen aan onze adverteerders kunnen aanbieden.

Hoe bieden jullie die oplossingen aan?

De manier van verkopen is totaal veranderd. Vroeger waren we in het verkoopsgesprek heel mediatechnisch gericht, terwijl we nu naar een consultatieve, communicatie-strategische verkoop gaan. Het is allemaal veel complexer geworden, er was nooit zoveel keuze aan communicatiekanalen. Waardoor de adverteerder het apprecieert dat een regie van een mediahuis op een strategisch niveau met hem mee kan redeneren. Alles begint met goed luisteren naar de klant. Wat zijn zijn behoeften? En dan op basis van die analyse kijken: hoe kunnen wij crossmediaal, met alle touchpoints die we hebben binnen hetzelfde merk, oplossingen aanreiken. Trends, bijvoorbeeld, is veel meer dan alleen het papieren weekblad. Trends is ook de website, de app, tal van evenementen waar je met de community van Trends in contact komt. We konden nog nooit zulke grote bereikcijfers voorleggen, omdat het bereik veel meer is dan alleen het papieren product.

Roularta is een van de best geplaatste spelers in België om dat groeiverhaal van de storytelling vorm te geven.



Pascal Kerkhove

Redactiedirecteur
Krant van West-
Vlaanderen

WESTVLAANDEREN IS EEN WERKWOORD

Bij Krant van West-Vlaanderen vonden digital en print elkaar.

Pascal Kerkhove: "Digital first, best print! Het was in 2017 de meest geciteerde slogan op de redactie van Krant van West-Vlaanderen. Een radicale stijlbreek in denken én werken. Print en online zijn vandaag niet langer elkaars vijanden. Integendeel, KW.be is de beste vriend van KW. En wat verwacht een mens van zijn beste vriend? Dat hij je graag ziet en steunt, maar evenzeer dat hij je wakker en scherp houdt, dat hij je een tik om de oren geeft als dat nodig is. Kortom, dat hij van jou een beter mens maakt. Dat is ook wat KW en KW.be in 2018 (moeten) doen: elkaar beter maken. Met onze website en het fonkelnieuwe KWestie als dagelijkse en persoonlijke digitale informatiestroom, met onze acht unieke lokale kranten en KW Weekend op vrijdag als kwaliteitsvol leesmoment. Het journalistieke einde van de voorbije week, de journalistieke start van een nieuwe week. KW als modern nieuwsmark dus, relevant in het leven van 1,2 miljoen West-Vlamingen. Herkenbaar en verbindend. Verfrissend en vernieuwend. Authentiek en geloofwaardig. En altijd trots op West-Vlaanderen. Wij *westvlaanderen* verder..."

Behalve het kwantitatieve bereik speelt de kwaliteit van de advertentie.

Een kantelmoment is ook de hele contentmarketing. Bij de adverteerders is er meer dan ooit enthousiasme om aan storytelling te doen. Dat zal de komende jaren nog exponentieel verder groeien. Daar is voor magazines – en zeker voor weekbladen – een mooie toekomst weggelegd. Weekbladen kan je heel mooi inpassen in een mediaplan, dat meestal een doorlooptijd van anderhalve maand à twee maanden heeft.

De hele opzet van native advertising is dat je het DNA van het platform, waarop je de storytelling brengt, respecteert. En dat je, heel journalistiek, een relevant verhaal voor de lezer brengt. Het is essentieel om een netwerk van freelancejournalisten uit te bouwen, die dat perfect begrijpen en die kwaliteitsvolle storytelling kunnen leveren.

Storytelling is natuurlijk meer dan pure native. Dat kan partnercontent zijn – wat we vroeger de advertorial, de publieportage noemden. Dat is het meer commerciële verhaal, maar ook dat moet even kwaliteitsvol gebracht worden als het magazine of de website waar het wordt gehost.

Wij zijn een van de best geplaatste spelers in België om dat groeiverhaal van die storytelling vorm te geven. We hebben zowat alle segmenten: de luxelifestyle, de businesscommunity, de newscommunity, de sportcommunity – allemaal mooie, goed afgebakende community's. Op de platformen voor die community's kunnen wij die storytelling garanderen. Magazinemedia zijn storytellers bij uitstek, dus zijn ook de ideale platformen om aan die storytelling over merken een toegevoegde waarde te geven.

Je hebt echter niet alleen het juiste netwerk van jour-

nalisten, je hebt ook contentstrategen nodig die op het niveau van een marketingdirector kunnen meedenken over een merk en kunnen bepalen wat de juiste storytelling is die aansluit bij de behoeften van de adverteerder.

Wat doet de regie om deze omwenteling in verkoopmethodiek te bewerkstelligen?

Nieuwe profielen zoeken. Contentstrategen met een 360°-approach. Maar ook specialisten met een heel diepgaande kennis van de sector. De sectorapproach van onze regie is de juiste.

Maar we hebben ook specialisten nodig die elke campagne – en al zeker de digitale – perfect kunnen monitoren, en bijsturen terwijl ze nog loopt. Want meten is weten. Dit zijn profielen van statistici die campagnes kunnen optimaliseren.

Die functies waren vroeger minder aanwezig bij media, maar worden nu almaar belangrijker. Nieuwe profielen, nieuwe functies, die beantwoorden aan de nieuwe behoeften van de adverteerders.

Nieuwe profielen. Nieuwe tools ook?

Absoluut. We gaan bij de regie voor een diepgaande digitalisering. We rollen dit jaar een aantal IT-tools uit die het projectmanagement optimaliseren. Voor een betere rapportering, bijvoorbeeld. Sneller. Want niets is nog individueel. Alles is teamwork. De wereld is zo complex geworden dat je experts nodig hebt. Digitale experts, audiovisuele experts, printexperts, socialmedia-experts, evenementiële experts. Er gaat nauwelijks nog een offerte de deur uit waar niet al deze touchpoints in zitten. Vanwege dat teamwork moet je de IT-tools hebben om daar met verschillende mensen tegelijkertijd efficiënt mee om te gaan.



Delphine Kindermans

Hoofdredactrice
Le Vif Weekend

GOED IN VORM

Knack Weekend en Le Vif Weekend kozen de Designer van het Jaar.

Delphine Kindermans: "De award Designer van het Jaar, dat is om te beginnen een fantastisch verhaal van steun aan creativiteit en inventiviteit. Die steun geven Knack Weekend en Le Vif Weekend in diverse domeinen. Zoals het domein van de mode met de Belgian Fashion Awards, van de gastronomie in het kader van onze samenwerking aan de Chauffontaine Lady Chef of the Year, of het domein van de beauty met de Weekend Beauty Awards voor de meest innoverende schoonheidsproducten.

Voor een magazine dat informatief en avant-gardistisch wil zijn, is de verkiezing van de Designer van het Jaar (een partnership met diverse prestigieuze actoren van de sector, zoals Interieur Kortrijk, het CID, Design museum Gent) ook een manier om de actualiteit in dit domein te volgen en om de talenten van morgen in de schijnwerpers te zetten.

Van het tiental designers dat zich sinds 2006 bekroond zag, brak het merendeel door op de internationale scène. Iets wat we de Designers van het Jaar 2017, Claire Warnier en Dries Verbruggen, het duo aan het hoofd van het collectief Unfold, vanzelfsprekend ook toewensen."





We hebben een geautomatiseerd, MODERN MACHINEPARK

WILLIAM METSU | DIRECTEUR ROULARTA PRINTING

“Het zijn mooie werken en ze passen wonderbaarlijk goed in de weekplanning van onze drukkerij.” De Sanoma-deal is een zegen voor Roularta Printing.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor Roularta Printing?

WILLIAM METSU: Bij Roularta Printing voelden we de naweeën van de verkoop van de Franse magazines, waarvan de drukorders stelselmatig afbrokkelde en wij moesten dus zorgen voor nieuwe opdrachten.

Maar er kwamen reeds nieuwe drukorders bij.

Op 1 oktober 2017 haalden we Humo binnen, begin 2018 Story. We haalden Bloomberg en Bloomberg Markets binnen en internationale tijdschriften voor Afrika.

Dankzij de deal met Sanoma ziet het er straks helemaal anders uit.

Sanoma is een heel positieve zaak voor de drukkerij. Het aandeel eigen werk zal weer stijgen. Momenteel drukken we 50% commercieel, 50% eigen werken. De Sanoma-titels zijn mooie werken. Voor ons zijn wekelijks terugkerende magazines het meest interessant. Die bladen passen bovendien wonderbaarlijk goed in onze weekplanning. Qua druktiming interfereren onze eigen traditionele magazines en onze nieuwe magazines niet.



Luc Knockaert

Hoofd Klantendienst
Lezersmarkt
(Abonnementendienst)
& Voorzitter van
Roulactief

DE VRIENDEN VAN ROULACTIEF

De Vriendenkring kreeg een nieuwe voorzitter. En een nieuwe naam.

Luc Knockaert: “Sinds jaar en dag kende Roularta De Vriendenkring, een vereniging die enerzijds intercollegiale solidariteit beoefent in de vorm van schenkingen bij familiale gebeurtenissen en financiële steun aan personeelsleden die met uitzonderlijke persoonlijke situaties worden geconfronteerd, en anderzijds activiteiten voor collega’s en ex-collega’s buiten de werksfeer organiseert.

De voorzitter van De Vriendenkring, Paul Provoost, ging in 2017 met pensioen, en behalve naar een nieuwe voorzitter werd er naar een nieuwe naam gezocht. Die nieuwe naam werd Roulactief.

De tien leden van het nieuwe comité behouden de goede zaken en de jaarlijkse afspraken en willen die aanvullen met nieuwe initiatieven, nieuwe bestemmingen voor uitstappen. Roulactief is er voor alle collega’s van alle sites. Onder het motto ‘Fijne collega’s maken goede vrienden’ zijn al deze initiatieven bedoeld om de verstandhouding tussen de collega’s en op die manier de collegialiteit te bevorderen.”

Sinds twee jaar drukt Roularta Printing The Economist. Genereert dat nieuwe business?

Als je Known Consignor (KC) bent, kan je internationale magazines aantrekken. We zijn gecertificeerd om die buitenlandse magazines vanuit de drukkerij te laden bij een transporteur die ook KC is en die de magazines zonder nog één controle op het vliegtuig zet. We zijn nu lid van Distripress, de internationale organisatie van magazines en uitgevers. Daardoor kregen we op hun beurs in Portugal ruimte om mensen uit te nodigen. Dat opent deuren voor internationale magazines, die markt prospecteren we. Zie Bloomberg, en bij een Engelse uitgever verwierven we een drukorder voor zijn Afrikaanse magazines.

Het machinepark van Roularta Printing steekt de ogen uit.

We hebben een modern machinepark met heel nieuwe machines. De drukkerij is van 2008. Daarbij deze kanttekening. De Franse uitgeefactiviteiten van Roularta zijn nu verleden tijd, maar had Roularta niet Point de Vue, de groep L'Express,... gekocht, dan stond er nu in Roeselare geen moderne drukkerij van deze omvang.

Hoe modern is het?

Modern en optimaal geautomatiseerd. Minder manipulaties, minder arbeidskosten. Een drukker die zichzelf respecteert, investeert daarin. We kochten in 2017 twee nieuwe verpakkingsmachines en een driesnijderinstallatie met een robot-palletinstalleerder. We verbeterden het rendement van de boekbinderijmachine, we vernieuwden drie belichters van de krantenplatenkopie, en we optimaliseren hoogstwaarschijnlijk de platenflow om dagbladen te kunnen drukken.

Optimaal productief dus.

Preventief onderhoud is zeer belangrijk. Rendementsrapporten. Verbruik van papier. Stilstanden – waarom? Opstart. Inschieten. Aantal personeelsleden. Alles wordt gemeten. De productiviteit is constant voor verbetering vatbaar. Daar zijn we elke dag mee bezig.

In 2018 betaalt Roularta Printing voor de laatste keer huurkosten terug.

Het verhaal van Econocom. Dankzij Frankrijk de moderne drukkerij. De expansie werd gefinancierd met een sale and rent back-operatie, dus met een huurkost. Op jaarbasis droegen we daarvoor 9,8 miljoen euro af. Vanaf 2019 zullen de resultaten van Roularta Printing er spectaculair beter uitzien. Het geld dat dan vrijkomt, kunnen we o.a. gebruiken voor nieuwe investeringen.

Waarom?

Het is beter om investeringen te spreiden. In 2011 hebben we er nog een nieuwe drukpers, de Lithoman, bijgezet. Het is beter om permanent te vernieuwen, in plaats van geconfronteerd te worden met een moment waarop alles zou samenvallen.

Zie je dat nu gebeuren op de markt?

De spelers die niet investeren, bloeden leeg. De markt zuivert zich, de concurrentie is messcherp. Er staan te veel drukpersen op de markt. Sommige spelers eten hun kapitaal op. Dat is niet vol te houden, maar ondertussen verziehen ze de markt.

Hoe evolueert de papierenprijs?

De prijzen staan zeer laag. Neem de hoge prijssetting van 1995 als referentiemaat 100: dan kom je nu uit op



Jago Kosolosky

Hoofdredacteur
Knack.be

ZONDER COMMENTAAR

Op Knack.be kan voortaan niet meer openbaar worden gereageerd op artikels die op de website verschijnen.

Jago Kosolosky: "We kozen er bewust voor om een van onze kanalen, die openstonden voor onze lezers om te reageren op ons werk, af te sluiten.

Commentaren op nieuwssites kunnen waardevol zijn, maar waren dat om verschillende redenen bij ons niet. Met de jaren verplichtte de onlinegroei van onze titels ons om de inspanningen op het vlak van moderatie en bestrijding van misbruik op te trekken. Daar hangt echter een prijskaartje aan, geld dat in mijn ogen beter besteed wordt aan kwaliteitsjournalistiek.

Behalve de soms respectloze aard van de reacties die een constructieve discussie onmogelijk maakten, bleek het ook te arbeidsintensief om misbruik op een correcte manier tegen te gaan. Een plaats bieden voor waardig en geïnformeerd debat blijft wel een meerwaarde van en een doel voor onze publicaties. Daarom nodigde ik en blijf ik iedereen uitnodigen haar/zijn reacties niet langer te beperken tot enkele zinnen. Heel vaak en graag publiceren we namelijk opinie-stukken van lezers die een inhoudelijk waardevolle toevoeging doen aan het publieke debat."

het niveau 60-70. Er was een prijsstijging van 6 à 8% aangekondigd, in werkelijkheid bedroeg die slechts 1,7 à 2%. De papierleveranciers kregen niet wat ze verwachtten, dus zou de papierprijs in 2018 verder moeten stijgen, maar dat is afhankelijk van de vraag in de wereld. Papier is ongeveer 50% van de kost van een drukwerk en dat wordt door de uitgevers en opdrachtgevers betaald.

Waarom kregen de papierleveranciers niet wat ze verwachtten?

Het is een overgangperiode. Het aanbod past zich aan de vraag aan en er worden productielijnen stilgelegd. De prijsaanpassingen moeten dan normaal volgen. Nu liggen de leveringstermijnen rond de acht à tien weken, vroeger was dat twee tot drie weken. Als je geen optie hebt genomen op bepaalde tonnages voor bepaalde papierkwaliteiten, krijg je ze gewoonweg niet.

Geraakt Roularta gemakkelijk aan papier?

Omdat we onze papierleveranciers respectvol behandelen, hadden we nog nooit problemen met papierleveringen. Ze zeggen dat ook: Roularta zal altijd krijgen wat het nodig heeft. Dat zijn relaties die je moet verzorgen. Je kan niet zonder papier, niet zonder inkt, en niet zonder platen. Zonder die drie basisgrondstoffen kan je niet drukken.

Hoe evolueert de markt voor de inkt?

Voor inkt zijn er almaar minder spelers op de markt. De prijzen staan onder druk, maar ze verhogen niet, omdat de onderlinge concurrentie nog groot is.

Met het optimaliseren van de productiviteit zijn we elke dag bezig.

En de drukplaatbelichters?

Dat deel van het machinepark hebben we recent nog helemaal vernieuwd. Allemaal hoogtechnisch materiaal.

Wordt de ROI bestudeerd bij de aankoop van nieuwe machines voor de drukkerij?

Anders krijg je je aanvraag tot investering nooit goedgekeurd door de directie. Neem de machine voor de afwerking van bladen met een rechte rug. We wisten hoeveel we daarvoor uitgaven als we het uitbesteedden en wij kunnen dus vergelijken. De nalcultatie op onze eigen magazines en op recurrente werken leert ons dat we nu 20% goedkoper zijn. Maar de globale kostprijs is wat we dachten want voor moeilijke, commerciële werken zitten we op 120%. Dat nivelleert elkaar.

Ander voorbeeld. Tegenwoordig hebben wij online driesnijders achter de persen. Dat zit in de marktprijs. Als je dat apart moet manipuleren, kan je dat zelfs niet meer doorrekenen. Een online driesnijder brengt dus onmiddellijk geld op.

Redeneert Roularta Printing: het is vestzak-broekzak, het blijft Roularta?

Dat is de ene mening tegenover de andere. "Een drukkerij moet zichzelf verdienen en werken met een correcte marge" tegenover "Het moet minder kosten en je moet dat intern niet aanrekenen." Als je rekening houdt met de lange termijn, moet je weten wat iets kost en moet je met juiste cijfers werken. En op z'n minst moet je de investeringen in machines kunnen spreiden en terugverdienen.



Christophe Laloo

Business Project
Support Officer

HOME SWEET HOME

Roularta Media Group kreeg een nieuw intranet.

Christophe Laloo: "Het vorige intranet voldeed niet meer aan onze wensen. Het was gebaseerd op een verouderde technologie en functioneel voldeed het niet meer aan wat een webgebruiker nu gewoone is. Omdat het intranet al geruime tijd bestond, was het bovendien 'vervuild' met verouderde informatie. Aangezien het intranet ook dient om nieuwe werknemers correcte informatie te verschaffen, gaf dit alles geen professionele indruk.

De homepage kreeg dus een moderne look en er wordt nu gebruikgemaakt van een nieuw document management system om de inhoud te beheren. Dat beheer werd vereenvoudigd, en de gegevens zijn weer up-to-date.

Door de open structuur kan men de inhoud beter onderverdelen, weliswaar rekening houdend met een algemene look-and-feel. Teksten kunnen ook, zoals in een Word-document, op de pagina zelf worden opgeslagen. Hierdoor moet er niet voortdurend naar allerlei documenten worden verwezen, wat de navigatie ten goede komt. De beheerder kan zelfs een vorige versie van een pagina of document terugplaatsen. Het nieuwe intranet is dus klaar voor de toekomst!"





Vanuit het buikgevoel, dat werkt niet meer. Nee, je moet **WETEN** **WAAROM JE IETS DOET**

WILLIAM DE NOLF | DIRECTEUR NIEUWE MEDIA

Een continu proces van bijsturing. Kijken wat werkt en wat niet. De consument bevragen. De geesten laten rijpen. Hoe Roularta haar positie versterkt op het vlak van nieuwe media.

In welke mate was 2017 bij Roularta een scharnierjaar op het vlak van nieuwe media?

WILLIAM DE NOLF: Onze grote doelstellingen voor 2017 waren: abonneementenwerving via de site en trafiek naar de site. Daar plakten we targets op. Op de conversie naar een proefabonnement en een abonnement deden we het hele jaar door A/B-testings. We optimaliseerden onze pagina's, we speelden veel meer op het

inhoudelijke. Uiteindelijk zorgen afzonderlijke artikels ervoor dat iemand zich registreert of abonneert. We legden de focus op het waarom een abonnement nemen, op de beleving van een mediamerk, veeleer dan op: wat krijg ik? Die targets op het vlak van registratie, proefabonnementen, abonnementen, die haalden we allemaal. Dat werkt. Dus is dit geen eenmalige oefening. Dit blijft continu lopen.



Geert Lambrecht

Directeur Line Extensions

ALLES WEL AAN BOORD

De Knack-cruises hadden ook in 2017 de wind in de zeilen.

Geert Lambrecht: "In 2017 werden vier Knack-cruises georganiseerd, en in 2018 staan er zes cruises op de kalender. Behalve zee-cruises naar IJsland en Groenland en naar het Iberische schiereiland, waren er in 2017 succesvolle riviercruises op de Donau en de Irrawaddy in Myanmar.

De ingrediënten van het succes zijn zonder twijfel de bestemmingen, het homogene publiek met mensen uit eenzelfde leeftijdsgroep en met gemeenschappelijke interesses, het programma aan boord en de begeleiding. Het DNA van Knack vind je ook terug in de cruises: goed gebrachte informatie en duiding, intelligent entertainment en l'art de vivre.

In 2018 hernemen we de zee-cruise naar Spitsbergen en de riviercruises op de Irrawaddy in Myanmar en de Donau-cruise. Nieuw zijn de riviercruises op de Mekong, de riviercruise Moskou-Sint-Petersburg en een cruise op de Yangtze in China. Ook nieuw is een cruise naar Groenland en IJsland voor de Artsenkrant.

Deze cruises zijn goed voor meer dan 1300 passagiers."

Was u verrast dat het werkt?

Nee. Eind 2016, begin 2017 deden we al gebruikersonderzoeken voor enkele van onze magazines. Abonnees, ex-abonnees, digitale abonnees: we bevroegen die mensen hoe ze die bladen lezen, print en online. Vanuit dat verhaal, gecombineerd met onze ervaring op het vlak van conversie en A/B-testing beseften we: zomaar, vanuit het buikgevoel, dat werkt niet. Tegenwoordig moet je weten waarom je iets doet. Alles wat we doen, moet voldoen aan vooropgestelde doelstellingen. We introduceerden een systematiek die het principe van continue optimalisatie nastreeft, waarbij we een idee aftoetsen aan een reeks parameters en het een score geven.

Allicht speelt The Customer Journey daar een rol in.

Een werkgroep bekijkt hoe we The Customer Journey kunnen optimaliseren voor de +zone. We staken al onze servicemails in een en dezelfde look. We stemmen ook het taalgebruik af, zodat dat één coherent verhaal is. We bouwen op basis van The Customer Journey profielen op. En we splitsen die op in groepen, naargelang van waar ze zich in het proces van The Customer Journey bevinden. Zo kunnen we de consument beter, meer gefaseerd, de juiste boodschappen brengen om ze door die customer journey te helpen.

Want personaliseren is tegenwoordig een must.

Daar hebben wij veel stappen gezet. Door de overload aan informatie groeit de noodzaak om gecibleerd te werken. Het gaat over tijd krijgen bij de media-

consument. KWestie, de gepersonaliseerde digitale versie van Krant van West-Vlaanderen, is daarin een belangrijk project: content pushen op basis van het profiel van iemand. Met KWestie willen we een jongere doelgroep aanboren.

Welke belangrijke zaken kwamen in 2017 aan bod op het vlak van online advertising?

Invalid traffic. Viewability. Brand safety. Invalid traffic zaaide onrust bij de Unie van Belgische Adverteerders (UBA), daar zeiden ze: in Amerika is dat enorm, hoe zit dat in België, want dat is een groot drama. Samen met

de OPPA (Online Professional Publishers Association) konden we iedereen geruststellen: in België, bij de premium publishers, vertegenwoordigt invalid traffic minder dan 3%.

De discussie over de viewability leidde tot de standaard van minimaal 50% van de advertentie die gedurende 1 seconde zichtbaar moet zijn. Uit een meting van de OPPA bleek dat 60% van de impressies bij premium publishers viewable is. Dat is beduidend beter in vergelijking met wat er programmatic wordt geleverd. Door haar site te optimaliseren zit Roularta zelfs boven de 70% viewability.

Op het vlak van brand safety garandeert Roularta een premium context. Ad blocking is bovendien in 2017 niet gegroeid, bij ons is dat geen issue.

Eind 2017 startten we met de Regie met een CPH-model. Cost Per Hour. Daarbij garanderen we: 100% human traffic en dus 0% invalid traffic, 100% viewable impressies, en 100% brand safety. Eind vorig jaar testten we dat uit met een aantal klanten, en die

In het domein van de nieuwe media heeft Roularta haar positie gevoelig verstevigd.

**Thijs Naeyaert**

Regiodirecteur
Roularta Local Media
voor Oost- en West-
Vlaanderen

OOST WEST, THIJS BEST

Thijs Naeyaert was bij Roularta Local Media al regiodirecteur voor West-Vlaanderen. Per 1 januari 2018 werd hij ook bevoegd voor de regio Oost-Vlaanderen.

Thijs Naeyaert: "Samenwerken en ideeën uitwisselen, en dus ook snel schakelen, is vandaag al belangrijk, maar zal in de nabije toekomst nog in belang toenemen. Als regiodirecteur van West- en Oost-Vlaanderen kan ik de katalysator zijn tussen de twee provincies en de verschillende teams. Er zit zoveel kennis in eigen huis dat het jammer is dat virtuele provinciegrenzen ervoor zorgen dat er op verschillende plaatsen hetzelfde werk gedaan werd. Met één verantwoordelijke voor de twee provincies zal de efficiëntie alleen maar toenemen. Laat die efficiëntie nu de doorslaggevende factor zijn om in een markt onder druk de best mogelijke resultaten neer te kunnen zetten. Bovendien zijn er ook heel wat gelijkenissen tussen de twee provincies waardoor de uitwisseling van ideeën makkelijker verloopt. Algemeen geldt trouwens dat de basismarketeer behalve zijn 4 P's – Product, Place, Promotion, Price – de belangrijkste P niet vergeet. De P van People."

hadden een heel goede respons, ook op het vlak van brand awareness. Met dat CPH-aanbod formuleren we een heel mooi antwoord op alles wat er verkeerd loopt bij programmatic advertising.

Met de leden van OPPA lanceerden we ook Mobile Premium, een netwerk van premium sites waarop je native (infeed) advertenties kan plaatsen. Ook dat is een alternatief voor Facebook en Google.

De navigatie op de newssites werd vernieuwd.

Mensen redeneren nog altijd vanuit een titel. Dus werkten we meer titelgericht: op Trends bieden we Trends-abonnementen aan, op Knack Knack-abonnementen. Maar de overkoepelende site was een zeer geslaagde actie. We zien daar hoe de Knack-site een generator is van traffic – naar Trends, Sport/Voetbalmagazine, Plus Magazine, Weekend, Focus...

Ook die vernieuwing van de navigatie pakken we gefaseerd aan. We geloven in een geleidelijke overgang naar een nieuwe look omdat we conversie van onze paywall en registratieschermen willen waarborgen. Soms zijn we verrast dat mensen ons zeggen: 't is goed gelukt, die nieuwe look van de site – terwijl we alleen nog maar de navigatie en het lettertype veranderden.

Nieuwe media worden al gauw geassocieerd met innovatie.

Op het vlak van innovatie is IT met een aantal mooie trajecten bezig. Het MDM, Master Data Management-platform, verzamelt een profiel van al de mensen

die we in onze CRM kennen, over alle merken heen. Dit is een van de tools die Roularta voorbereiden op GDPR.

Met het CIAM-project, het nieuwe Customer Identity and Access Management-platform, zijn we in 2017 gestart en dat willen we in 2018 integreren. Dat is een registratieplatform waarmee je één profiel bij Roularta hebt; één Roularta-ID waarmee je toegang krijgt op de sites. We voegen daar nog concepten aan toe. Zoals het concept 'gezin', waarmee we vermijden dat iemand zijn profiel moet doorgeven aan gezinsgenoten. Doordat we zo personaliseren, gaan mensen hopelijk almaar minder hun account willen doorgeven.

Hoe performant is Roularta nu op het vlak van nieuwe media?

Voor veel titels is de website, met die +zone, het tweede belangrijkste wervingskanaal voor nieuwe abonnees. Voor Trends bij momenten zelfs het belangrijkste. We staan op nr. 6 in de top 10 van belangrijkste nieuwssites (qua maandbereik). ImmoVlan.be is nr. 2 op het

vlak van immo classifieds, Gocar.be nr. 3 bij de auto classifieds. Met Storesquare worden we de grootste e-commercespeler op de Belgische markt – met meer dan een miljoen bezoeken in december 2017 en een enorm groeipotentieel. Nu Mediafin erbij komt, zijn De Tijd en Trends de belangrijkste online businessplatformen in België. Met de deal met Sanoma worden we het belangrijkste online lifestylemedium om vrouwen te bereiken. Conclusie: in het domein van de nieuwe media versterkt Roularta haar positie gevoelig.

Roularta garandeert:
100% human traffic,
100% viewable impressies
en 100% brand safety.



Olivier Neese

Onderzoeksjournalist
bij Krant van
West-Vlaanderen

ONDERZOEK BOVEN!

Olivier Neese haalde de nationale pers met zijn dossier 'De teloorgang van de koers'.

Olivier Neese: "Lokaal nieuws en onderzoeksjournalistiek: het zijn begrippen die je niet meteen aan elkaar zou linken. Met Krant van West-Vlaanderen geloven we dat er ook op lokaal niveau scherpe vragen gesteld en tegels gelicht kunnen worden. Geen thema gaan we uit de weg: van politieke vetes over zelfdoding tot de wereld van de prostitutie. Met regelmaat bijten we ons vast in een dossier.

In april 2017 brachten we in KW aan het licht dat de koers verdwijnt uit West-Vlaanderen – de bakermat van de sport en flandriens Briek Schotte en Johan Museeuw. In tien jaar is het aantal koersen voor jeugd en profs met een kwart gedaald, het aantal renners nam af met 17 procent. De alarmerende cijfers van het onderzoek werden opgepikt door de nationale media, en staken zelfs de Nederlandse grens over. Leuk, maar het allerbelangrijkste voor ons is dat het dossier in Krant van West-Vlaanderen het hele weekend het gespreksonderwerp aan de toeg van ieder café was."



Wat goed is voor West-Vlaanderen, IS GOED VOOR KW

STEFAAN VERMEERSCH | DIRECTEUR KRANT VAN WEST-VLAANDEREN

“Als we zin hebben, hebben we goesting. En als we werken, dan doen we deure.” Krant van West-Vlaanderen ontwikkelt een hybride formule.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor Krant van West-Vlaanderen (KW)?

STEFAAN VERMEERSCH: We hebben in 2017 op cruciale posities onze bemanning vernieuwd. Jan Beernaert op marketing. Dorine Vandendriessche op verkoop. Pascal Kerkhove als redactiedirecteur. We hebben ook de structuur van de redactie veranderd: van parttime opmaakredacteuren naar full-time eindredacteuren. En we hebben een missie, visie en strategie gelanceerd. Missie? Wat goed is voor West-Vlaanderen, is goed voor KW. En omgekeerd. De baseline ‘Wij westvlaanderen’ past daarbij.

En heeft ook te maken met communityvorming.

Precies. We willen de West-Vlamingen verbinden.

We gaan zorgen voor elkaar, sporten met elkaar, feesten met elkaar, dromen met elkaar, noem maar op.

Welke visie sluit aan op die missie?

Lokaal nieuws, provinciaal nieuws maar ook West-Vlaanderen op de nationale kaart zetten. Met onderzoeksjournalistiek maar ook met acties als ‘KW kaapt Gent’ getuigen wij van onze nationale ambitie.

Welke strategie volgt KW?

We hebben een hybride krantenmodel. Dat model rust op vier pijlers. Eén: de krant KW. Twee: het magazine KW Weekend dat bij de krant zit. Drie: de website. En vier, KWestie, dat is het gepersonaliseerde digitale



Michael Nevejan & Daphné Monteyne

Directeur & Projectmanager Communicatie & Promotie en Events

PIONIEREN IN DE DIGITALE WERELD

De Communicatie- & Promotie- en Eventcel lanceerden het project ‘Trends Digital Pioneers’.

Michael Nevejan & Daphné Monteyne: “Toen Google ons het idee influisterde om iets te doen in de digitale wereld, bedachten de redactie van Trends en de Communicatie- & Promotie- en Eventcel de Trends Digital Pioneers. Doelstelling: op zoek gaan naar bedrijven en organisaties die een digitale transformatie hebben gerealiseerd met projecten die innoverend en vooruitstrevend zijn, en die een impact hebben op het bedrijf en op de samenleving. Het resultaat: meer dan 150 dossiers waaruit de jury twintig laureaten selecteerde die allen hun digitaal project mochten illustreren tijdens de workshops en aan hun booths op de Nacht van de Trends Digital Pioneers op woensdag 22 november in Event Lounge te Brussel. Op het einde van de avond werden de vijf winnaars bekendgemaakt. Afspraak op de tweede Nacht van de Trends Digital Pioneers in november 2018.”



Wij willen de West-Vlamingen verbinden. Vandaar onze baseline 'Wij westvlaanderen'.

dagblad dat we begin 2018 lanceerden. Met die vier onderdelen van ons product evolueren we naar 'digital first, best print'.

Wat wil dat zeggen?

Alle nieuws moet zo vlog mogelijk naar de website. Daar staat die 'digital first' voor. Elke dag het nieuws op de website, of het nieuws dat je wilt lezen op je smartphone via KWestie. En in de krant – op vrijdag, proper onder folie in de bus – gaan we dat dan later kwaliteitsvol uitwerken. 'Best print' dus. Het mag niet meer voorvallen dat je in de krant hetzelfde leest als op de website.

Dus werd de krant KW in 2017 grondig veranderd?

We hebben ze moderner gemaakt. Ze heeft meer body gekregen. Meer leesmomenten. En we hebben er een magazine aan toegevoegd. Bij wijze van feel good: alles wat goed is voor West-Vlaanderen. In 2018 gaan we die vernieuwing verder verankeren.

Ook het aantal edities werd aangepast?

We gaan van elf naar acht edities, dat is een natuurlijk proces. We maken nu één editie voor de kust, die hadden we vroeger niet. En we smelten Roeselare en Izegem samen, en Kortrijk en Menen. Er zit veel logica in die concentratie. We willen ook de branding aanpakken. De verschillende ondertitels verdwijnen gaandeweg. KW als merk in de markt zetten, heeft nu eenmaal de prioriteit.

Maar lokaal nieuws verlaten jullie niet?

Lokaal nieuws blijft onze corebusiness. Wat verandert, is wat we met dat lokale nieuws doen.



Dirk Oeyen

Uitgever Senior
Publications
Nederland

EEN PLUS VOOR PLUS EN NEST

Roularta Media Group neemt het Nederlandse magazine Landleven over.

Dirk Oeyen: "Op 1 november 2017 kocht Roularta in Nederland het magazine Landleven. Het management van het blad werd ondergebracht in onze structuur van Senior Publications Nederland (SPN), waarmee wij sinds 28 jaar met succes Plus Magazine uitgeven.

Ook Landleven is, in zijn niche, met een betaalde oplage van 110.000 exemplaren, een succesformule. Net zoals Plus Magazine hanteert Landleven een 360°-benadering, met een magazine, specials, eigen productenlijn, webwinkel, Landleven TV en twee openluchtevents. De potentiële synergie tussen Plus Magazine en Landleven was een van de doorslaggevende redenen tot de acquisitie van de titel. Zo zijn klantenservice en centrale diensten al ondergebracht bij SPN, en gaan sales- en marketingafdelingen van beide bladen in elkaar over. En vergeet ons magazine Nest niet. Ook daar verwachten we mooie vormen van samenwerking."



Premedia geeft een INNOVATIEVE PUSH aan Roularta

ERWIN DANIS | DIRECTEUR PREMEDIA

Premedia overkoepelt meerdere afdelingen en ontwikkelt veel en diverse activiteiten. En ook het beheer en de techniciteit van die activiteiten evolueren voortdurend. Een interview over Premedia is altijd een momentopname van een proces.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor Premedia?

ERWIN DANIS: In 2017 voerden we bij Premedia decentraliseringsprocessen door. We plaatsten grafisch vormgevers in een vooruitgeschoven positie in de kantoren van Roularta Local Media, en doen dat straks ook bij onze redacties in BMC (Brussels Media Centre) en onze regie in Zellik. Dat leidt tot betere briefings en een vlottere doorstroming, zo kunnen we intern en extern een betere service leveren. We geven de klant ook meer toegang tot onze systemen, zodat hij zelf dingen kan doen. Allemaal een gevolg van een doorgedreven digitalisering.

Het Ontwerpbureau kreeg een nieuwe naam.

Roularta Studio bestaat voortaan uit het Ontwerp-

bureau en Preweb. We herdefinieerden er de functies, stelden art directors aan en voegden copywriters toe. We veranderen ook de invulling van de samenwerking met Roularta Custom Media. Vanuit die vernieuwde structuur evolueren we naar een volwaardig creatief bureau dat zich toespitst op contentstrategie, waarbij we voor prospectie en verkoop meer als team opereren. We intensifiëren de samenwerking met de regie in Zellik. Ook zij denken na over contentstrategische oplossingen. We hebben gemeenschappelijke doelen en opdrachten, dus breken we de silo's af.

Video behoort almaar meer tot die oplossingen.

Het videoteam van Roularta haalde in 2017 belangrijke opdrachten binnen. We brachten video als onder-

WIJ ZIJN ROULARTA



Pascale Ostyn

Receptioniste &
projectopvolging bij
Roularta Local Media

VARIATIE DOOR COMBINATIE

Intern muteren behoort tot de vele mogelijkheden die het hr-beleid bij Roularta Media Group aan de medewerkers aanbiedt.

Pascale Ostyn: "Ik heb het voorrecht om twee jobs uit te oefenen, wat voor een zeer gevarieerde werkweek zorgt. Na 23 jaar klachtenbehandeling bij de afdeling Klantendienst werk ik nu in de voormiddag bij Roularta Local Media en in de namiddag aan de receptie in Roeselare. Een boeiende combinatie! Bij Roularta Local Media doe ik de projectopvolging van de publieportages in Steps, De Zondag en Deze Week. Ik stuur journalisten en fotografen aan, volg correctierondes op en lay-out soms zelf ook pagina's. Aan de receptie in Roeselare – die prachtig werd gerenoveerd – ontvang ik alle bezoekers met een glimlach en help ik de Roularta-collega's verder, bijvoorbeeld bij het reserveren van vergaderzaaltjes. Het speciale aan deze duojob? Je werkdag kan altijd alle kanten op en de tijd vliegt!"

steunende factor intern in beeld. Vroeger werd video uitbesteed, nu doen we dat zelf. In 2018 willen we video verder commercialiseren. We richten ook een werkgroep op om video te promoten bij de redacties.

Dat is de horizontale lijn van Premedia.

Bij heel veel wat er bij Roularta gebeurt, is Premedia betrokken. We verrichten evangeliserend werk.

Zoals met het Innovation Lab.

Met de mensen van het Innovation Lab detecteren we wat er beweegt op het vlak van technologie. We testen en als het interessant is, stellen we het voor en rollen we het uit. Niet dat we ons als een kenniscentrum beschouwen, maar we willen wel een innovatieve push genereren in verschillende geledingen van het bedrijf.

Lukt dat?

Het leeft enorm. Er is binnen Roularta veel belangstelling voor wat we doen, men voelt dat we toegevoegde waarde creëren. Het is een omslag in het bedrijf. Van een orgaan als het Innovation Lab wordt makkelijker een push aanvaard. Maar tegenwoordig moeten we niet meer pushen, men komt het zelf vragen. Daaraan merk je dat innovatie overal bij Roularta doordringt.

Roularta Mediatech Accelerator was een project van innovatie.

Daarmee analyseerden we negen start-ups. Met dat initiatief werd Roularta bekend in de wereld van de start-ups en wij van onze kant weten welke start-ups er zijn. Roularta maakt deel uit van immminente programma's die zich richten naar start-ups. En we werken samen met innovatieve partners.



Bij heel veel wat er bij Roularta gebeurt, is Premedia betrokken. We verrichten evangeliserend werk.



Paul Provoost

Boekhouding & aftredend voorzitter van De Vriendenkring

ACTIEVE RUST

Paul Provoost, de voorzitter van De Vriendenkring, ging met pensioen.

Paul Provoost: "Sinds 1 november 2017 ben ik met pensioen. Je kijkt daar wel naar uit. Op je 65e wil je wel wat meer tijd invullen voor andere activiteiten. Bij de financiële dienst kreeg ik de tijd om de overdracht vlot te laten verlopen. Je hebt er een goed gevoel bij als je weet dat je taken in goede handen achtergelaten worden. Nieuws over het bedrijf blijft je natuurlijk verder boeien. De nieuwe receptie heb ik kort na de inhuldiging kunnen bewonderen. Ook met de laatste overnames leef je mee en je hoopt op een mooie toekomst voor het bedrijf. Met de collega's heb ik nog geregeld contact. De PlusClub van Roularta heeft me ondertussen als voorzitter gevraagd. Daar zal ik meehelpen om de bijeenkomsten en reizen te organiseren. Je ziet er je ex-collega's terug die ook met pensioen zijn. Misschien is er nu wat meer tijd voor mijn hobby als amateurfotograaf, en om in de zomermaanden met de fiets eropuit te trekken. Ook daar kijk ik al naar uit."



Met VOORTSCHRIJDEND INZICHT gaan we verder

WILLEM VANDENAMEELE | DIRECTEUR IT

Wat een IT-afdeling van een bedrijf doet, blijft vaak onzichtbaar. Maar het is wel hoogst belangrijk. De activiteiten van IT zijn voor een bedrijf een onmisbare hefboom om de efficiëntie, de productiviteit en de concurrentiekracht te verhogen.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor IT?

WILLEM VANDENAMEELE: In 2017 vernieuwden we de IT-infrastructuur van de netwerken naar de kantoren. Bijvoorbeeld, het internetverkeer afscheiden van het bedrijfsverkeer. Het internetverkeer is steeds meer multimediaal, die debieten worden belangrijk. In Roeselare verhoogden we de internetbandbreedte. En uiteraard voeren we continu upgrades van systemen uit.

In Premedia pasten we nog enkele processen aan, onder meer om de advertentieopmaak te decentraliseren. Er waren optimalisaties voor de redacties, die nu zelf foto's in de pagina's plaatsen en de paginaopmaak doen. Die processen zijn volledig gedigitaliseerd.

De nieuwe abonnementensite is operationeel. De

lezer kan meer types van abonnementen kiezen, en we maken het hem ook gemakkelijker om zijn abonnement te verlengen.

Maar 2017 was voor IT vooral een jaar van de opstart en voorbereiding van een aantal grote projecten die we in 2018 opleveren. Neem de uitrol van Windows 10. Daarvoor zullen we 1200 mensen opleiden en upgraden.

RIOS (Roularta Integrated Order System) wordt in april 2018 operationeel voor de magazines. Onze oude ordersystemen waren geënt op een advertentie in de print. Tegenwoordig verkopen we vooral multimediale pakketten. Dus introduceerden we de notie 'artikel' (onder alle mogelijke vormen). Ook die flow willen we



Sabine Quéquin

Callcenter
Abonnementendienst

EEN TEVREDEN KLANT IS DE BESTE RECLAME

In 2017 werd bij Roularta The Customer Journey voorbereid. Het project beoogt een optimale klanttevredenheid en het wordt in 2018 intern uitgerold.

Sabine Quéquin: "Ik nam deel aan de workshops van The Customer Journey. Wat ik vooral heb geleerd, is dat we onze visie op klantenservice moeten durven te herbekijken. Het media-gebeuren is niet meer wat het tien jaar terug was. Lezers hebben andere behoeftes, en ze communiceren op een andere manier. Als klantendienst moeten wij mee vernieuwen. Dat kan pas wanneer men in de huid kruipt van de klant. De beste visie is inzicht. Wie is de klant? Wat verwacht de klant? Zodra we dit in kaart hebben gebracht, kunnen we een richting bepalen. Belangrijk is dat een 'nieuwe' klant (in mijn geval: een lezer) weet hoe hij ons kan bereiken. Maar even belangrijk is dat de 'trouwe' abonnee op al zijn vragen een snel en efficiënt antwoord krijgt. Het motto moet worden: 'Ieder contact een tevreden contact.'"



IT beschikt over de ruwe data, daaruit halen we de gegevens die men ons vraagt.

verder digitaliseren. RIOS is een ware omwenteling, de sleutel voor de toekomst.

We starten ook met het project Dealspotter. Advertenties in print (Deze Week, De Zondag...) verschijnen automatisch op Google My Business en op de Facebook-pagina's van de klant. IT zorgt voor de koppeling.

Het nieuwe aankoopstelsel gaan we zelf ontwikkelen, omdat de leverancier van het aankooppakket de software niet meer ondersteunt.

We hebben een nieuw registratiesysteem, waarin de registratie voortaan in een beveiligde omgeving gebeurt. Het systeem evolueert ook automatisch mee met de markt – zodat je kan aanloggen vanuit je Facebook- of LinkedIn-account, bijvoorbeeld. We willen in die registratie de notie 'gezin' meenemen. Want een registratie is persoonlijk en dat spoort niet altijd met de werkelijkheid van het gebruik.

En over veiligheid gesproken: in het kader van de nieuwe privacywetgeving GDPR heeft IT heel wat dingen opgestart en aangepast.

Moeten die nieuwe systemen van bij de start perfect performant zijn? Of worden ze na hun opstart nog bijgestuurd?

Vaak bijgestuurd. Met voortschrijdend inzicht gaan we verder en verder. Het complexe van de business maakt ook dat het IT-luik van een project groter en complexer wordt.

Geldt dat ook voor big data?

Big data gaat over rapportering. Meten hoe goed een campagne werkt. Daar speelt IT een rol in. Er wordt gelogd wat de lezer doet. En dan wil men die gegevens interpreteren, daar conclusies uit trekken. IT beschikt over de ruwe data, daaruit distilleren we de gegevens die men ons vraagt.



Jos Remaut

Adjunct-hoofd-
redacteur Krant van
West-Vlaanderen

EEN SPIEGEL VAN DE SAMENLEVING

'De Roeselaarse Weekbode' vierde zijn 70e verjaardag.

Jos Remaut: "Op 6 mei 1947 verscheen het allereerste nummer van 'De Roeselaarse Weekbode', een onafhankelijk weekblad met nieuws uit stad en streek. Advocaat Willy De Nolf was een medewerker van het eerste uur, die vanaf 1954 samen met zijn echtgenote het blad uitbouwde tot een waar succesverhaal en daarmee meteen ook de grondslag legde van Roularta Media Group. Voor de 70e verjaardag van De Weekbode Roeselare realiseerden we een jubileumnummer, een collector's item: uit elk van de voorbije 70 jaargangen werd één groot of klein nieuwsfeit tegen het licht gehouden, wat een uiteenlopend palet aan menselijke verhalen opleverde. Deze special was een unieke belevenis in mijn journalistieke loopbaan: grasduinend door die 70 jaar voel je hoe grondig de Roeselaarse samenleving is veranderd. De Weekbode was al die tijd een spiegel van deze samenleving en zal dat nog vele jaren blijven."



Ik ben niet DE WAAKHOND VAN DE REDACTIES. Ik probeer een toegevoegde waarde voor hen te zijn

SOPHIE VAN ISEGHEM | SECRETARIS-GENERAAL & VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

“Soms word ik wakker van de gedachten aan contracten en hoe ik die het best zou schrijven of herschrijven.” Sophie Van Iseghem, de bedrijfsjuriste van Roularta, kreeg in 2017 enkele dossiers met een zware workload op haar desk.

In welke mate was 2017 een scharnierjaar voor de bedrijfsjuriste van Roularta?

SOPHIE VAN ISEGHEM: In het nieuwe protocolakkoord voor freelancers kroop veel werk. Die materie lag al van in 2008 op tafel. Wij beschouwden de inkomsten die aan freelancers werden toegekend voor 100% als een vergoeding voor auteursrechten. Voor de eerste schijf van 58.720 euro werd dat genereus belast: 15%.

En toen kwam de Bijzondere Belastinginspectie (BBI).

De belastingadministratie gaf de aanbeveling om de

inkomsten van freelancejournalisten slechts gedeeltelijk als auteursrechten te kwalificeren en een ander deel als baten. Voor de auteursrechten geldt het gunstige fiscaal regime, baten worden hoger belast. De Vlaamse persuitgevers en journalistenverenigingen (VVJ en AJP) sloten dan met de belastingadministratie een protocolakkoord af met een verdeelsleutel: per 1 juli 2017 worden de inkomsten van de freelancejournalisten voor 50% als auteursrechten en voor 50% als baten beschouwd. Aan de Waalse kant is men er nog niet helemaal uit.



Stefan Seghers

Directeur Storesquare

VAN DE WEBSHOP NAAR DE WINKEL

Storesquare kreeg in de maand december van 2017 een miljoen bezoeken.

Stefan Seghers: “In 2017 staken we Storesquare – het platform voor lokale e-commerce – in een nieuw kleedje met meer aandacht voor het winkelpunt. Foto’s van de etalage en de winkelier maken de online-ervaring persoonlijker. Het aanbod steeg tot 250.000 producten die je vaak niet vindt in de supermarkt. Dankzij dit aanbod en een stevige mediacampagne mocht Storesquare in de maand december 1.000.000 bezoeken ontvangen. Hiermee positioneerde Storesquare zich als grootste onlinemarktplaats in België. In 2018 zijn er bijkomende categorieën en lanceren we Storesquare in Nederland. We geven nog meer aandacht aan het winkelpunt en gaan meten hoeveel bezoekers Storesquare naar de fysieke winkel brengt. Daarvoor ontwikkelen we nieuwe technologie. Storesquare zal meer dan ooit ook offline aanwezig zijn. En we blijven hard werken aan onze zoekmachine en de kwaliteit van de productinformatie.”

Dreigden redacties door die nieuwe regeling waardevolle medewerkers te verliezen?

Dat is onze insteek niet. Die licentie voor de auteursrechten zat bij Roularta op het niveau van de boekhouding en de juridische dienst. De redacties werden daar niet bij betrokken. Ik bemoei me niet met de keuzes van de redacties.

Hoe is uw relatie met de redacties?

Ik ben niet de waakhond van de redacties. Ik probeer een toegevoegde waarde voor hen te zijn. Mijn bedoeling is altijd: de redacties informeren, helpen, ondersteunen. Bijvoorbeeld op het vlak van een recht van antwoord. Vaak laaien de emoties dan langs weerszijden hoog op. Redacties moeten begrijpen: de keerzijde van de persvrijheid is het recht van antwoord. Ik sta daarbuiten, ik bekijk dat veel objectiever. Af en toe probeer ik wat woordjes te laten schrappen of te wijzigen. Altijd in een adviserende hoedanigheid. Er zijn weinig stukken waarvan ik zeg: dat mag niet door. De journalisten van Roularta werken zeer onderbouwd.

Na het dossier van de freelancemedewerkers kwamen en komen de deals met Mediaaan/Mediafin op uw tafel.

Dat zijn leuke verhalen omdat het toekomstverhalen zijn. Dergelijke operaties moeten worden voorbereid. Bij de overname van een participatie van een vennootschap hoort een doorlichting van die vennootschap. Daar neem ik het juridische luik voor mijn rekening, bij grote dossiers schakel ik wel een advocatenkantoor in.

Voor overnames in dezelfde sector heb je ook het akkoord van de Belgische Mededingingsautoriteit (BMA) nodig. Dat is geen formaliteit. Je moet een uitvoerige vragenlijst beantwoorden en heel veel cijfers aanleveren. Daar steekt veel werk in.

Die grote overnamedeals vragen veel voorbereiding.



Barbara Spycckerelle

Directeur Roularta
Recruitment Solutions
(RRS)

WE MAKEN ER WERK VAN

Roularta Recruitment Solutions lanceerde het nieuwe jobbeursconcept Jobvillage.

Barbara Spycckerelle: "Voor Roularta Recruitment Solutions was 2017 een boeiend jaar. De arbeidsmarkt trok aan, maar tegelijk kregen bedrijven niet altijd de verhoopde instroom. We spelen met Deze Week en De Zondag, en onze organisatie in op deze situatie met nieuwe formules. Ik denk aan videorekrutering of onze redactionele formule 'Nice place to work'. We challengen onze klanten ook omtrent hun rekruteringscampagnes, want wie te hoge eisen stelt of zich niet als aantrekkelijke werkgever profileert, haalt het niet in de 'war for talent'. De RRS-salesmensen zijn dus adviseurs in rekruteringscommunicatie geworden. Voor onze jobbeurzen introduceerden wij het concept Jobvillage, met elementen van meerwaarde voor de werkzoekende: cv-analyse, workshops... Dankzij deze ingrepen realiseerden we een instroom waarmee de standhouders tevreden zijn en bleven de bezoekers langer op de beurs."





We concentreren ons weer op ONZE EIGEN KRACHT

RIK DE NOLF | UITVOEREND VOORZITTER RAAD VAN BESTUUR

Er verandert veel in de mediawereld, maar soms gaat het ook gewoon om nieuwe namen voor oude fenomenen. En de traditionele kwaliteiten hebben nog niets aan kracht en waarde ingeboet. Rik De Nolf, voorzitter van de raad van bestuur en van het managementteam, over de strategie van Roularta.

Vrijwel alle leden van het managementteam kregen voor dit magazine bij het Roularta-jaarverslag dezelfde openingsvraag voorgeschied: in welke mate was 2017 een scharnierjaar voor hun afdeling en de materie waarvoor zij bevoegd waren?

RIK DE NOLF: Ik zie het veeleer zo dat we een scharnierperiode hebben gekend. We hebben eerst beslist om alle Franse activiteiten eruit te halen. En dan was er de mogelijkheid om tot een deal te komen met De Persgroep omtrent Medialaan (radio, tv en telco).

We hebben gekozen om ons weer 100% op onze eigen krachten te concentreren, sterke merken in print en digitaal, nieuwsmagazines, lifestylemagazines en local media. Dat is natuurlijk een grote verandering. En in de plaats van de 50% participatie in Mediaaan konden wij de 50% participatie in Mediafin (De Tijd, L'Echo en Sabato) verwerven die beter aansluit bij ons DNA.

Wij maakten meteen ook een akkoord omtrent de productie van de weekbladen van De Persgroep. Door de overname van de grote titels van Sanoma in België



Jacques Sys

Hoofdredacteur Sport/
Voetbalmagazine

DE POLSSLAG VAN DE SPORT

De lay-out van Sport/Voetbalmagazine kreeg een refresh.

Jacques Sys: "Dit snel evoluerende medialandschap verplicht je geregeld om journalistieke accenten te verleggen. Als het nieuwsmagazine van de sport wil Sport/Voetbalmagazine meer dan ooit de actualiteit weekbladgericht verpakken en de lezer de polsslag van het nieuws laten voelen. Dit alles in combinatie met lange interviews, achtergrondverhalen, enquêtes, onderzoeksjournalistiek, kortom, met al wat al jaren de kracht uitmaakt van het blad. Een nieuwe vormgeving helpt om het beter en moderner te presenteren, met kaders en infografieken, met verschillende deuren om in een verhaal te stappen, met nog meer ruimte voor de kracht van het beeld.

Daarnaast is er aandacht voor de site waarop we snel op de brandende actualiteit inspelen, met vooral meer en vaak eigenzinnige opiniëring.

De prestaties van de Rode Duivels op het WK van deze zomer zullen afstralen op het blad. Maar even essentieel is de aanloop naar het WK. Dan verschijnt er een magabook over de Rode Duivels. Sport/Voetbalmagazine pakt in 2018 uit met nog meer extra nummers die zich door hun unieke content onderscheiden van alle andere magazines."

en een akkoord omtrent de productie van een aantal grote Nederlandse weekbladen en magazines, konden we ook zorgen voor iets dat essentieel is voor de regio: het optimaal benutten van onze performante drukpersen. Wat tegenwoordig niet meer evident is. Je ziet veel sluitingen en overnames van drukkerijen. Er zijn niet veel drukkerijen die kunnen zeggen dat ze dag en nacht – het is bijna 100% – draaien. We blijven dus investeren in de grootste en modernste drukkerij van het land. Iedere keer zien we dat die investeringen verantwoord zijn. Neem de nieuwe bindstraat om magazines met een rechte rug af te werken – die zit meteen meer dan vol.

Terwijl men al pakweg tien jaar 'print is dead' scandeert.

Grote klanten zoals de Franse distributiegroepen zien we weer meer investeren in volumineuze folders op grote formaten. Door de concentratie in de wereld van de tijdschriften, gaan wij straks bij Roularta Printing meer produceren dan ooit tevoren.

De moderniteit en de capaciteit van de drukkerij zijn een gevolg van de Franse activiteiten van Roularta.

Als we niet in de drukkerij hadden geïnvesteerd, hadden we nooit de volumes van die Franse magazines kunnen draaien. Wij hebben gedurende twintig jaar gebouwd aan een Franse mediagroep, de ene prestigieuze titel na de andere overgenomen en tal van nieuwe

initiatieven gelanceerd. Maar in 2008 is de wereld serieus veranderd. En de mediawereld in Frankrijk nog meer dan elders omdat er daar zoveel concurrentie is en omdat het er zo enorm moeilijk is om noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Concentreren op onze eigen krachten, wat bedoelt u daarmee?

Dat we nu weer meer de focus hebben op de typische uitgeversactiviteiten. Natuurlijk is er een digitale dimensie bij gekomen. Maar het gaat

nog altijd over inhoud, over content, over degelijke en relevante informatie. Die we kwaliteitsvol presenteren, zowel in print als digitaal. De grote verandering bestaat erin dat we opnieuw meer focussen, in plaats van alles proberen te doen.

Is zo'n verandering een resultaat van een strategische oefening?

Met die strategische oefening zijn we continu bezig. Maar het is dan wachten op een kans om een structurele deal te maken en daarvoor moet je altijd met twee partijen bereid zijn. Er moet zich een moment aandienen dat het voor allebei interessant is. Anders heb je nooit een win-win en dan kom je niet overeen.

De deal met De Persgroep over Mediaaan en Mediafin was zo'n kans.

Er zijn zoveel onzekerheden en onduidelijkheden omtrent de toekomst van televisie. Niemand weet waar

Het gaat nog altijd over inhoud, over degelijke en relevante informatie. Die we kwaliteitsvol presenteren, zowel in print als digitaal.



Peter Thiers

Data Innovation & Protection Officer

KLANTGERICHT DIGITAAL

Roularta optimaliseerde haar digitale strategie.

Peter Thiers: "In 2017 werd nog duidelijker dat big data en marketing automation geen doel op zich zijn, maar instrumenten voor de uitbouw van onze digitale strategie, die gericht is op het optimaliseren van The Customer Journey, het inschakelen van digitaal in het werven, servicen en fideliseren van lezers en abonnees, en het personaliseren van nieuws, communicatie en advertising. We slaagden er in 2017 steeds beter in om anonieme bezoekers te laten registreren op onze nieuwssites, ze te laten proeven van de kwaliteit van onze publicaties en ze te overtuigen een print+digitaal of een digitaal abonnement te nemen.

In 2018 wordt de strengere privacywetgeving (GDPR) een uitdaging, maar ook een gelegenheid om de klant centraal te stellen in onze communicatie en in onze omgang met klantendata. En we blijven het digitale platform vernieuwen en optimaliseren. Zo komen er nieuwe webshops voor line extensions, een nieuw registratiesysteem, en wordt er gewerkt aan personalisatie op de site en in vernieuwde apps. Met KWestie lanceren we een innovatieve toepassing waarbij de gebruiker zelf een digitale krant op maat samenstelt."

het naartoe gaat want men wordt geconfronteerd met Netflix, met uitgesteld kijken en met de reclamewereld die een groot deel van zijn budgetten begint te besteden aan digitale communicatie. Maar het was voor beide partijen een goede deal omdat er bij De Persgroep een opportuniteit was om hun sterkte op het vlak van digitaal bereik te combineren met wat Mediaaan kan presteren. Kortom, er was een mogelijkheid om een deal te maken waar iedereen gelukkig mee was.

Wat is Roularta van plan met Mediafin?

Het is een totaal apart bedrijf, die mensen kunnen hun plan trekken. Als er een wederzijds inzicht is dat er op een bepaald vlak kan worden samengewerkt, why not? Langs de andere kant is het misschien wel beter dat er een gezonde concurrentie blijft bestaan. We kennen dat in eigen huis al altijd. In West-Vlaanderen hebben we én onze betalende krant, én onze gratis bladen. Soms kan je niet anders dan zeggen: elk heeft zijn eigen troeven, elk verdedigt zijn eigen belangen. Idem dito met Trends en Kanaal Z. Daar komt nu De Tijd bij.

Loopt er geen dunne lijn tussen gezonde concurrentie en dubbel gebruik?

In het verleden kopieerde men vaak de goede initiatieven die Trends had ontwikkeld en dat zorgde voor spanning. Maar dubbel gebruik – ik weet het nog zo niet. Er zijn maar heel weinig mensen die én De Tijd én Trends lezen, dat is maar 20%. Dus 80% leest maar

een van de twee. Het is best mogelijk dat er in de nieuwe constellatie zowel meer mensen Trends als meer mensen De Tijd gaan lezen.

Mediafin presteert goed. Wat met de Sanoma-titels?

Weekbladen zoals Libelle/Femmes d'Aujourd'hui houden goed stand en zijn ook al voor de helft gebaseerd op trouwe abonnees. Zij zijn vergelijkbaar met Plus Magazine en brengen praktische en relevante informatie. Ze hebben ongeveer dezelfde doelgroep die stabiel is en die zeker niet kleiner wordt. Met onze andere media kunnen we een titel als Libelle extra ondersteuning geven. Vroeger zat het bij een uitgever die het met zijn eigen titels en zijn eigen budget moest rooien. Hij kon niet profiteren van cross promotion. Die mogelijkheden zijn er nu wel.

Met onze titels en de titels van Sanoma beschikken we over een unieke combinatie om optimaal de vrouwelijke doelgroepen te bereiken. Dat doelgroepenbereik vinden adverteerders tegenwoordig belangrijk.

De uitrol van de Sanoma-titels is de grote uitdaging voor 2018.

Op het vlak van productie is onze organisatie in staat om die nieuwe titels zonder problemen te verwerken in eigen huis. Hetzelfde geldt voor de lezersmarkt en de abonnementenmarkt. Wij gaan ook kijken hoe zij het doen, en daarvan leren. Zij hebben een lange traditie van verkoop via de winkels. Ik denk dat daar een wisselwerking mogelijk is: we willen het doen op

Met die strategische oefening zijn we continu bezig. Maar het is dan wachten op de mogelijkheid om een goede deal voor beide partijen te maken.



Guido Van Hoeck

Directeur-uitgever
Roularta HealthCare

GESPECIALISEERD

Artsenkrant en Le journal du Médecin reikten een award uit voor 'De Specialist van het Jaar'.

Guido Van Hoeck: "Al vele jaren reiken Artsenkrant en Le journal du Médecin een prijs uit aan verdienstelijke jonge huisartsen. Logisch dus dat we nu ook een arts-specialist in de bloemetjes wilden zetten.

Vooreerst schoven de beroepsverenigingen van specialisten kandidaten naar voren. Daarna selecteerde een jury – daarin ook Roularta-CEO Xavier Bouckaert – op basis van objectieve criteria vijf Nederlands- en vijf Franstalige artsen. Hun portretten verschenen in AK/JdM waarna de lezers konden stemmen. Niet minder dan 3324 artsen deden dat.

De Kortrijkse oogarts Piet Noë kreeg de meeste stemmen en is de Nederlandstalige 'Specialist van het Jaar'. Een terechte winnaar. In december 2017 verhuisde hij naar Rwanda om een oogkliniek uit de grond te stampen. Zijn prijs, 7500 euro, investeerde hij meteen in dit project. De Franstalige primus, Philippe Devos, is diensthoofd intensieve zorg in het ziekenhuis van Luik. Al vele jaren ijvert hij voor een meer humane zorgverlening. Devos is ook actief in de beroepsverdediging. Hij ontving eveneens 7500 euro."

onze manier, maar rekening houdend met hun ervaring. We hebben een heel goede reclameregie, die we nu zullen versterken, maar die binnen dezelfde organisatie kan zorgen voor meer titels. Dit is een grote opportuniteit. We moeten er in 2018 voor zorgen dat deze overgang goed gebeurt. Dat die bladen gunstig evolueren, dat ze echt goede content brengen en goed worden gepromoot zodat de lezersmarkt daar standhoudt. Als die overgang slaagt, staan we voor volgend jaar al heel goed.

Dat moet dan gebeuren in een context van dalende advertentie-inkomsten.

Hoe kan Roularta dat keren?

We maakten dat in het verleden al enkele keren mee: periodes waarin er plots een terugval van reclame-inkomsten was. Maar dan moesten grote merken achteraf snel weer herbeginnen en zelfs meer investeren dan ooit tevoren om hun marktpositie weer te heroveren. Wie stopt met communiceren en met reclame te maken, kan vreselijke toeren tegenkomen.

Er zijn zo van die bizarre fenomenen. Advertorials en publireportages, we doen dat al sinds de start, al meer dan vijftig jaar. Plots heet dat native advertising. Dat is een andere naam, maar er is niets veranderd. Plots heeft iedereen interesse om zijn verhaal te brengen in de plaats van alleen maar een campagne met een paar beelden. Daar gaat veel aandacht naartoe. We hebben daar een equipe voor, die gerodeerd is en die daarin gespecialiseerd is. Niet alleen in print, maar ook online. Dat zorgt voor nieuwe inkomsten.

Er zijn ook signalen dat grote merken zoals Procter &

Gamble, die zoveel merken moeten ondersteunen, vragen beginnen te stellen en niet meer zeker zijn dat ze goed bezig zijn door zoveel budgetten in digitale communicatie te steken. En dat de traditionele formules misschien betere garanties geven.

Wat Roularta kan bieden om adverteerders aan zich te binden, is een totale service in print en digitaal, goed advies, rekening houdend met het rendement dat iedereen wil zien. Ik denk dat we mensen weer moeten leren om efficiënt en rationeel te adverteren. Weer met grotere formaten, en zorgen dat dit mogelijk is tegen acceptabele prijzen. Zodat ze weer zien: ik voer een campagne en ik heb onmiddellijk resultaat, traffic, bezoekers, meer verkoop, rendement.

En ook de kleinere adverteerders de kans geven om tegen scherpe prijzen te adverteren. Daar ligt nu vooral een uitdaging voor Deze Week. Waar we besparen op kosten door minder volume te geven, maar wel scherpere prijzen. En meer volume voor de adverteerder zelf. Dat hebben we in het verleden nog al gedaan. Adverteerders gaan dan weer groter adverteren en ontdekken dan dikwijls de kracht van de reclame, beseffen dat die niet te onderschatten is.

Bij Roularta Local Media vernieuwde er veel in 2017, maar er was vooral de omslag van De Streekkrant naar Deze Week.

Bij Roularta Local Media hebben we geëxperimenteerd. We hadden een voorbeeld dat functioneerde: De Zondag. De vraag was: zou die formule ook kun-

Er zijn maar heel weinig mensen die én De Tijd én Trends lezen. Beide kunnen dus nog flink groeien.



Nele Vannobel

Internet News

WELKOM OP DE WEBSITE

De corporate website van Roularta werd vernieuwd.

Nele Vannobel: "Een corporate website is het visitekaartje van een bedrijf, niet zelden het eerste contact met de buitenwereld. Die afspraak mag je niet missen. We kozen voor een stijlvol, dynamisch en overzichtelijk design, geheel in lijn met het imago van ons bedrijf.

Roularta heeft een uitgebreide waaier aan activiteiten, dus is het een uitgebreide site, die zowel de historiek, als alle merken, activiteiten, financiële gegevens, advertentiemogelijkheden en technische info samenvat. Je vindt er ook links naar onze jobsite 'Mijntoekomstbij.roularta.be', onze abonnementenshop 'Abonnementen.be' en de contactpagina.

Om bezoekers snel wegwijs te maken, voegden we op alle pagina's een horizontale navigatie met de belangrijkste rubrieken toe, en ook de uitgebreide zoekfunctie is gebruiksvriendelijk. Omdat de homepagina meestal het startpunt vormt van een bezoek aan onze corporate site, plaatsen we de recentste persberichten bovenaan in de picture via een passend beeld. Die lijn trokken we door naar de overzichtspagina's, want beelden zeggen vaak meer dan woorden. De responsive site kan ook vlot met smartphone of tablet worden geraadpleegd."

nen functioneren in de week? En dan was het zaak om een blad te maken met meer redactiebladzijden, dat zo aantrekkelijk was dat iedereen het zou meenemen. Maar het is gebleken dat De Zondag iets heel apart is. Die unieke plek, dat unieke moment op zondag hebben we gelukkig kunnen innemen. We geven massaal veel informatie, we hebben massaal veel lezers, en massaal veel adverteerders. We hebben geprobeerd om dat succes in de week te kopiëren en het blad geleidelijk aan te verspreiden via displays. Maar het was duidelijk dat de lokale adverteerder blijft vragen naar een huis-aan-huisbedeling. Dan is het kwestie van bij te sturen en zo zijn we dit jaar weer in alle bussen bedeed, zonder uitzondering, en met scherpere prijzen.

Ondertussen groeit Storesquare traag maar gestaag.

Storesquare zit op spoor. We hadden voorzien dat de grote winst niet van vandaag op morgen zou komen. Dat is ook een fenomeen dat op een bepaald moment een sneeuwbaaleffect nodig heeft. Soms kunnen nieuwe deals voor een versnelling zorgen. We staan dicht bij een akkoord met de apothekers, zodat ook de lokale apotheker online kan meespelen. Dat zou een piste kunnen zijn om qua aanbod weer een grote stap vooruit te zetten.

Alvast het aanbod van Digilocal verbreedde fors. De afdeling kreeg met Roularta Digital zelfs een nieuwe naam.

Er zijn veel grote lokale adverteerders die interesse hebben in campagnes via onze nationale websites en die adverteer-

ders kunnen bijvoorbeeld ook met de newsletters van Knack veel mensen lokaal bereiken. Terwijl de nationale adverteerders de services van het team van Local Media best kunnen gebruiken. Wij bieden een totale service, sociale media inbegrepen, die voor iedereen interessant is.

Het valt op dat Roularta voor nieuwe ontwikkelingen vaak haar eigen IT-afdeling inschakelt.

Er is altijd de keuze tussen een pakket aankopen en dingen zelf ontwikkelen. Vaak stellen we vast dat we tijd en geld winnen met het zelf te doen. Een aangekocht pakket moet je combineren met iets wat hier al bestaat. Dat levert niet zelden complicaties op.

Waar wilt u dat Roularta in de nabije toekomst staat?

Voor 2019 vallen er verschillende dingen toevallig samen. We moeten plots zoveel minder interest betalen omdat onze obligatielening terugbetaald is. Dat gebeurt dit jaar al, in oktober. Voor de drukkerij vallen de zware jaarlijkse leasingkosten weg. Er komen heel wat nieuwe titels bij die kunnen genieten van synergieën op alle vlakken wat goed is voor de rendabiliteit van de groep.

De meeste van die titels worden vandaag zelfs in het buitenland gedrukt, maar ze zijn op komst, de een na de ander. We slagen erin om alles qua planning te bolwerken. We hadden in de drukkerij altijd al een heel goede bezetting, maar nu krijgen we de optimale bezetting. Dat zal zich ook vertalen in cijfers, voor een groot deel in 2019 en dan volop in 2020.

De uitrol van de Sanoma-titels is de grote uitdaging voor 2018. We moeten ervoor zorgen dat die overgang goed gebeurt.



Geert Verrijken

Hoofdredacteur
Artsenkrant

ZE HADDEN PRIJS

Artsenkrant en de Apotheker wonnen een BTOB-award.

Geert Verrijken: "In 2017 startte Artsenkrant met een nieuw initiatief: bijlagen over ziekenhuizen en andere zorgorganisaties. En het was meteen prijs. De bijlagen werden vorig jaar bedacht met een BTOB-award (mee georganiseerd door de beroepsfederatie The Ppress). Deze business awards bekronen in verschillende categorieën originele initiatieven, projecten, nieuwe realisaties, enzovoort, uit de vakpers.

Artsenkrant was met de 'ziekenhuis- en zorgorganisatiebijlagen' genomineerd in de categorie 'beste diversificatie' en sleepte dus uiteindelijk ook de award in de wacht. In aanwezigheid van meer dan 250 genodigden namen we de prijs in ontvangst op een gala-avond in het Brusselse Docks.

Het is overigens al het derde jaar op rij dat Artsenkrant een award wint. In 2016 en 2017 schoot de redactie telkens de oppergaai af in de categorie 'beste artikel'. In die categorie wonnen we dit jaar trouwens ook, maar dan met een reeks artikelen over biosimilars in ons veertiendaagse vakblad de Apotheker."

MERKEN

Roularta Media Group

BELGIË

Nieuwsmagazines

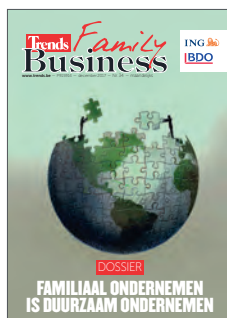


Lifestylemagazines

Nieuwe titels in 2018 zodra de transactie met Sanoma afgerond is



B2B-magazines & Nieuwsbrieven



Mediafin



Roularta HealthCare

De kans en haast van het realiteits, dagboek uit Brecht 16-18

ak Artsenkrant

Daxa-Rhinospay®
Een nieuwe aanpak voor de behandeling van de ziekte van Crohn

Blitse aanbevelingen informeren arts en patient

Het is belangrijk dat de arts en de patient op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in de geneeskunde. Dit kan door middel van blitse aanbevelingen worden bereikt. Deze aanbevelingen worden opgesteld door een multidisciplinair team van experts en worden verspreid via verschillende kanalen, zoals de arts en de patient. Dit zorgt ervoor dat de arts en de patient op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in de geneeskunde en dat de patient de juiste behandeling krijgt.

Focus sur les maladies rares En page 14 à 18

Le journal du Médecin

Daxa-Rhinospay®
Een nieuwe aanpak voor de behandeling van de ziekte van Crohn

Limiter les suppléments d'honoraires à 5.000 euros

Le gouvernement a annoncé qu'il limiterait les suppléments d'honoraires des médecins à 5.000 euros par patient et par consultation. Cette mesure vise à réduire les coûts de soins et à améliorer l'accès aux soins pour les patients. Les médecins pourront continuer à percevoir des honoraires supplémentaires pour des consultations de longue durée ou des soins complexes, mais ces honoraires seront plafonnés à 5.000 euros.

OPDIVO
opdivo + vasco + vascor

Belgian Oncology News

EDITORIAL
Het jaai van CAR-T-therapie?

De CAR-T-therapie is een revolutionaire aanpak voor de behandeling van bepaalde vormen van kanker. Deze therapie maakt gebruik van de eigen afweerkrachten van de patient om de kankercellen te vernietigen. Het is een belangrijke stap voorwaarts in de kankerbestrijding.

OPDIVO
opdivo + vasco + vascor

Belgian Oncology News

EDITORIAL
L'année des CAR-T-cells therapies?

La thérapie CAR-T est une approche révolutionnaire pour le traitement de certains types de cancer. Elle utilise les propres cellules immunitaires du patient pour détruire les cellules cancéreuses. C'est une avancée majeure dans la lutte contre le cancer.

de apotheker

Apotheker gelooft in zijn meerwaarde

Een vast voor mensenechten

De apotheker speelt een belangrijke rol in de gezondheidszorg. Het is belangrijk dat de apotheker zijn meerwaarde kan bewijzen en dat de patient op de hoogte is van de mogelijkheden die de apotheker biedt. Dit kan door middel van een vast voor mensenechten worden bereikt.

le pharmacien

Le pharmacien croit en sa plus-value

L'apothicaire a une valeur ajoutée

Le pharmacien joue un rôle important dans le système de santé. Il est essentiel que le pharmacien puisse démontrer sa valeur ajoutée et que le patient soit conscient des services que le pharmacien peut offrir. Cela peut être réalisé grâce à un engagement ferme en faveur des droits humains.

HealthCare magazine

Ziekenhuisnetwerken naderen volgende fase

Ziekenhuis-
facturatie
steer echt
eenvoudiger
blz. 27

blz. 2

HealthCare magazine

Création des réseaux hospitaliers: bientôt la prochaine phase!

La facturation des hôpitaux peut certainement être simplifiée
page 27

page 2

Custom Media

HOH dewaele

BUITEN
in het land
BINNEN

4
6
7

SB

STANDAARD
BEGRIJPT
JEUGD

KULGOROENLAND
THEMA WETENSCHAP & TECHNIEK

Standaard
Bek & Bazel

Samen TEGEN KANKER

Borstkanker: kunnen we borstkankersproeiing nog verbeteren?

BRONNEN: BRONNEN, BRONNEN, BRONNEN

OPDIVO
opdivo + vasco + vascor

Belgian Oncology News

EDITORIAL
Het jaai van CAR-T-therapie?

OPDIVO
opdivo + vasco + vascor

Belgian Oncology News

EDITORIAL
L'année des CAR-T-cells therapies?

celsius

CONNECTIVITEIT
De warmtenomlexo IPRM
exclusive in de openbare villa

VANREUSEL

Inspireert...

De Samen
mijne uitvald
De Med. Center
Experience

Recepten

woon woord

VIANDEREN
Vrienden

SALAAM MEHELEN
Zalvoetbal met maatschappelijk surplus

de apotheker

Apotheker gelooft in zijn meerwaarde

le pharmacien

Le pharmacien croit en sa plus-value

veritas

Breien & knaken

VLAANDEREN
magazine

Gezond ontbijten met Nafi Thiam

Alpronista
magazine

Gezond ontbijten met Nafi Thiam

KORTRIJK
stad aan de Leie

HOSPOTS | EVENTS | LOGES

e5

ZO ZIE IK
ME GRAAG

LENTEKRIEBELS
MODE DIE DOET GROEN
VAN ZONNIGE FLIJDE

Relax Bulex

Relax, it's a Bulex
opleidingen
Project in de kijker

Dé 10 landschappen van het BRUGSE OMMELAND

Waarlijk ouder worden

VAPH

st*rk

Waarlijk ouder worden

VAPH

Cerga.news

BRANDSTOFCELLEN
voor rationeel energieverbruik

Krant van West-Vlaanderen

KW DE WEEKBODE
DEZE WEEK
2 GRATIS BIJLAGEN
KW RED MODE WIELRENNEN

Life Dancecenter opnieuw in Belgium's Got Talent te zien

Roeselare heeft een schietcomplex

Tom Declercq maakt petten voor de wereldsterren

Het leven door jouw bril

VAN DER BAWHEDEN

Local Media

deze week strekkraant

Puzzel en win een Apple iPad

ADVERTENTIE HIER? Dat kan!

Birma / Myanmar €1.990

Wielierhoogdad voor de stad

Domus www.ara.be/domus 051 250 500

steps GRATIS LIEFDE WERK

Fontejntje deze week strekkraant

Van hie v zomen STOKKVENKOOP AAN NETTOPILZEN

de betere veranda

TERRASDECOR ontwerpen en uitvoeren

GEZOCHT Grond Woning



KW WEEKEND

Zonder Blankenberge zou ik niet zijn wie ik ben

BIJEN LIEVEN
DIESE WEEK
OPMERKELIJK

KW SPORT

Andermaal bekerwinst voor Knack Roeselare

Knack Roeselare

de zondag

REGERING: PAKT DAT HAN NOG HANDELWEGAFRETTEN AAN "Vier afritten baren zorgen"

Antwerp houdt Charleroi in bedwang

shine with us

steps GRATIS LIEFDE WERK

ONTDEK • DROOM • BELEEF

OPVALLENDE MODETREND

BASIC IS HET NIEUWE CHIC

Roularta Recruitment Solutions

iCARRIÈREGIDS

HOUSTON, WE HAVE A TALENT

GO STARTERSGIDS

Beeldmerk van de Vlaamse Mediasector

Televisie



NEDERLAND

DUITSLAND

Lifestylemagazines



G/Geschiedenis



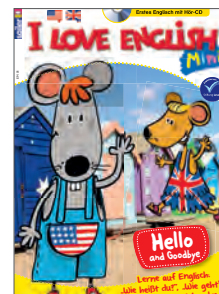
Magazines voor jonge ouders



Lifestylemagazines



Magazines voor kinderen en jongeren

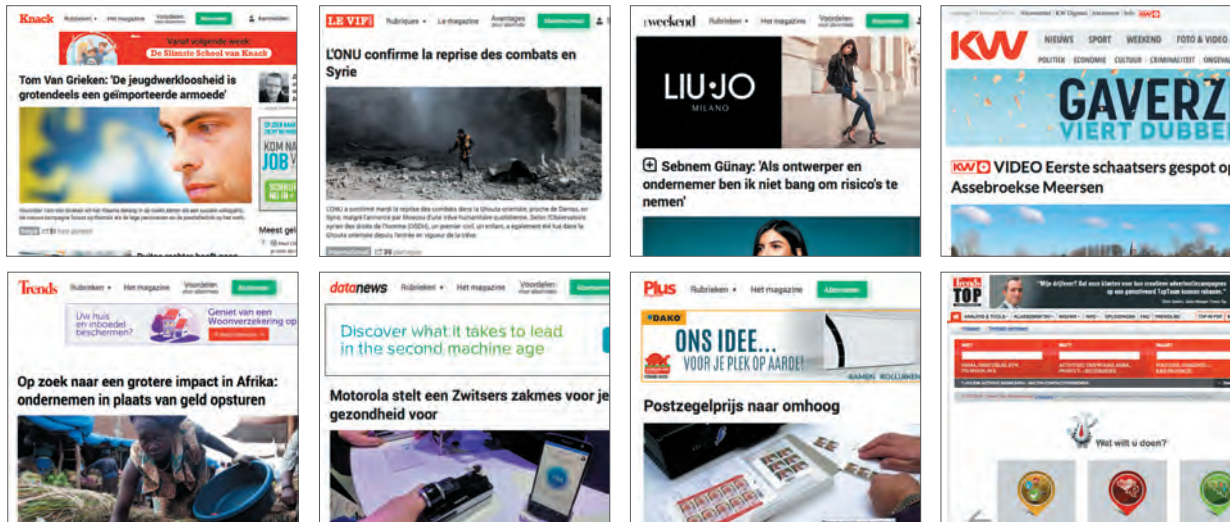


G/Geschiede



WEBSITES

Nieuwssites



Classifieds



E-COMMERCE PLATFORM



ONLINE COMMUNICATIE



Lezers, verspreiding, bezoekers

LOKALE KRANT

Krant van West-Vlaanderen^(*):
313.770 CIM-lezers,
verspreiding 62.731 ex.

NIEUWSMAGAZINES

Knack^(*):
417.502 CIM-lezers,
verspreiding 97.130 ex.

Le Vif/L'Express^(*):
329.881 CIM-lezers,
verspreiding 57.694 ex.

Knack Weekend:
329.972 CIM-lezers,
verspreiding 95.548 ex.

Le Vif Weekend:
173.798 CIM-lezers,
verspreiding 56.776 ex.

Knack Focus:
260.860 CIM-lezers,
verspreiding 95.548 ex.

Focus Vif:
124.599 CIM-lezers,
verspreiding 56.776 ex.

BUSINESS- NIEUWSMAGAZINE

Trends^(*):
230.084 CIM-lezers,
verspreiding 52.243 ex.

SPORT- NIEUWSMAGAZINE

Sport/Voetbalmagazine^(*):
441.972 CIM-lezers,
verspreiding 43.133 ex.

SENIORENMAGAZINES

Plus België:
337.229 CIM-lezers,
verspreiding 111.076 ex.

Plus Nederland^():**
897.000 lezers,
verspreiding 239.692 ex.

Landleven^(*):**
670.000 lezers,
verspreiding 108.097 ex.

Plus Duitsland:
1.000.000 lezers,
verspreiding 150.000 ex.

PEOPLEMAGAZINE

Télépro:
382.586 CIM-lezers,
verspreiding 114.126 ex.

LIFESTYLEMAGAZINES

Nest:
457.065 CIM-lezers,
verspreiding 75.256 ex.

Ik ga Bouwen & Renoveren:
190.299 CIM-lezers,
verspreiding 22.438 ex.

Bodytalk:
243.079 CIM-lezers,
verspreiding 158.055 ex.

Libelle:
728.209 CIM-lezers,
verspreiding 164.983 ex.

Libelle Lekker:
483.479 CIM-lezers,
verspreiding 22.247 ex.

Femmes d'Aujourd'hui:
372.673 CIM-lezers,
verspreiding 66.670 ex.

Flair NL:
411.480 CIM-lezers,
verspreiding 42.966 ex.

Flair FR:
267.196 CIM-lezers,
verspreiding 22.915 ex.

Feeling:
241.878 CIM-lezers,
verspreiding 40.660 ex.

GAEL:
153.996 CIM-lezers,
verspreiding 23.721 ex.

La Maison Victor NL+FR:
96.194 CIM-lezers,
verspreiding 15.294 ex.

Loving You^(**):**
verspreiding 60.000 ex.

Communiekrant^(**):**
verspreiding 130.000 ex.

^(*) Print + Digitaal

^(**) NOM Media 2016/Q4 t.e.m. 2017/Q3 (verspreiding) - NPM 2017-IV (lezers)

^(***) Info uitgever

Nieuwe titels en websites Sanoma onder opschortende voorwaarde goedkeuring Belgische Mededingingsautoriteit

ROULARTA B2B

Artsenkrant/Le journal du Médecin:

verspreiding 26.750 ex.

Data News:

70.153 CIM-lezers,
verspreiding 26.724 ex.

Grafisch Nieuws****):

verspreiding 5.200 ex.

LOKALE INFORMATIEMEDIA

Deze Week:

2.048.476 CIM-lezers,
verspreiding 2.151.289 ex.

De Zondag:

1.533.004 CIM-lezers,
verspreiding 511.875 ex.

CITYMAGAZINE

Steps:

393.773 CIM-lezers,
verspreiding 352.098 ex.

WEBSITES

Knack.be/LeVif.be websites:

942.733 real users,
4.502.126 unieke bezoekers per
maand (21.438.126 pageviews)

Knack.be/LeVif.be News:

942.733 real users,
2.161.249 unieke bezoekers per
maand (8.708.381 pageviews)

Trends.be:

816.088 real users,
1.329.505 unieke bezoekers per
maand (6.389.353 pageviews)

Weekend.be:

410.299 real users,
676.150 unieke bezoekers per
maand (2.463.290 pageviews)

Datanews.be:

133.247 real users,
208.352 unieke bezoekers per
maand (614.941 pageviews)

Plusmagazine.be:

152.698 real users,
209.141 unieke bezoekers per
maand (486.922 pageviews)

Flair:

728.624 real users,
4.231.355 unieke bezoekers per
maand (6.683.268 pageviews)

Libelle/Femmes d'Aujourd'hui:

584.619 real users,
1.646.519 unieke bezoekers per
maand (3.438.219 pageviews)

Feeling/GAEL:

273.622 real users,
798.395 unieke bezoekers per
maand (1.393.842 pageviews)

Libelle Lekker:

650.039 real users,
2.070.057 unieke bezoekers per
maand (4.755.351 pageviews)

Libelle Mama/Femmes d'Aujourd'hui Maman:

228.872 real users,
495.224 unieke bezoekers per
maand (714.952 pageviews)

KW.be:

313.774 real users,
539.378 unieke bezoekers per
maand (2.153.754 pageviews)

Immovlan.be:

730.042 real users,
1.670.572 unieke bezoekers per
maand (13.517.961 pageviews)

Gocar.be:

491.000 real users,
1.023.996 unieke bezoekers per
maand (7.585.460 pageviews)

REAL USERS

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



JAARVERSLAG **2017**

JAARVERSLAG 2017

Roularta
Media Group 

Inhoud

Voorwoord door Rik De Nolf	5	TOELICHTING BIJ DE	59
Gebeurtenissen in 2017 door Xavier Bouckaert	7	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	
Verklaring niet-financiële informatie	11	Toelichting 1	<i>Belangrijkste gehanteerde</i> 59
Geconsolideerde kerncijfers	28		<i>grondslagen voor financiële</i>
Raad van bestuur en managementteam	32	Toelichting 2	<i>verslaggeving</i>
Jaarverslag raad van bestuur	34	Toelichting 3	<i>Gesegmenteerde informatie</i> 71
Verklaring inzake deugdelijk bestuur	42	Toelichting 4	<i>Omzet - uit voortgezette activiteiten</i> 74
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	53	Toelichting 5	<i>Diensten en diverse goederen -</i> 75
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 6	<i>Personeelskosten -</i> 75
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 7	<i>Waardeverminderingen</i> 76
			<i>op voorraden en vorderingen -</i>
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 8	<i>Andere bedrijfsopbrengsten</i> 76
			<i>en -kosten - uit voortgezette</i>
			<i>activiteiten</i>
		Toelichting 9	<i>Herstructureringskosten en</i> 77
			<i>overige eenmalige resultaten -</i>
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 10	<i>Nettofinancieringskosten -</i> 77
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 11	<i>Belastingen op het resultaat</i> 78
			<i>uit voortgezette activiteiten</i>
		Toelichting 12	<i>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</i> 80
		Toelichting 13	<i>Activa aangehouden voor verkoop</i> 80
		Toelichting 14	<i>Winst per aandeel</i> 81
		Toelichting 15	<i>Dividenden</i> 82
			<i>Immateriële activa en</i> 82
			<i>goodwill</i>
		Toelichting 16	<i>Materiële vaste activa</i> 87
		Toelichting 17	<i>Deelnemingen in geassocieerde</i> 89
			<i>ondernemingen en joint ventures</i>
		Toelichting 18	<i>Voor verkoop beschikbare</i> 91
			<i>deelnemingen, leningen en</i>
			<i>waarborgen</i>

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>	92
Toelichting 20	<i>Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</i>	94
Toelichting 21	<i>Vorraden</i>	95
Toelichting 22	<i>Geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten</i>	96
Toelichting 23	<i>Eigen vermogen</i>	97
Toelichting 24	<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>	97
Toelichting 25	<i>Voorzieningen</i>	99
Toelichting 26	<i>Belangrijke hangende geschillen</i>	100
Toelichting 27	<i>Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen</i>	101
Toelichting 28	<i>Financiële schulden</i>	104
Toelichting 29	<i>Overige toelichtingen met betrekking tot passiva</i>	105
Toelichting 30	<i>Financiële en operationele lease</i>	107
Toelichting 31	<i>Voorwaardelijke verplichtingen en contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa</i>	107
Toelichting 32	<i>Financiële instrumenten - risico's en reële waarde</i>	107
Toelichting 33	<i>Overname van dochterondernemingen</i>	112
Toelichting 34	<i>Verkoop van dochterondernemingen</i>	114
Toelichting 35	<i>Belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures</i>	114
Toelichting 36	<i>Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum</i>	114
Toelichting 37	<i>Erelonen van de commissaris en met hem verbonden personen</i>	114
Toelichting 38	<i>Informatieverschaffing over verbonden partijen</i>	115
Toelichting 39	<i>Groepsstructuur</i>	117

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS	120
-----------------------------------	------------

STATUTAIRE JAARREKENING	125
--------------------------------	------------

Financiële kalender	128
---------------------	------------

2017: een scharnierjaar voor Roularta

In september van 2017 nam Roularta de beslissing om haar 50% participatie in Medialaan te verkopen en zo een einde te maken aan twintig jaar sympathiek partnership – op het vlak van televisie, radio en telecom – met De Persgroep. Roularta was een pionier inzake televisie met de eerste Nederlandstalige familiezender VTM en de andere doelgroepen-zenders van Medialaan, met de eerste regionale zenders in Vlaanderen en met de enige nationale (business) zender Kanaal Z/Canal Z. Met Medialaan werden ook de eerste Nederlandstalige privéradiozenders Qmusic en Joe gelanceerd, en het distributieplatform Stieve en de virtuele network operator Mobile Vikings uitgebouwd.

De beslissing om afscheid te nemen van Medialaan is het resultaat van een strategische oefening, die rekening houdt met de veranderingen in de mediawereld. Medialaan zal met De Persgroep over alle troeven beschikken om een grote rol te spelen in de digitale toekomst.

Roularta kiest ervoor zich te focussen op haar corebusiness: sterke merken, die ze voort kan ontwikkelen in print en digitaal, voor community's van abonnees en lezers die rekenen op relevante informatie, en voor adverteerders die gericht willen communiceren met interessante doelgroepen in een kwaliteitsvolle omgeving. Roularta heeft daarvoor alle troeven in huis: een team topjournalisten en een redactioneel netwerk dat zorgt voor exclusieve content van topniveau.

ROULARTA FOCUST OP VERDERE DIGITALISERING

Roularta beschikt sinds jaar en dag over een eigen IT-afdeling die alle systemen voor de lezersmarkt en de adverteerdersmarkt altijd in eigen huis heeft ontwikkeld. Telkens weer bleek het rationeler en efficiënter om de software zelf te ontwikkelen dan te zorgen voor de links met een aangekocht pakket. In de loop van 2017 werd voort geïnvesteerd in mensen en middelen om verbeteringen aan te bren-



gen aan de websites, aan het e-commerceplatform Storesquare en op het vlak van Roularta Digital. Een team van gespecialiseerde medewerkers zorgt voor allerhande e-marketingsservices, voor multimedia-campagnes met print, televisie en digital, native advertising enzovoort.

ROULARTA MAAKT DUIDELIJKE KEUZES OP HET VLAK VAN LOCAL MEDIA

Elke week op woensdag wordt overal in Nederlandstalig België het gratis weekblad Deze Week huis aan huis bedield in alle steden en gemeenten zonder uitzondering: 100% dekking/meer dan 2 miljoen lezers.

Elke week op zondagmorgen wordt overal in Nederlandstalig België het gratis weekblad De Zondag verspreid via het netwerk van de bakkerijen e.a., in alle steden en gemeenten: meer dan 1,5 miljoen lezers.

Elke maand wordt overal in Nederlandstalig België het gratis lifestylemagazine Steps bij het publiek van de geïnteresseerde shoppers verspreid via een specifiek netwerk van boetieks, trendy handelszaken, bistro's, brasseries en restaurants.

ROULARTA KIEST VOOR UITBREIDING IN DE WERELD VAN DE QUALITY MAGAZINES

Van elk type publiceert Roularta telkens zowel een Nederlandstalig als een Franstalig kwaliteitsmagazine voor de Belgische markt.

De wekelijkse newsmagazines Knack, Le Vif/L'Express, Trends/Trends-Tendances en Sport/Voetbalmagazine/Sport/Foot Magazine hebben alle geen concurrentie in hun domein en bereiken samen 1,4 miljoen lezers, hoofdzakelijk via abonnementen.

Tegen juni 2018 plant Roularta een uitbreiding van haar portfolio met de weekbladen Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Flair (N/F). Samen met het maandblad Feeling/GAEL en het weekblad Knack Weekend/Le Vif Weekend (dat deel uitmaakt van het Knack/Vif-pakket) ontstaat zo een unieke combinatie voor elke campagne die de vrouwelijke doelgroepen wil bereiken.

Roularta blijft ook groeien via acquisities die goed aansluiten bij de specialiteiten van de Groep. Het Belgische Nest kreeg in 2017 een Nederlandse tegenhanger Landleven. Nog in 2017 kwam er in de businesssfeer versterking met STERCK.

ROULARTA KIJKT NAAR DE NEDERLANDSE MARKT

In Nederland is Roularta al 25 jaar actief met Plus Magazine (in joint venture met de Franse groep Bayard) en nu komt Landleven (100% Roularta) erbij. De degelijke structuur van de groep ter plaatse (met redacties, marketing- en reclameregie) heeft het potentieel om te groeien.

ROULARTA EXCELLEERT OP HET VLAK VAN QUALITY PRINTING

Roularta Printing heeft door de recente deals heel mooie vooruitzichten. In de loop van 2018 worden bijna alle Belgische weekbladen in Roeselare gedrukt – de newsmagazines, de tv-magazines, de damesmagazines – en vanaf 2019 wordt daar nog een aantal grote Nederlandse periodieken aan toegevoegd. De drukkerij beschikt over een unieke, recent vernieuwde infrastructuur voor druk, afwerking en routage en produceert op een ecologisch verantwoorde manier de mooiste magazines voor de Belgische, Franse en Nederlandse markt. Voor de wekelijkse miljoenenoplagen van Roularta Local Media (Deze Week, De Zondag en Steps) wordt 100% kringlooppapier gebruikt. De unieke combinatie van eigen orders en grote langetermijncontracten voor buitenlandse opdrachtgevers zorgt voor een 100% bezetting.

Belangrijke gebeurtenissen

2017 was voor de mediasector weer een jaar van grote en razendsnelle veranderingen. In de wereld van de advertenties mag er zelfs worden gesproken van een keerpunt. Almaar meer slokken internationale technologiereuzen de advertentiebudgetten op. In een aantal landen zijn deze bedrijven inmiddels zelfs al uitgegroeid tot het grootste medium voor advertenties. En wij ontsnappen daar niet aan: in 2018 of 2019 zal dit ook voor België een feit zijn.

Op het vlak van digitale reclame zijn de zogenaamde tech-giganten in 2017 dominant geworden. Bij ons en in de omringende landen controleren ze 70% van de digitale reclamebudgetten. 90% van de groei van digitale reclame komt bij die technologiebedrijven terecht.

DE EERSTE KRITIEK OP DE TECHNOLOGIEBEDRIJVEN

Maar in 2017 stelden de adverteerders zich wel voor de eerste keer kritisch op tegenover de rapportering en de werkmethodes van de technologiereuzen. Sommige grote adverteerders, zoals Unilever en Procter & Gamble, hebben er hun campagnes opgeschort of zelfs stopgezet.

Wat is de kritiek van de adverteerders? Om te beginnen worden de resultaten van die reclamecampagnes niet objectief gemeten. Er is ook geen enkele garantie dat de grote technologiebedrijven de advertenties in een correcte en passende context plaatsen. Bovendien kunnen de tech-giganten geen enkele zekerheid verschaffen omtrent de juistheid van de informatie die op hun platformen verschijnt. Daar daagt dan het fenomeen van het fameuze fake news op. Ten slotte is er geen garantie over de kwaliteit van de traffic: is die reëel of gegenereerd door robotten?

Adverteerders zijn zeer gevoelig voor al deze neven-effecten. Dus, misschien begint de wind al wat te draaien, maar tot nader order is de machtsgreep van de tech-giganten goed voelbaar. Dat geldt zowel voor Roularta als voor de andere Belgische mediabedrijven.



Het vertaalde zich voor 2017 in een dalende omzet van 7,1%, waarvan de daling zich vooral situeert op het niveau van de advertentieomzet. Ook televisie kreeg vorig jaar klappen. De enige positieve uitschieters, óók bij Roularta, kwamen van radio- en onlinereclame. Voor beide werd een groei opgetekend.

Tegelijkertijd konden we op de lezersmarkt – en dan vooral op het niveau van de abonnementen – in 2017 goed standhouden. Wél zien we een evolutie in de methodiek van abonnementenwerving. De klassieke mailing heeft het moeilijker terwijl de werving via telefoon en via onlinekanalen stijgt.

Gunstig nieuws dus over de lezersmarkt, maar de verminderde advertentieomzet had natuurlijk wel een impact op de winst van Roularta. Ook al omdat deze daling gecombineerd werd met allerlei afschrijvingen. Maar ook gecombineerd, en gelukkig maar, met tal van belangrijke investeringen. We investeerden in software, we investeerden in Storesquare (via een kapitaalverhoging van 5 miljoen euro waarop alle aandeelhouders intekenden)

en in digitale marketing solutions, we investeerden in de drukkerij, enzovoort. Dit alles woog onvermijdelijk op de winst van Roularta in 2017.

MEDIALAAN EN MEDIAFIN

Maar vooral was 2017 voor Roularta een scharnierjaar. We verkochten onze participatie in Mediaaan aan De Persgroep. En we namen hun 50% in Mediafin over. Mediafin is de uitgever van kwaliteitsvolle media zoals De Tijd en L'Echo die topjournalistiek hoog in het vaandel hebben.

Deze grootscheepse operatie verdient nadere toelichting.

Ook Mediaaan bereidt op dit ogenblik zijn digitale toekomst voor. Die toekomst is vooral gebaseerd op de verkoop van advertenties aan een breed publiek, en dit via alle mogelijke kanalen: video-platformen, nieuwsplatformen, tv, maar ook print. Omdat wij met onze kwaliteitsvolle media vooral hogere doelgroepen bereiken, kunnen we weinig bijdragen aan de digitale toekomst zoals Mediaaan die uitstippelt.

De Persgroep daarentegen bedient net als Mediaaan wél een breed publiek, denk maar aan Hln.be, Het Laatste Nieuws, Dag Allemaal, en zo meer. Met andere woorden: de match tussen De Persgroep en Mediaaan is logisch. Terwijl, langs de andere kant, Mediafin perfect bij Roularta past omdat Mediafin net als wij op hogere doelgroepen mikt.

WAARDEN, VISIE, MISSIE

Naar aanleiding van deze radicale wijzigingen hebben we de waarden, missie en visie van Roularta aangepast.

Onze vijf waarden zijn:

- 1) Passie voor de mediaconsument en de rest zal volgen.
- 2) Ga voor merk en kwaliteit.
- 3) Streef naar waarde, vernieuwing en groei.
- 4) Beschouw elke uitdaging als een opportuniteit.
- 5) One Team, One Family.

Onze visie klinkt als volgt: "Roularta Media Group wil de meest relevante mediapartner voor de lange termijn blijven."

En onze missie luidt: "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."

UITDAGINGEN EN KANSEN

Wat betekent deze uitdagende context nu voor Roularta in 2017 en 2018? In feite veel positief nieuws. Uitdagingen brengen namelijk ook veel kansen en mogelijkheden met zich mee. We zetten er een aantal op een rij.

- Midden 2017 namen we STERCK over, een multi-channel contentmarketingplatform voor lokale ondernemers dat voornamelijk tal van netwerk-events organiseert. STERCK overtrof vorig jaar de verwachtingen en groeide fors ten opzichte van 2016. We rekenen ook voor 2018 op een relevante groei.
- In het najaar namen we het Nederlandse maandblad Landleven over. Landleven is een sterk multimediaal merk voor momenteel 100.000 abonnees – allemaal mensen die graag buiten leven en wonen. Ook Landleven heeft een goed jaar achter de rug en de perspectieven voor 2018 zijn gunstig.
- Mediafin, de uitgever van De Tijd/L'Echo, De Belegger en Sabato, heeft in 2017 goed gepresteerd. Het vormt daarmee dé uitzondering op de regel in de Belgische mediemarkt. Voor 2018 verwachten we van Mediafin gelijkaardige prestaties.
- Op het vlak van advertenties kunnen we nog altijd het verschil maken. We stellen vast dat onze creatieve campagnes bij de adverteerders bijzonder in de smaak vallen. We denken dan aan crossmediale campagnes, native advertising, marketingcampagnes op maat van onze klanten, en zo meer. De grote technologiebedrijven zijn niet in staat om zulke campagnes te realiseren.

Bovendien kennen wij onze klanten nog altijd beter dan zij. Dat zijn sterke troeven die we voluit willen uitspelen.

- Op de lezersmarkt willen we nog meer experimenteren. Nog meer durven. Twee jaar geleden voerden we op onze newssites de +zone in, en dat blijkt een groot succes. De +zone levert ons veel nieuwe registraties en abonnementen op.
- In 2018 gaan we experimenteren met personalisaties voor onze surfers. Een goede illustratie hiervan wordt KWestie bij Krant van West-Vlaanderen. Met KWestie kan elke lezer zijn eigen onlineversie van Krant van West-Vlaanderen samenstellen. We zijn ervan overtuigd dat dit een goede manier is om nieuwe lezers aan te trekken.
- In 2018 blijven we investeren in digitale initiatieven. In eerste instantie, in Roularta Digital, ons platform voor lokale digitale marketing solutions en het e-commerceplatform Storesquare. Dat laatste verwelkomde onlangs een nieuwe aandeelhouder, namelijk ING. In december rondde Storesquare bovendien de kaap van één miljoen bezoekers en bereikte het een recordomzet. Storesquare is dus ongetwijfeld op de goede weg, maar ook in 2018 zal het nog niet rendabel zijn. Dit is nu eenmaal een megaproject, dat heeft een zekere tijd nodig.
- Ook in de drukkerij blijven we geloven en investeren. We drukken al The Economist en andere toonaangevende internationale bladen en daar komen nu ook Humo, Story en het magazine van de Gezinsbond bij. Om er slechts een paar te noemen. En we verwachten nog nieuwe orders in 2018. Sommige uitgevers in België en de ons omringende landen investeren niet meer in een eigen drukkerij. Dat geeft ons fantastische kansen.
- In 2017 zijn we gestart met The Customer Journey, een heus project om de klantentevredenheid te maximaliseren door de klant centraal te stellen in onze organisatie. We hebben vorig jaar werkgroepen geïnstalleerd – een werkgroep die zich richtte op de lezersmarkt en een werkgroep die zich richtte op de advertentiemarkt. De resultaten van hun werk en dus van het hele Customer Journey-project zullen in 2018 concreter worden. Op het eind van 2017 sprong er alvast één realisatie uit: de gloednieuwe receptie in Roeselare.

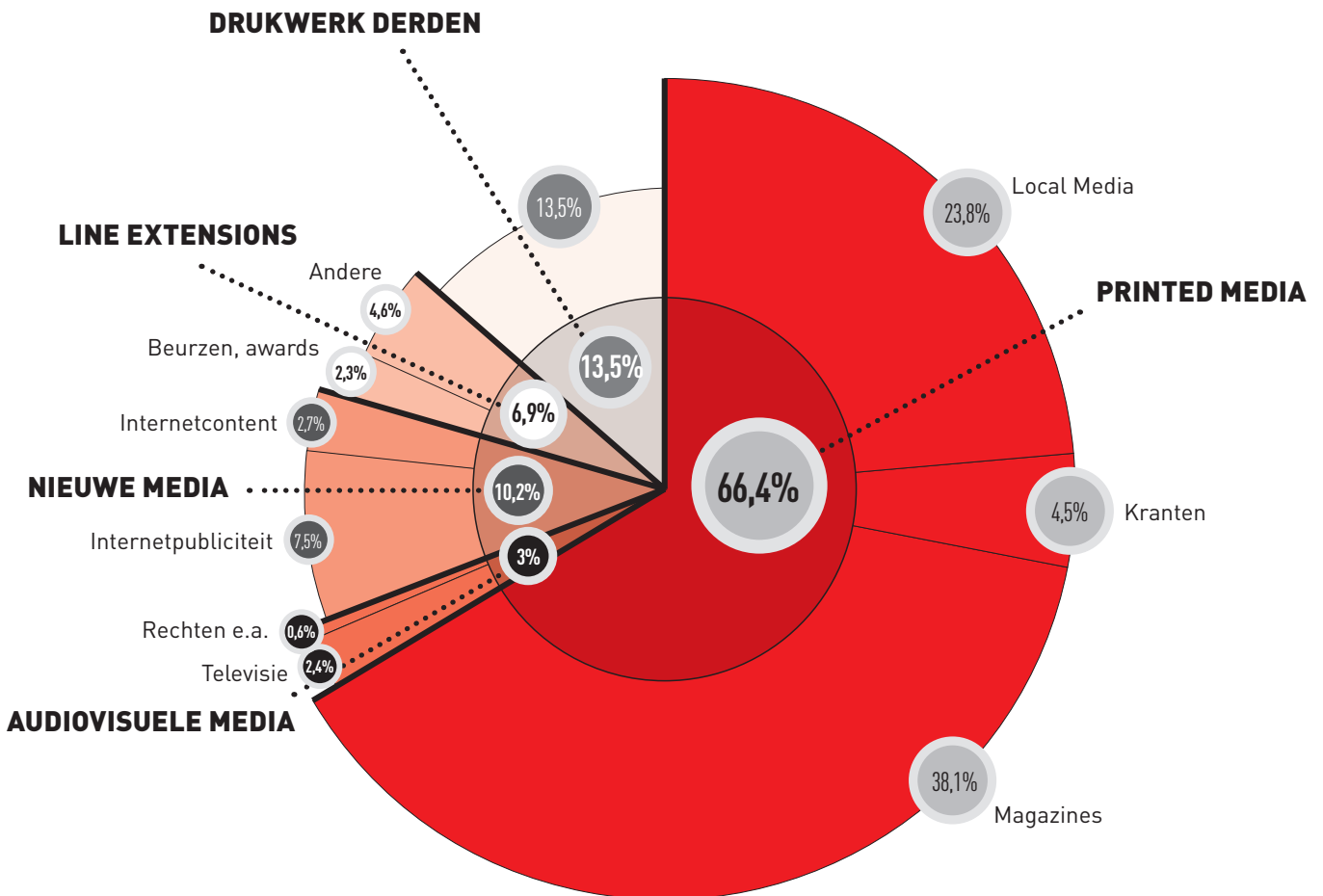
- En dan, last but not least, heeft Roularta op 15 januari een bindend bod uitgebracht op de Belgische Sanoma-titels met uitzondering van de woonbladen. Het pakket omvat de weekbladen Libelle/Femmes d'Aujourd'hui (CIM 245.504 exemplaren) en Flair N/F (CIM 74.222 exemplaren), de maandbladen Feeling/GAEL (CIM 69.132 exemplaren) en de magazines La Maison Victor, Communiekraant, Loving You en She Deals. De websites (met o.a. Flair.be en Libelle.be met respectievelijk 804.135 en 600.841 real users/maand volgens CIM), line extensions en socialmediakanalen van deze titels zijn eveneens in het bod opgenomen. De totale omzet bedraagt circa 78 miljoen euro. De (offline/online) doelgroepen van die mediamerken zijn uitgesproken vrouwelijk en vormen dus een mooie aanvulling op de andere, al bestaande hoogkwalitatieve doelgroepen die bereikt worden via de huidige magazinemerken van Roularta (Knack, Le Vif/L'Express, Trends, Sport/Voetbalmagazine, Nest, Plus Magazine en zo meer). Naar aanleiding van deze belangrijke transactie met Sanoma verkoopt Roularta de titels Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover aan Sanoma. Die titels passen beter bij het portfolio van woon- en decoratiebladen van Sanoma. Roularta wil door deze consolidatie en dankzij de synergie met de magazinemerken van de groep zorgen voor de continuïteit en de multimediale groei van deze titels.

BESLUIT

Voor 2018 en de komende jaren zullen we attent zijn op het vlak van nieuwe kansen en mogelijkheden die de marktpositie van Roularta kunnen versterken. Het bod op de Sanoma-titels is in elk geval een buitengewone kans. Dankzij de transactie van Mediaaan wordt Roularta dit jaar schuldenvrij en beschikken we over een sterke balans. Roularta is dus klaar om de uitdagingen van 2018 aan te gaan.

286,4

miljoen euro omzet^(*)



[*] Gecombineerde omzet (mét toepassing van de proportionele consolidatiemethode voor joint ventures, o.a. Bayard,...).

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

Missie, visie en waarden

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.”

WAARDEN

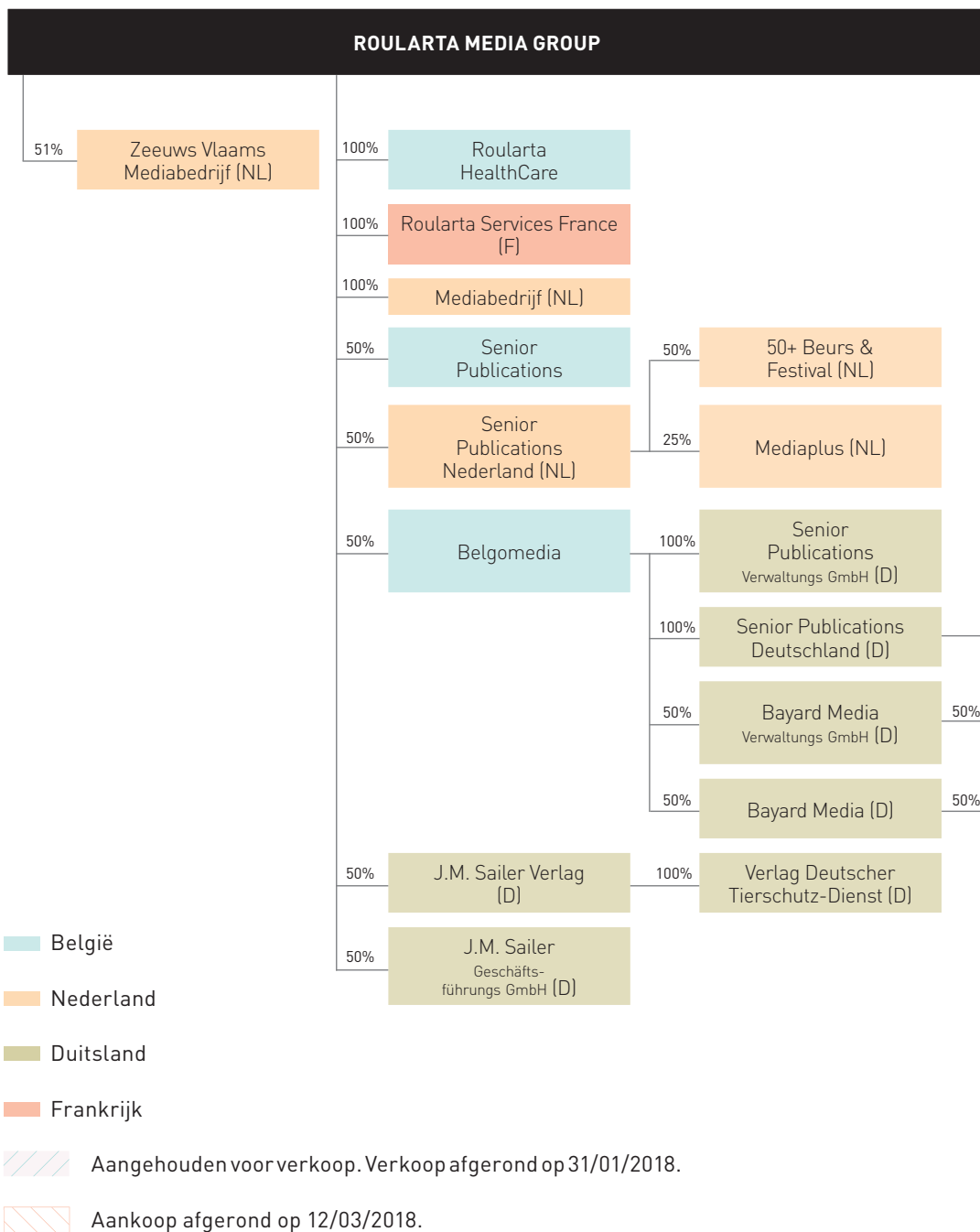
- Passie voor de mediaconsument en de rest zal volgen.
- Ga voor merk en kwaliteit.
- Streef naar waarde, vernieuwing en groei.
- Beschouw elke uitdaging als een opportuniteit.
- One Team, One Family.

Brands

Roularta Media Group is een Belgisch multimediabedrijf met 1.395 werknemers en een gecombineerde omzet van 286,4 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 een e-commerceplatform. Roularta streeft naar complementariteit en evenwicht tussen gratis bladen en magazines, tussen traditionele en nieuwe media, tussen gedrukte media en audiovisuele media.



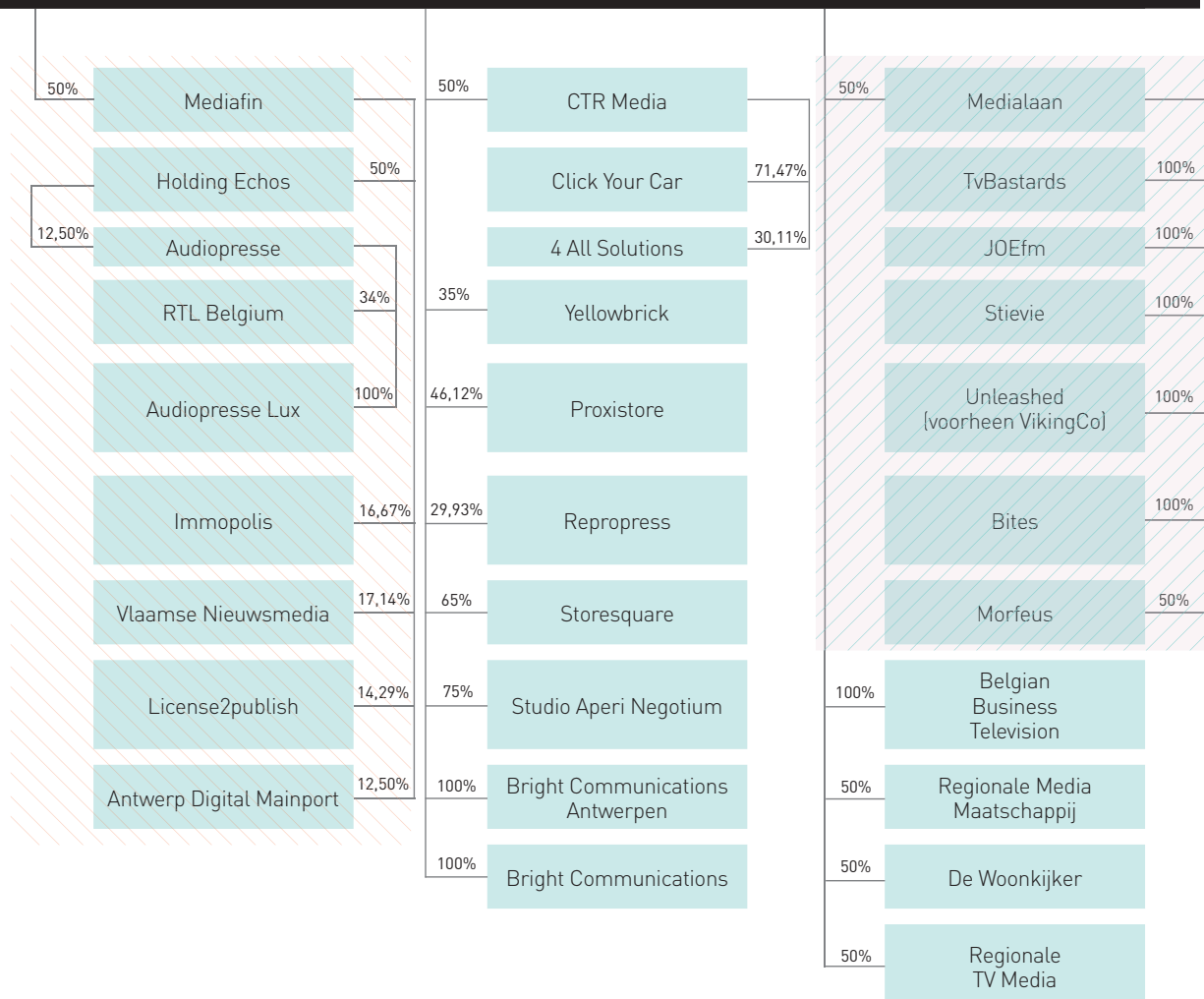




Groepsstructuur*

*Exclusief slapende vennootschappen (= zonder activiteit of in vereffening)

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 heeft in 2017 met haar project The Customer Journey de klant centraal gezet in de volledige werking van het bedrijf onder het motto: **samen gaan we niet voor 'goed' of 'beter', maar voor 'best'.**

In een eerste fase wordt er 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.

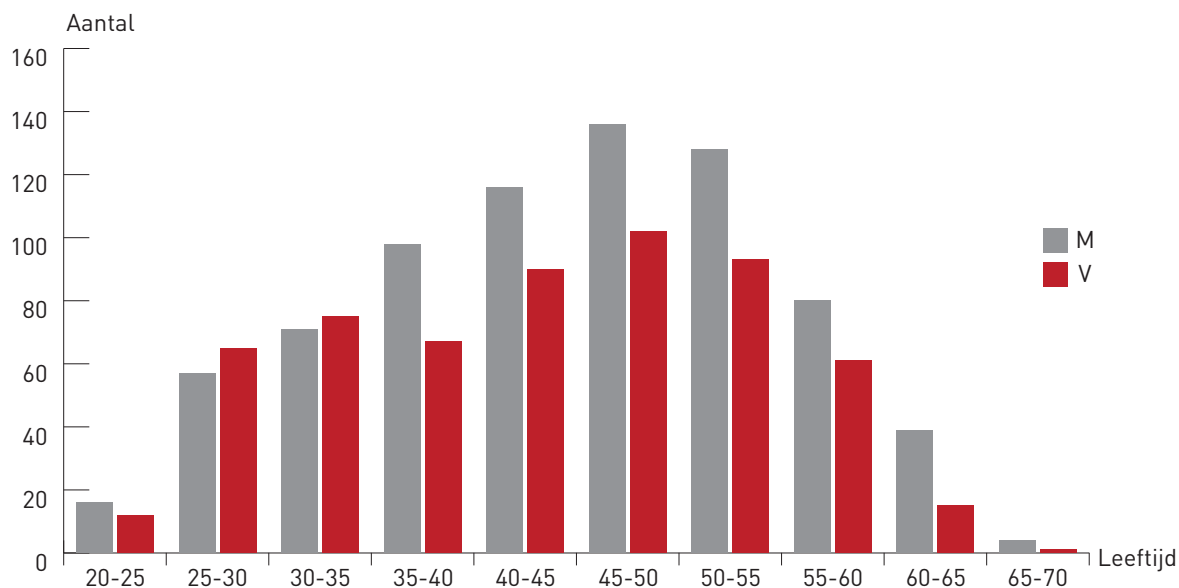
DE AANGEWEEZEN MEDIAPARTNER VOOR ADVERTEERDERS

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.

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 31/12/2017 telt 1.326 mensen, waarvan 745 mannen en 581 vrouwen verdeeld over verschillende leeftijdscategorieën.



Duurzaam ondernemerschap

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 2018. 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:

- In het kader van de vernieuwing van de milieuvergunning voor de site Brussels Media Centre in Haren werd een **verwarmingsaudit** uitgevoerd.
- Er werden afspraken gemaakt om op warme dagen de bureaus **op een goede manier te verluchten in combinatie met de airco**. De ramen worden tot max. 9 uur 's morgens geopend om verse lucht binnen te laten, daarna gaan ze dicht om de airco-installatie niet op volle toeren te laten draaien om die extra warmte te compenseren.
- 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 2017 schakelde het volledige Brussels Media Centre over op ledverlichting. En in 2018 schakelt de site in Zellik volledig over op ledverlichting.
- Eind 2016 schakelde het **centrale datastorage-systeem** over op **SSD**, wat leidt tot een **gevoelige elektriciteitsverlaging**.
- Bij **portables** werd ingezet op nieuwe, **energiezuinigere modellen**.

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 tot 75.000 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 perfect 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 1.500.000 kg aan inkt verbruikt. Er wordt continu gestreefd naar een minimaal verbruik van inkt, zonder daarbij aan kwaliteit in te boeten.
- Naast inkt zijn er nog de reinigingsmiddelen (ongeveer 45.000 liter per jaar) en de vochtadditieven. Het gebruik van vochtadditieven bedraagt zo'n 170.000 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 onderuithaalt.

Verpakking

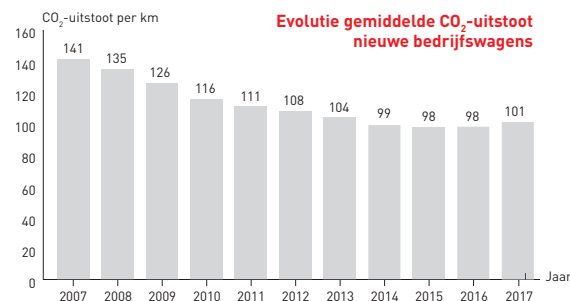
Vanaf een bepaalde omvang van het verpakkingsafval is ieder bedrijf verplicht een driejaarlijks preventieplan in te dienen bij de Interregionale Verpakkingscommissie (IVCie). Men kan een eigen plan indienen of intekenen via een sectorfederatie. In 2016 heeft Roularta opnieuw ingetekend op het sectorplan van Febelgra/Fedustria. Telkens zijn er concrete aandachtspunten die steeds opnieuw leiden tot mooie realisaties op ecologisch vlak.

Mobiliteit

Mobiliteit wint alsmaar 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. Vanaf 2014 blijft de CO₂-uitstoot min of meer stabiel.

In 2017 heeft het bedrijf ervoor gekozen om in het keuzeaanbod van bedrijfswagens ook benzine-hybridewagens op te nemen. Vanaf 2018 zullen in het wagenpark van Roularta Media Group dergelijke wagens voor het eerst vertegenwoordigd zijn.



SOCIALE EN PERSONEELSAANGELEGENHEDEN



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 een vrijblijvende infosessie 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.

Sport en voeding

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 gezondheids-thema's zoals slaap, voeding,...

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.

Roulactief organiseert elk jaar tal van activiteiten. Er wordt gezocht naar 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.

Roularta binnen de grafische en mediasector

Roularta wil een ruime rol blijven opnemen in de grafische en industriële wereld. Via diverse kanalen en via het lidmaatschap in tal van verenigingen (Raad voor de Journalistiek, The Ppress, Febelgra,...) komen we verder op voor de belangen van de sector.



Roularta Mediatech Accelerator

Roularta Media Group lanceerde in 2016 i.s.m. Duval Union de Roularta Mediatech Accelerator, een begeleidingsprogramma voor start-ups. Met dit initiatief wil RMG de innovatie in de mediasector faciliteren en versnellen.

Er werden negen start-ups geselecteerd die door RMG werden gesteund en begeleid. De support van RMG bestaat uit funding alsook media for equity, housing en infrastructuur, toegang tot data, technologie, knowhow en mentorship.

Het doel is om de knowhow van Roularta te koppelen aan de deelnemende start-ups van Roularta Mediatech Accelerator en op die manier een win-winsituatie te creëren waarbij deze start-ups geholpen worden om duurzame groei te bereiken.

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 2017 werden geen eigen aandelen ingekocht op basis van de statutaire machtiging van de raad van bestuur. De vennootschap heeft per 31 december 2017 603.635 eigen aandelen in portefeuille, die 4,593% van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

Aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA ⁽¹⁾	7.489.665	56,994%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,388%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management NV	439.200	3,342%
Eigen aandelen	603.635	4,593%
Individuele en institutionele beleggers	1.587.762	12,082%

(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.

Van het totaal aantal uitstaande aandelen zijn er 9.398.088 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 25/08/2014, 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

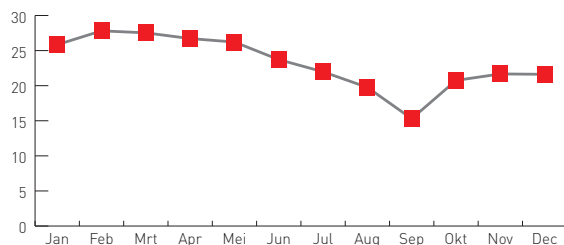
Het aandeel Roularta Media Group is genoteerd op NYSE Euronext Brussels, onder de rubriek Media - Publishing, met ISIN-code BE0003741551 en Mnemo ROU.

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

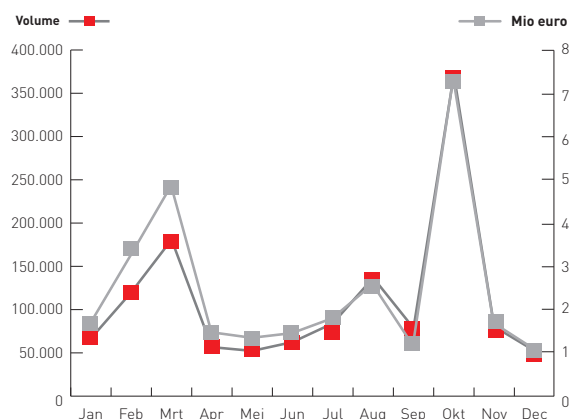
Slotkoersen en volumes in 2017

Maand	Gemiddelde slotkoers	Volumes	in mio €
Jan 17	25,841	66.719	1,74
Feb 17	27,812	119.947	3,34
Mrt 17	27,528	180.821	4,97
Apr 17	26,711	56.625	1,52
Mei 17	26,216	52.300	1,39
Jun 17	23,714	62.484	1,50
Jul 17	21,978	84.161	1,85
Aug 17	19,760	136.824	2,65
Sep 17	15,296	78.596	1,21
Okt 17	20,748	371.517	7,50
Nov 17	21,673	80.338	1,74
Dec 17	21,620	52.421	1,13
		1.342.753	30,54

Gemiddelde slotkoers - 2017



Volumes en bedragen in mio euro - 2017



Het aandeel bereikte op 22 februari 2017 met 28,950 euro zijn hoogste koers in het afgelopen jaar. De laagste koers van 14,300 euro werd genoteerd op 28 september 2017.

Op 2 oktober 2017 werd het grootste dagvolume opgetekend met 99.301 stuks.

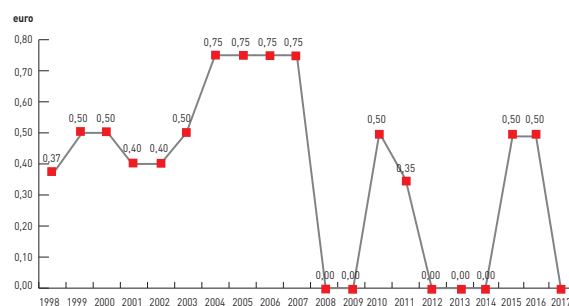
Liquiditeit van het aandeel

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.

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
- Merodis Equity Research	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

Geconsolideerde kerncijfers

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016 (**) herwerkt	2017	Trend
Omzet		305.209	299.569	290.226	276.464	256.768	-7,1%
EBITDA ⁽¹⁾		29.695	34.871	33.598	16.930	1.927	-88,6%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>9,7%</i>	<i>11,6%</i>	<i>11,6%</i>	<i>6,1%</i>	<i>0,8%</i>	
EBIT ⁽²⁾		15.116	21.930	31.363	7.412	-12.035	-262,4%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>5,0%</i>	<i>7,3%</i>	<i>10,8%</i>	<i>2,7%</i>	<i>-4,7%</i>	
Nettofinancieringskosten		-7.262	-6.728	-5.441	-4.687	-4.858	4%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		7.854	15.202	25.922	2.725	-16.893	-720%
Belastingen		1.924	-2.492	46.089	72	-14.578	
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		9.778	12.710	72.011	2.797	-31.471	-1.225%
Resultaat van de beëindigde activiteiten		-68.268	-155.237	-7.770	17.475	18.510	6%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-581	-50	-127	-1.201	-2.030	-69%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-57.909	-142.477	64.368	21.473	-10.931	-151%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-19,0%	-47,6%	22,2%	7,8%	-4,3%	

Balans	in duizend euro	2013 (***) herwerkt	2014	2015	2016	2017	Trend
Vaste activa		585.039	271.778	319.007	307.445	166.259	-45,9%
Vlottende activa		200.827	261.376	130.674	135.756	250.849	+84,8%
Balanstotaal		785.866	533.154	449.681	443.201	417.108	-5,9%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		287.053	143.277	207.649	222.293	202.999	-8,7%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		11.415	2.475	1.868	1.762	1.906	+8,2%
Verplichtingen		487.398	387.402	240.164	219.146	212.203	-3,2%
Liquiditeit ⁽³⁾		0,9	1,2	1,1	1,4	1,3	-7,1%
Solvabiliteit ⁽⁴⁾		38,0%	27,3%	46,6%	50,6%	49,1%	-3,0%
Netto financiële schuld		80.423	82.027	75.680	57.443	62.552	+8,9%
Gearing ⁽⁵⁾		26,9%	56,3%	36,1%	25,6%	30,5%	+19,1%

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten en toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

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

(***) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten.

(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	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016 (**) herwerkt	2017
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		23,00	11,48	16,63	17,76	16,19
EBITDA (Operationele cashflow)		2,38	2,79	2,69	1,35	0,15
EBIT		1,21	1,76	2,51	0,59	-0,96
Nettoresultaat RMG		-4,64	-11,41	5,16	1,72	-0,87
Nettoresultaat RMG na verwateringseffect		-4,64	-11,41	5,14	1,70	-0,87
Brutodividend		0,00	0,00	0,50	0,50	0,00
Koers/winst (P/E) ⁽²⁾		7,32	7,87	10,12	15,01	13,57
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	12.483.273	12.486.031	12.515.767	12.534.766
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.483.273	12.483.273	12.517.300	12.611.966	12.609.509
Hoogste koers		14,50	14,30	25,10	26,93	28,95
Koers eind december		10,77	12,25	24,50	24,32	21,95
Beurskapitalisatie in miljoen euro op 31/12		141,53	160,98	321,96	319,59	288,45
Jaarlijks volume in miljoen euro		7,98	6,00	25,90	25,66	30,54
Jaarlijks volume in aantal		662.284	489.755	1.516.330	1.069.743	1.342.753

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten en toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

(**) 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. Voor 2016 is verondersteld dat het courant nettoresultaat gelijk is aan het nettoresultaat.

Kerncijfers per divisie

		Printed Media					
	in duizend euro	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016	2017	Trend
Omzet		327.992	319.491	308.130	295.220	277.682	-5,9%
EBITDA ⁽¹⁾		19.743	22.647	18.821	20.608	5.012	-75,7%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>6,0%</i>	<i>7,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>7,0%</i>	<i>1,8%</i>	
EBIT ⁽²⁾		4.858	8.612	16.281	10.640	-9.773	-191,9%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>1,5%</i>	<i>2,7%</i>	<i>5,3%</i>	<i>3,6%</i>	<i>-3,5%</i>	
Nettofinancieringskosten		-6.988	-6.438	-5.303	-4.582	-4.785	-4%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-2.130	2.174	10.978	6.058	-14.558	-340%
Belastingen		551	-4.505	44.639	-786	-14.486	-1.743%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-1.579	-2.331	55.617	5.272	-29.044	-651%
Resultaat van de beëindigde activiteiten		-68.269	-155.236	-7.770	0	0	
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-388	-50	-126	-1.200	-2.029	-69%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-69.461	-157.517	47.973	6.472	-27.015	-517%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-13,5%	-21,2%	15,6%	2,2%	-9,7%	

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten en toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

(**) 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).

Audiovisuele Media							
	in duizend euro	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016 (**) herwerkt	2017	Trend
Omzet		168.754	158.712	164.096	10.810	9.414	-12,9%
EBITDA ⁽¹⁾		24.895	29.455	31.944	-2.229	-2.134	+4,3%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>14,8%</i>	<i>18,6%</i>	<i>19,5%</i>	<i>-20,6%</i>	<i>-22,7%</i>	
EBIT ⁽²⁾		18.373	23.900	24.256	-2.394	-2.323	+3,0%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>10,9%</i>	<i>15,1%</i>	<i>14,8%</i>	<i>-22,1%</i>	<i>-24,7%</i>	
Nettofinancieringskosten		-326	-280	-16	-135	-109	19%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		18.047	23.619	24.240	-2.529	-2.532	0%
Belastingen		-6.688	-8.578	-7.846	53	5	-91%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		11.359	15.041	16.394	-2.476	-2.427	2%
Resultaat van de beëindigde activiteiten					17.475	18.510	6%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-193	0	-1	-1	-1	0%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		11.552	15.041	16.395	15.000	16.084	7%
<i>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</i>		<i>6,8%</i>	<i>9,5%</i>	<i>10,0%</i>	<i>138,8%</i>	<i>170,9%</i>	

Raad van Bestuur RMG



1. **Rik De Nolf** | Uitvoerend voorzitter raad van bestuur (2018)
2. **Xavier Bouckaert** | Vaste vertegenwoordiger van Koinon Comm.VA | Uitvoerend bestuurder | Gedelegeerd bestuurder (2018)
3. **Marc Verhamme** | Vaste vertegenwoordiger van Mandatum SPRL | Onafhankelijk bestuurder (2018) | Ondervoorzitter raad van bestuur | Lid Auditcomité | Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité
4. **Carel Bickers** | Vaste vertegenwoordiger van Carolus Panifex Holding BV | Onafhankelijk bestuurder (2018) | Voorzitter Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité
5. **Joris Claeys** | Vaste vertegenwoordiger van Cennini Holding NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)
6. **Lieve Claeys** | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)
7. **Coralie Claeys** | Vaste vertegenwoordiger van Verana NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2020)
8. **Francis De Nolf** | Vaste vertegenwoordiger van Alauda NV | Uitvoerend bestuurder (2019)
9. **Koen Dejonckheere** | Vaste vertegenwoordiger van Invest at Value NV | Onafhankelijk bestuurder (2018)

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. Xavier Bouckaert CEO | 2. Philippe Belpaire Directeur Nationale reclameregie | 3. Jos Grobben Directeur Magazines | 4. Jan Cattrysse Directeur Administratie | 5. Erwin Danis Directeur Premedia | 6. Katrien De Nolf Directeur Human resources | 7. William De Nolf Directeur Nieuwe media | 8. Stefaan Vermeersch Directeur Krant van West-Vlaanderen | 9. William Metsu Directeur Drukkerij | 10. Jeroen Mouton CFO | 11. Willem Vandenameele Directeur IT | 12. Sophie Van Iseghem Secretaris-generaal | 13. Luk Wynants Directeur Local Media

VERKLARING MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE GEGEVEN IN DIT JAARVERSLAG 2017

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 15 mei 2018 betreffende de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2017

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 9 april 2018 goedgekeurd. Roularta Media Group, met zetel te 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, is sinds 1998 genoteerd op Euronext Brussel. Roularta Media Group was in 2017 actief in de media, meer in het bijzonder als uitgever van magazines, kranten, local media, radio en televisie, internet, line extensions, beurzen en grafische productie. Roularta Media Group is georganiseerd rond twee divisies, enerzijds de Printed Media en anderzijds de Audiovisuele Media. Binnen deze twee divisies vinden we een waaier van activiteiten terug, die naargelang hun finaliteit, zijnde een product of een aangeboden dienst, gecentraliseerd zijn binnen verscheidene afdelingen. Binnen de divisie Printed Media onderscheidt Roularta Media Group zich van haar concurrenten door een aantal sterke merken zoals Deze Week, Knack, Trends en Le Vif/L'Express. Op het audiovisuele vlak was Roularta Media Group in 2017 nog voor 50% eigenaar van de aandelen van Medialaan, die in België actief is in radio (Qmusic en Joe) en televisie (VTM, Q2, VTMKZOOM, KADET en Vitaya). Begin oktober bereikten Roularta Media Group en De Persgroep een akkoord over een gecombineerde transactie, waarbij Roularta Media

Group enerzijds haar participatie in Medialaan verkoopt aan De Persgroep en anderzijds de participatie van De Persgroep in Mediafin (dagbladen De Tijd/L'Echo) aankoopt. Beide transacties dienden door de Belgische Mededingingsautoriteit te worden goedgekeurd. Eind januari 2018 werd, na goedkeuring door de Belgische Mededingingsautoriteit, de participatie in Medialaan verkocht. Na het groen licht van de Belgische Mededingingsautoriteit begin maart 2018, kon ook de aankoop van de participatie Mediafin worden afgerond.

COMMENTAAR OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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.

BELANGRIJKSTE WIJZIGINGEN IN DE GROEP GEDURENDE HET BOEKJAAR 2017

Eerste semester 2017:

- In maart 2017 vond een kapitaalverhoging van 5 miljoen € plaats in Storesquare NV, waarop Roularta Media Group intekende voor een bedrag

van 3,6 miljoen €. Hierdoor steeg het deelnemingspercentage van Roularta Media Group naar 71,2%. In december 2017 verkocht RMG 6,2% van haar aandelen in Storesquare NV aan ING, waardoor het deelnemingspercentage van Roularta Media Group in Storesquare NV teruggebracht werd tot 65%.

- Mevrouw Coralie Claeys vervangt sinds mei 2017 binnen de raad van bestuur van Roularta Media Group mevrouw Caroline De Nolf als vaste vertegenwoordiger van de NV Verana.
- In juni 2017 verhoogde RMG haar belang in de naamloze vennootschap Studio Aperi Negotium van 56% naar 75%. Deze vennootschap staat in voor de organisatie en exploitatie van het evenement Voka Open Bedrijvendag. De overige 25% van de aandelen in Studio Aperi Negotium NV wordt aangehouden door Voka CVBA.
- In juni 2017 stapte RMG uit het kapitaal van de vennootschappen Twice Entertainment NV en Twice Technics BVBA, daar deze participaties niet langer als strategisch werden beschouwd.
- De vennootschap Press Partners BV, een 100% dochter van Senior Publications Nederland BV, werd in juni 2017 volledig verkocht aan de Bayard Groep, de jointventurepartner voor Plus Magazine Nederland. De verkoop van deze participatie heeft geen noemenswaardig effect op de resultaten.

Tweede semester 2017:

- Begin juli 2017 heeft Roularta Media Group twee vennootschappen rond het merk STERCK overgenomen. De vennootschappen Bright Communications en Bright Communications Antwerpen zijn actief in b2b-360°-marketingoplossingen voor de lokale zakenwereld in de provincies Antwerpen en Limburg. Via de organisatie van events en het STERCK-magazine bereiken zij de lokale businesscommunity.
- Eind juli 2017 heeft Roularta Media Group de eerste contracten die vervielen i.v.m. Econocom-lease afgekocht.
- Eind oktober 2017 nam Mediabedrijf BV (100% dochter van Roularta Media Group NV) het Nederlandse magazine Landleven over.
- Begin oktober bereikten Roularta Media Group en De Persgroep een akkoord over een gecombineerde transactie, waarbij Roularta Media Group enerzijds haar participatie in Medialaan verkoopt aan De Persgroep en anderzijds de participatie van De Persgroep in Mediafin (De Tijd/L'Echo) aankoopt.

BELANGRIJKSTE FINANCIËLE GEGEVENS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	31/12/2017	31/12/2016	Trend
Omzet		256.768	276.464	-7,1%
<i>Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾</i>		<i>254.429</i>	<i>276.464</i>	<i>-8,0%</i>
EBITDA ⁽²⁾		1.927	16.930	-88,6%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>0,8%</i>	<i>6,1%</i>	
EBIT ⁽³⁾		-12.035	7.412	-262,4%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>-4,7%</i>	<i>2,7%</i>	
Nettofinancieringskosten		-4.858	-4.687	4%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-16.893	2.725	-720%
Belastingen		-14.578	72	
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-31.471	2.797	-1.225%
Resultaat van de beëindigde activiteiten		18.510	17.475	6%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-2.030	-1.201	-69%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-10.931	21.473	-151%
	<i>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</i>	<i>-4,3%</i>	<i>7,8%</i>	
Balans	in duizend euro	31/12/2017	31/12/2016	Trend
Vaste activa		166.259	307.445	-45,9%
Vlottende activa		250.849	135.756	+84,8%
Balanstotaal		417.108	443.201	-5,9%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		202.999	222.293	-8,7%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		1.906	1.762	+8,2%
Verplichtingen		212.203	219.146	-3,2%
Liquiditeit ⁽⁴⁾		1,3	1,4	-7,1%
Solvabiliteit ⁽⁵⁾		49,1%	50,6%	-3,0%
Netto financiële schuld		62.552	57.443	+8,9%
Gearing ⁽⁶⁾		30,5%	25,6%	+19,1%

(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 2017, die volgens IFRS 11 geen rekening houdt met joint ventures, kent een daling van -7,1%, zijnde van 276,5 naar 256,8 miljoen €. De gecorrigeerde omzet, d.w.z. de omzet zonder de acquisities van 2017, daalt met 8,0%. Door de dalende trend in de markt dalen de reclame-inkomsten van de gratis bladen met 9,3%. De reclame-inkomsten van de magazines dalen met 4,7%. De abonnementenomzet is sta-

biel (-0,2%). Het zet- en drukwerk daalt met 13,3%, wat grotendeels verklaard wordt door de daling van het commercieel drukwerk voor de Franse magazines, die in 2015 werden verkocht aan Altice Media Group France. De verkoop van papier voor dezelfde Franse magazines, waarop bijna geen marge gerealiseerd wordt, zorgt eveneens voor een omzetzdaling van de diverse omzet (-34,9%). De losse verkoop (-16,1%) daalt in lijn met de markt-tendens, maar wel vooral door het stopzetten van de titel Royals.

De afname in 2017 van de **EBITDA** bedraagt 15,0 miljoen € t.o.v. 2016. De daling in omzet wordt maar deels gecompenseerd door de daling van de kosten voor handelsgoederen, grond- en hulpstoffen en de promotiekosten bij Roularta Media Group. De lanceringskosten van het e-commerce- en marketingplatform Storesquare.be en eenmalige kosten, drukken de EBITDA.

De **EBIT** in 2017 bedraagt -12,0 miljoen € en evolueert in lijn met de EBITDA vermeerderd met hogere afschrijvingen en impairments (+4,0 miljoen €) voor immaterieel vast actief. Deze stijging in afschrijvingen is het gevolg van enerzijds de afschrijving van een aantal nieuwe acquisities die in de loop van 2017 (+0,4 miljoen €) zijn gerealiseerd, namelijk STERCK en Landleven en anderzijds het afschrijven over een volledig jaar van titels waarvoor men in de loop van 2016 gestart was met afschrijvingen (+0,6 miljoen €). Daarnaast werd er voor een bedrag van 3,1 miljoen € impairments geboekt na het testen van de titels volgens de IFRS-normen.

De **netto financiële kosten** (+4%) liggen in lijn met vorig jaar. De hogere belastingen (-14,6 miljoen €) zorgen voor een nettoresultaat in 2017 van de voortgezette activiteiten van -31,5 miljoen €. De belastingkost in 2017 is bijna volledig een 'niet-kas'-item en is hoofdzakelijk terug te vinden in een wijziging van de geboekte belastinglatenties. Deze wijziging is het gevolg van een actualisatie van de winstverwachting voor de komende 5 jaar en de fiscale hervorming van de vennootschapsbelasting (Zomerakkoord 2017), waardoor het saldo van de op korte termijn recupereerbare fiscale verliezen daalt.

Het resultaat van de beëindigde activiteiten betreft het aandeel van RMG (50%) in de resultaten van Mediaaan (de tv-zenders VTM, Q2, Vitaya, CAZ, de radiozenders Qmusic en Joe, Mobile Vikings, enz.). Deze worden opgenomen als resultaat van de beëindigde activiteiten gezien de beslissing in oktober 2017 om deze te verkopen aan de medeaandeelhouder De Persgroep.

Het bedrag van -2,0 miljoen € minderheidsbelang in 2017 is voor 1,3 miljoen € afkomstig van het verlies van Storesquare NV, waarin RMG momenteel een belang aanhoudt van 65%. **Het nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders RMG** komt zo op -10,9 miljoen € of -0,87 € per aandeel.

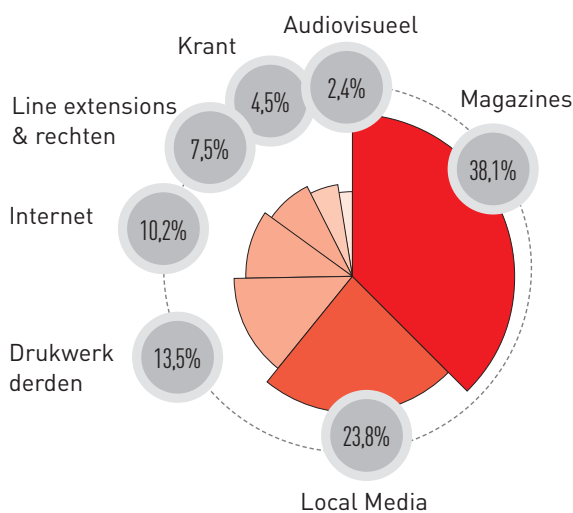
GEcombineerde omzet van 2017

De **gecombineerde omzet** kent een daling van 18,4 miljoen € of 6,0%, door een daling van de omzet in beide segmenten.

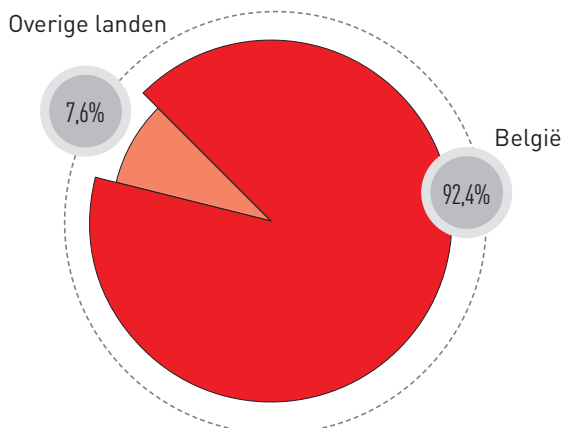
Gecombineerde omzet per divisie (in duizend euro)

Divisie	31/12/2017	31/12/2016	Trend
Printed Media	277.682	295.220	-5,9%
Audiovisuele Media	9.414	10.810	-12,9%
Intersegment omzet	-658	-1.147	
Gecombineerde omzet	286.438	304.883	-6.0%

Gecombineerde omzet uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten



Gecombineerde omzet 31/12/2017 regionaal



GEcombineerde Resultaten 2017 per Divisie

Printed Media

De **omzet** van de divisie Printed Media daalt met 5,9%, van 295,2 naar 277,7 miljoen €.

De gecorrigeerde omzet van 2017, d.w.z. de omzet exclusief STERCK en Landleven, bedraagt 275,3 miljoen € t.o.v. 295,2 miljoen € in 2016.

De **EBITDA** daalt van 20,6 naar 5,0 miljoen € en dit hoofdzakelijk door een lagere omzet, wat maar deels gecompenseerd wordt door lagere kosten. Ook verdere investeringen in o.a. het e-commerceplatform Storesquare.be en eenmalige kosten drukken op de EBITDA.

De **EBIT** daalt van 10,6 naar -9,8 miljoen €. De EBIT evolueert in lijn met de EBITDA, vermeerderd met hogere afschrijvingen en impairments (+4,0 miljoen €) voor immaterieel vast actief.

De **belastingen** bedragen 14,5 miljoen € in 2017 t.o.v. 0,8 miljoen € in 2016.

Het **nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders RMG** binnen de printdivisie bedraagt -27,0 miljoen €. Het bedrag van 2,0 miljoen € minderheidsbelang in 2017 is vooral afkomstig van het verlies van Storesquare NV, waarin Roularta Media Group momenteel een aandelenbelang heeft van 65%.

Audiovisuele Media

De **omzet** van de divisie Audiovisuele Media daalt met 12,9%, van 10,8 naar 9,4 miljoen €.

De **EBITDA** kent een lichte stijging van -2,2 naar -2,1 miljoen € of +4,3%. De EBIT ligt in de lijn van vorig jaar, zijnde -2,3 miljoen €. De lagere **netto-financieringskosten** worden door lagere positieve **belastingen** gecompenseerd.

Het **nettoresultaat van de voortgezette activiteiten** (dus zonder Medialaan) van de divisie Audiovisuele Media ligt in lijn met vorig jaar en bedraagt -2,4 miljoen €. Medialaan zet in 2017 een iets beter nettoresultaat neer t.o.v. 2016 voor een bedrag van 1,0 miljoen €.

BALANS

Het **eigen vermogen – aandeel van de Groep** bedraagt op 31 december 2017, 203,0 miljoen € tegenover 222,3 miljoen € op 31 december 2016.

De beweging in het eigen vermogen bestaat hoofdzakelijk uit het resultaat over 2017 (-10,9 miljoen €) minus het uitbetaalde dividend (-6,3 miljoen €).

Per 31 december 2017 bedraagt de **geconsolideerde netto financiële schuldpositie** (= financiële schulden min vlottende geldmiddelen) 62,6 miljoen €, hetzij een stijging van 5,1 miljoen € t.o.v. eind 2016, voornamelijk verklaard door de daling van de kaspositie met 7,6 miljoen € en het terugbetalen van bankschulden ten belope van 2,6 miljoen € (daling schuldpositie).

INVESTERINGEN

De totale geconsolideerde investeringen in 2017 bedragen 19,7 miljoen €, waarvan 12,2 miljoen € acquisities (voornamelijk STERCK en Landleven) en kapitaalverhogingen, 2,6 miljoen € investeringen in software en 5,0 miljoen € materiële vaste activa (voornamelijk machines voor de drukkerij).

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA HET EINDE VAN HET BOEKJAAR

Na het einde van het boekjaar deden zich volgende belangrijke gebeurtenissen voor:

- Op 15 januari 2018 heeft Roularta een bindend bod uitgebracht op de Belgische titels van Sanoma, met uitzondering van de woonbladen. Het pakket omvat o.a. de titels Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Flair N/F, Feeling/GAEL en La Maison Victor, Communiekraant, Loving You en She Deals. Parallel aan het uitbrengen van dit bod, heeft Roularta Media Group beslist om de titels Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover te verkopen aan Sanoma.
- Eind januari werd de verkoop van de participatie in Medialaan (50%) na de goedkeuring van de Belgische Mededingingsautoriteit finaal afgerond.
- Na het groen licht van de Belgische Mededingingsautoriteit, werd de aankoop van de participatie in Mediafin (50%) op 12 maart 2018 definitief afgehandeld.

Verder hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de resultaten en de financiële positie van de onderneming op belangrijke wijze beïnvloeden.

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 gebruikt 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 hebben 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.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages heeft de Groep financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten. Sommige contracten worden, overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39, beschouwd als een kasstroomafdekkingscontract, waarbij de marktwaarden opgenomen worden in het eigen vermogen. De overige contracten worden niet beschouwd als afdekkingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39. De fluctuaties in de marktwaarden van deze contracten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

PERSONEELSAANGELEGENHEDEN

Per 31 december 2017 telt de Groep, exclusief de joint ventures, 1.276 werknemers (voltijdse equivalenten), tegenover 1.354 werknemers (voltijdse equivalenten)

in 2016. Inclusief het pro-ratadeel van Roularta in de joint ventures telt de Groep 1.395 werknemers (voltijdse equivalenten) per 31 december 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 kijk- en luistercijfers.

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 Printed Media bepalen, zoals drukkosten, distributiekosten, personeels- en promotiekosten kunnen fluctueren in functie van de economische conjunctuur.

De evolutie van de internationale papieren 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- en radio-activiteiten

De Groep beschikt over de nodige erkenningen voor het uitvoeren van haar radio- en televisie-activiteiten 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 onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's doen zich voor bij de (verwachte) aankopen in USD in het segment Audiovisuele Media. Daarnaast loopt de Groep in zekere mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

Voor wat de aankopen en de vaststaande toezeggingen tot aankopen van filmrechten in USD in het segment Audiovisuele Media betreft, gebruikt de Groep wisselkoerscontracten om het risico van veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging in het kader van haar commerciële activiteiten, in te dekken.

Niettegenstaande deze wisselkoerscontracten kunnen schommelingen in USD een beperkte invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de Groep.

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.

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.

Convenanten

Door de kredietverstrekkers, behalve door de verstrekkers van de obligatielening, werden convenanten opgelegd in verband met de schuldratio (netto financiële schuld/EBITDA), rentedekking (EBITDA/nettofinancieringskosten), gearing (netto financiële schuld/eigen vermogen), solvabiliteit en dividenduitkering.

Indien deze convenanten niet nageleefd zouden worden, kunnen deze inbreuken leiden tot de opeisbaarheidstelling van de financiële schulden 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. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn die een extra bedrijfskapitaalbuffer vormen. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd.

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 9 april 2018.
De raad van bestuur

Verklaring inzake deugdelijk bestuur^[*]

AANDUIDING VAN DE CODE INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

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. 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, de heer Philippe Buysens staat in voor de ontwikkeling en de opvolging van dit risicobeheersysteem.

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 voorgelegd 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

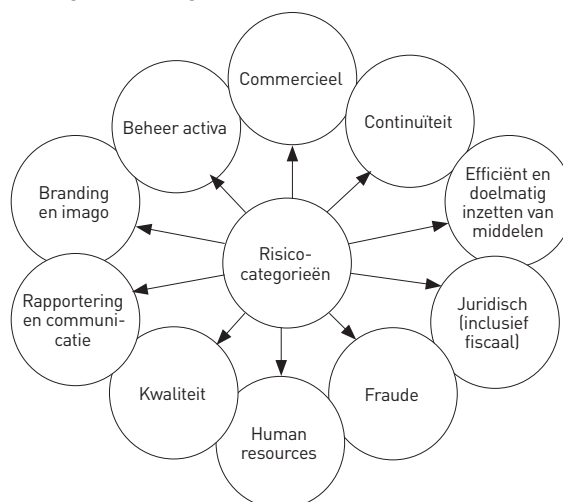
► Omschrijving type:

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⁾	7.489.665	56,994%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,388%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management NV	439.200	3,342%
Eigen aandelen	603.635	4,593%
Individuele en institutionele beleggers	1.587.762	12,082%

(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.

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 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 met betrekking hiermee 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.

Volgens voorwaarde 6 (c) (terugbetaling naar keuze van de obligatiehouders in geval van controlewijziging) vervat in het Prospectus van 18 september 2012 met betrekking tot de uitgifte van obligaties heeft elke obligatiehouder de keuze om

bij een controlewijziging over de NV Roularta Media Group de terugbetaling te vragen van alle of een deel van zijn obligaties.

In het kader van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 25/08/2014 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 AANWEZIGHEIDSGRAAD VAN HUN LEDEN

Raad van bestuur

De raad van bestuur van de NV Roularta Media Group telt negen leden:

- De heer Rik De Nolf, uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur (2018).
- Vijf bestuurders die de referentieaandeelhouder vertegenwoordigen en dit overeenkomstig het statutair voordrachtsrecht: de heer Xavier Bouckaert, vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon (2018), mevrouw Lieve Claeys (2018), de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Cennini Holding (2018) en de heer Francis De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Alauda (2019). In mei 2017 werd door de bestuurder-rechtspersoon NV Verana (2020), een nieuwe vaste vertegenwoordiger aangeduid. Mevrouw Coralie Claeys, een jonge vrouwelijke ondernemer en zaakvoerder van Vincent Sheppard, een Belgisch meubelbedrijf, volgt sinds mei 2017 mevrouw Caroline De Nolf op als vaste vertegenwoordiger van de NV Verana.
- Drie onafhankelijke bestuurders die allen een leidinggevende maatschappelijke functie bekleden:
 - » *de heer Carel Bikkers, vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding (2018):*
De heer Carel Bikkers heeft gedurende negen jaar leidinggegeven aan het Nederlandse mediaconcern 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 (2018):*

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 (2018):*

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.

Op de algemene vergadering van 15 mei 2018 lopen de mandaten van volgende bestuurders af: de heer Rik De Nolf; de heer Xavier Bouckaert, vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon; de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Cennini Holding; mevrouw Lieve Claeys; de heer Carel Bikkers, vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding; de heer Koen Dejonckheere, vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value, en de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum.

Op advies van het benoemings- en remuneratiecomité zal aan de komende algemene vergadering worden voorgesteld om volgende bestuurders te herbenoemen:

- de heer Rik De Nolf, te herbenoemen als uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur;
- de Comm.VA Koinon, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Xavier Bouckaert, te herbenoemen tot uitvoerend bestuurder;
- de NV Cennini Holding, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Joris Claeys, te herbenoemen tot niet-uitvoerend bestuurder;
- mevrouw Lieve Claeys, te herbenoemen tot niet-uitvoerend bestuurder;
- de SPRL Mandatum, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Marc Verhamme, te herbenoemen tot onafhankelijk bestuurder;
- de BV Carolus Panifex Holding, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer

Carel Bikkers, te herbenoemen tot onafhankelijk bestuurder;

- de NV Invest at Value, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Koen Dejonckheere, te herbenoemen tot onafhankelijk bestuurder.

Deze herbenoemingen gelden alle voor een termijn van vier jaar 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 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 transitiefase 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 2017 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 2017⁽¹⁾:

Rik De Nolf, voorzitter	7
Xavier Bouckaert, CEO	7
Marc Verhamme, ondervoorzitter	7
Carel Bikkers	7
Joris Claeys	7
Lieve Claeys	7
Caroline De Nolf - vanaf 15/05/2017 Coralie Claeys	7
Francis De Nolf	6
Koen Dejonckheere	7

⁽¹⁾ Inclusief één telefonische raad van bestuur.

In het afgelopen jaar vond er ook een samenkomst plaats van de onafhankelijke bestuurders. Voor 2018 staan er zes raden van bestuur op het programma.

Auditcomité

Het auditcomité is samengesteld uit uitsluitend onafhankelijke bestuurders. De leden van het auditcomité beschikken over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van de vennootschap. 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.

Het auditcomité is in 2017 vijf 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 2017.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen auditcomité in 2017:

Carel Bikkers, voorzitter	5
Marc Verhamme	5

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 uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders, waarvan twee onafhankelijke bestuurders en beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid.

De CEO en de uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur nemen 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 en/of de uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur. Ook de HR-directeur wordt uitgenodigd op het benoemings- en remuneratiecomité. Het benoemings- en remuneratiecomité kwam drie keer samen in de loop van 2017 met als belangrijkste agendapunten: het opstellen van het remuneratieverslag, de evaluatie van de remuneratie- en bonuspolitiek van het uitvoerend management en de samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen benoemings- en remuneratiecomité in 2017:

Carel Bikkers	3
Marc Verhamme, voorzitter	3

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

Op vandaag telt de raad van bestuur twee vrouwelijke en zeven mannelijke bestuursleden. Op basis van artikel 518 bis § 1 dient minstens één derde van de leden van een ander geslacht te zijn dan dat van de overige leden. Deze bepaling is voor wat Roularta Media Group betreft van toepassing vanaf 1 januari 2019. De raad van bestuur stelt alles in het werk om voor 1 januari 2019 de vooropgestelde wettelijke quota inzake genderdiversiteit binnen de raad van bestuur te behalen.

SAMENSTELLING UITVOEREND MANAGEMENT

Het uitvoerend management van Roularta Media Group bestaat uit het executive management committee en het managementteam (zie blz. 33).

Er deden zich in het afgelopen jaar geen wijzigingen voor in de samenstelling van het uitvoerend management.

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 VERBODEN 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 verboden 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.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, langetermijn-incentiveprogramma'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.

De bepalingen omtrent de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

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.

Het remuneratiebeleid voor de bestuurders zal in de komende twee boekjaren niet gewijzigd worden.

Overzicht bestuurdersvergoedingen 2017

		Vast	Zitpenningen
Rik De Nolf voorzitter raad van bestuur	Uitvoerend	100.000,00 euro	–
Xavier Bouckaert vaste vertegenwoordiger van Comm.VA Koinon – gedelegeerd bestuurder	Uitvoerend	100.000,00 euro	–
Marc Verhamme vaste vertegenwoordiger van SPRL Mandatum – ondervoorzitter raad van bestuur – lid auditcomité – voorzitter benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerend & onafhankelijk	50.000,00 euro	–
Carel Bickers vaste vertegenwoordiger van BV Carolus Panifex Holding – voorzitter auditcomité – lid benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerend & onafhankelijk	10.000,00 euro	42.500,00 euro
Joris Claeys vaste vertegenwoordiger van NV Cennini Holding	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	15.000,00 euro
Lieve Claeys	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	15.000,00 euro
Coralie Claeys ^[2] vaste vertegenwoordiger van NV Verana	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	15.000,00 euro
Francis De Nolf vaste vertegenwoordiger van NV Alauda	Uitvoerend	10.000,00 euro	12.500,00 euro
Koen Dejonckheere vaste vertegenwoordiger van NV Invest at Value	Niet-uitvoerend & onafhankelijk	10.000,00 euro	15.000,00 euro

^[2] Wijziging vaste vertegenwoordiger NV Verana op 15/05/2017.

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 2017 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 tegenwoordiger de heer Xavier Bouckaert, werd in 2017 een vaste vergoeding toegekend van bruto 656.247,36 euro. In het verloningspakket van de CEO zijn geen (opties op) aandelen, geen pensioenbijdragen, geen bonus, noch extralegale voordelen opgenomen.

Aan de overige leden van het uitvoerend management (leden executive management committee en leden managementteam) werden volgende brutovergoedingen toegekend:

- basissalarissen en gefactureerde vergoedingen van 1.883.622,00 euro;
- een totaal bedrag aan bonussen van 342.000,00 euro waarvan 135.500,00 euro in cash werd uitbetaald en 206.500,00 euro werd gestort in de groepsverzekering;

- de bijdragen voor pensioenen in het boekjaar 2017 bedragen in totaal 80.163,00 euro waarvan 70.943,00 euro stortingen in een pensioenplan van het type toegezegde-bijdragenregeling en 9.220,00 euro stortingen in een spaar-/groepsverzekering;
- en overige componenten ten bedrage van 46.185,00 euro waarvan 35.113,00 euro forfaitaire kosten eigen aan de werkgever en 11.072,00 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 2017 werden door volgende leden van het uitvoerend management 2.750 opties gelicht aan een uitoefenprijs van 15,71 euro:

Philippe Belpaire	500
Jan Cattrysse	1.000
William Metsu	500
Willem Vandenameele	250
Sophie Van Iseghem	500

Er werden in de loop van 2017 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 en voor de andere zelfstandige leden van het uitvoerend management gelden opzeggingstermijnen of vervangende vertrekvergoedingen van vier tot maximaal zes maanden.

Geconsolideerde jaarrekening

1. GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

	in duizend euro	Toelichting	2017	2016 ^(*)
Omzet		3	256.768	276.464
Geproduceerde vaste activa			1.570	2.098
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen			-61.055	-67.762
Diensten en diverse goederen		4	-102.056	-101.638
Personeelskosten		5	-92.752	-91.389
Andere bedrijfsopbrengsten		7	3.953	4.158
Andere bedrijfskosten		7	-5.422	-5.720
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		17	921	719
EBITDA			1.927	16.930
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen			-13.962	-9.518
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>			-11.327	-10.248
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		6	-492	42
<i>Voorzieningen</i>			942	688
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>			-3.085	0
Bedrijfsresultaat - EBIT			-12.035	7.412
Financieringsopbrengsten		9	883	1.413
Financieringskosten		9	-5.741	-6.100
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten			-16.893	2.725
Belastingen op het resultaat		10	-14.578	72
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten			-31.471	2.797
Resultaat van de beëindigde activiteiten		11	18.510	17.475
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-12.961	20.272
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-2.030	-1.201
Aandeelhouders van Roularta Media Group			-10.931	21.473
Winst per aandeel	in euro	Toelichting	2017	2016^(*)
Van voortgezette en beëindigde activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	-0,87	1,72
Verwaterde winst per aandeel		13	-0,87	1,70
Van voortgezette activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	-2,35	0,32
Verwaterde winst per aandeel		13	-2,33	0,32

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

2. GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	in duizend euro	Toelichting	2017	2016 ^(*)
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-12.961	20.272
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode				
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Omrekeningsverschillen			-25	-12
Kasstroomafdekkingen		32	-64	
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			16	
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen			-1.672	-1.098
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			230	372
Beëindigde activiteiten - Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen			-467	-390
Beëindigde activiteiten - uitgestelde belasting m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			82	133
Aandeel in niet-herklasseerbare andere elementen van het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen			13	-23
Niet-gerealiseerde perioderesultaten			-1.887	-1.018
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			-14.848	19.254
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-2.030	-1.201
Aandeelhouders van Roularta Media Group			-12.818	20.455

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

3. GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA	in duizend euro	Toelichting	2017	2016 ^(*)
Vaste activa			166.259	307.445
Immateriële activa		15	91.280	84.399
Materiële vaste activa		16	55.427	56.023
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		17	10.285	127.722
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		18	2.104	2.470
Handelsvorderingen en overige vorderingen		19	600	15.568
Uitgestelde belastingvorderingen		20	6.563	21.263

Vlottende activa		250.849	135.756
Vorraden	21	5.548	6.236
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	69.915	73.989
Belastingvorderingen		352	284
Geldbeleggingen	22	0	46
Geldmiddelen en kasequivalenten	22	42.984	50.565
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		3.047	4.636
Activa aangehouden voor verkoop	12	129.003	0
Totaal activa		417.108	443.201
PASSIVA	in duizend euro	Toelichting	
		2017	2016^(*)
Eigen vermogen		204.905	224.055
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		202.999	222.293
<i>Geplaatst kapitaal</i>	23	80.000	80.000
<i>Eigen aandelen</i>	23	-23.787	-23.931
<i>Overgedragen winsten</i>		145.549	163.224
<i>Overige reserves</i>	23	1.228	2.966
<i>Omrekeningsverschillen</i>		9	34
Minderheidsbelangen		1.906	1.762
Langlopende verplichtingen		19.372	118.842
Voorzieningen	25	7.041	7.380
Personeelsbeloningen	27	6.574	5.079
Uitgestelde belastingschulden	20	1.185	521
Financiële schulden	28	4.285	105.825
Overige schulden	29	287	37
Kortlopende verplichtingen		192.831	100.304
Financiële schulden	28	101.251	2.229
Handelsschulden	29	38.879	42.266
Ontvangen vooruitbetalingen	29	18.743	17.582
Personeelsbeloningen	29	14.603	13.497
Belastingenschulden	29	111	771
Overige schulden	29	11.655	16.242
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	29	7.589	7.717
Totaal passiva		417.108	443.201

[*] Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

4. GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT

	in duizend euro	Toelichting	2017	2016
Cashflow uit operationele activiteiten				
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-12.961	20.272
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast		17	-19.431	-18.194
Belastingen op het resultaat		10	14.578	-72
Intrestkosten			5.741	6.100
Intrestopbrengsten (-)			-883	-1.413
Meer- (-) / minderwaarde (+) op realisatie immateriële en materiële vaste activa			-135	17
Meer- (-) / minderwaarde (+) op bedrijfsafsplittingsen			78	-398
Dividenden ontvangen van geassocieerde ondernemingen en joint ventures			8.496	11.741
Niet-monetaire posten			14.133	10.036
<i>Afschrijving op (im)materiële activa</i>		15 & 16	11.327	10.248
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>		15	3.085	
<i>Kosten m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen</i>		5	125	152
<i>Toevoeging (+) / terugname (-) op provisies</i>			-942	-688
<i>Andere niet-monetaire posten</i>			538	324
Brutocashflow uit operationele activiteiten			9.616	28.089
Mutatie van de kortlopende handelsvorderingen			2.353	7.939
Mutatie van de overige kortlopende vorderingen en de over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			1.571	809
Mutatie van de voorraden			625	-734
Mutatie van de handelsschulden			-3.628	-5.820
Mutatie van de overige kortlopende verplichtingen			-2.037	-10.707
Overige mutaties van het werkkapitaal (a)			128	2.134
Mutatie van het werkkapitaal			-988	-6.379
Betaalde belastingen op het resultaat			-234	-1.014
Betaalde intresten			-5.707	-6.067
Ontvangen intresten			817	196
NETTOCASHFLOW UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)			3.504	14.825

(a) Mutatie in langlopende overige schulden, langlopende handelsschulden, voorzieningen, langlopende personeelsvoordelen en toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten.

Cashflow met betrekking tot investeringen			
Immateriële activa - aanschaffingen	15	-11.387	-3.090
Materiële activa - aanschaffingen	16	-4.973	-4.448
Immateriële activa - andere mutaties		4	
Materiële activa - andere mutaties		147	34
Nettokasstroom met betrekking tot overnames	33	-5.020	-450
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen	34 (*)	17.125	16.000
Nettokasstroom m.b.t. leningen aan deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		-246	142
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - aanschaffingen	18	-75	
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - andere mutaties		441	14
Mutatie van geldbeleggingen		46	
NETTOCASHFLOW MET BETREKKING TOT INVESTERINGEN (B)		-3.938	8.202
Cashflow uit financieringsactiviteiten			
Betaalde dividenden		-6.268	-6.253
Eigen aandelen		144	445
Andere mutaties in het eigen vermogen		1.673	924
Terugbetaling van kortlopende financiële schulden		-1.746	-2.279
Terugbetaling van langlopende financiële schulden		-950	-3.938
Afname van langlopende vorderingen			143
NETTOCASHFLOW UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)		-7.147	-10.958
TOTAAL MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN (A+B+C)		-7.581	12.069
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans		50.565	38.496
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans		42.984	50.565
Nettomutatie geldmiddelen en kasequivalenten		-7.581	12.069

(*) Inclusief de ontvangst in 2017 en 2016 m.b.t. de verkoop van de Franse activiteiten in 2015.

Toelichting bij het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht toont dat er in 2017 een nettocashdaling van 7,6 M€ is, t.o.v. 12,1 M€ cashgeneratie in 2016. De **kasstroom uit operationele activiteiten** daalt met 11,3 M€ naar 3,5 M€ in 2017. Dit is in lijn met de resultatenrekening, de mindere ontvangst van dividenden van dochterbedrijven (cfr. verkoop participatie MediaLaan) voor een bedrag van 3,2 M€ en een vermindering van het werkkapitaal van 1,0 M€. De **kasstroom met betrekking tot investeringen** saldeert op -3,9 M€ in 2017. In vergelijking met 2016 zijn er 8,3 M€ meer investeringen in immateriële vaste activa (vnl. nieuwe titels) en 0,5 M€ meer investeringen in materiële vaste activa (vnl. voor de drukkerij). Deze kasstroom wordt zowel in 2017 (17 M€) als in 2016 (16 M€) positief beïnvloed door de inning van de langetermijnvordering t.o.v. de groep Altice voor de in 2015 afgestoten Franse activiteiten. De **kasstroom uit financieringsactiviteiten** omvat zowel in 2017 als in 2016 de betaling van 6 M€ dividend en de terugbetaling van bankschulden, ten belope van 2,7 M€ in 2017 en van 6 M€ in 2016.

5. GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

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

2016	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2016		80.000	-24.376	148.159	3.820	46	1.868	209.517
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				21.473	-1.006	-12	-1.201	19.254
Verrichtingen met eigen aandelen			445					445
Toegekende dividenden				-6.253				-6.253
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					152			152
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-100	-100
Overige toename / afname				-155			1.195	1.040
Balans per 31/12/2016		80.000	-23.931	163.224	2.966	34	1.762	224.055

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 9 april 2018 goedgekeurd en kan gewijzigd worden tot de algemene vergadering van 15 mei 2018.

Nieuwe en herziene IFRS-standaarden en interpretaties

Volgende standaarden en interpretaties werden van toepassing in 2017:

- Wijzigingen in IAS 7 *Kasstroomoverzicht – Initiatief op het gebied van de informatieverschaffing*, van toepassing per 1 januari 2017.
- Wijzigingen in IAS 12 *Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor ongerealiseerde verliezen*, van toepassing per 1 januari 2017.
- Jaarlijkse verbeteringen - cyclus 2014-2016 – Wijzigingen in IAS 12, van toepassing per 1 januari 2017.

De toepassing van deze IFRS-normen vanaf 2017 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 2017:

- Wijzigingen in IFRS 2 *Op aandelen gebaseerde betalingen – Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- Wijzigingen in IFRS 4 *Verzekeringscontracten – Toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten met IFRS 4 Verzekeringscontracten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- IFRS 9 *Financiële instrumenten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- Wijzigingen in IFRS 9 *Vooruitbetalingen met negatieve compensatie* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten, inclusief Wijzigingen in IFRS 15: Ingangsdatum van IFRS 15 en Verduidelijkingen van IFRS 15* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- IFRS 16 *Leases* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019).
- IFRS 17 *Verzekeringscontracten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2021, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Wijzigingen in IAS 40 *Vastgoedbeleggingen – Herclassificatie van vastgoedbeleggingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- IFRIC 22 *Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRIC 23 *Onzekerheid over behandeling van winstbelastings* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Jaarlijkse verbeteringen - cyclus 2014-2016 – Wijzigingen in IFRS 1 en IAS 28 (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- Wijzigingen in IAS 28 *Langetermijnbelangen 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).
- Wijzigingen in IAS 19 *Planwijziging, inperking of afwikkeling* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

IFRS 9 Financiële instrumenten

De definitieve versie van IFRS 9 vervangt IAS 39 *Financiële instrumenten: Opname en waardering*. IFRS 9 brengt alle drie aspecten van het project met betrekking tot de verwerking van financiële instrumenten samen: classificatie en waardering, bijzondere waardevermindering en hedge accounting. IFRS 9 is van toepassing op boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2018. Vervroegde toepassing is toegestaan door toepassing van alle vereisten van deze standaard op hetzelfde tijdstip. Er kan ook voor worden gekozen om alleen de vereisten inzake de presentatie van winsten en verliezen op financiële verplichtingen die zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in winst of verlies eerder toe te passen, zonder de andere vereisten van deze standaard toe te passen. Retrospectieve toepassing is verplicht, behalve voor hedge accounting. Vergelijkende informatie hoeft niet te worden verstrekt. Hedge accounting wordt in het algemeen prospectief toegepast, met een beperkt aantal uitzonderingen.

De Groep is voornemens de nieuwe standaard op de vereiste ingangsdatum in te voeren. De Groep heeft een impactanalyse uitgevoerd voor alle drie aspecten van IFRS 9. In het algemeen verwacht de Groep geen significante effecten op haar balans en eigen vermogen.

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 retrospectieve toepassing ofwel een aangepaste retrospectieve toepassing is vereist. Vervroegde toepassing is toegestaan.

In 2017 heeft de Groep een impactanalyse van IFRS 15 uitgevoerd. Uit deze analyse is gebleken dat er geen materiële impact is op de resultaten van de Groep. Indien IFRS 15 materieel wordt in de toekomst, zal de prospectieve transitie als methode toegepast worden.

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 ver-

werkingswijze 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 retrospectieve toepassing of een aangepaste retrospectieve toepassing vereist. Op grond van de overgangsbepalingen zijn bepaalde vrijstellingen toegestaan.

In 2017 heeft de Groep een impactanalyse van IFRS 16 uitgevoerd. Uit deze analyse is gebleken dat er geen materiële impact zal zijn, met uitzondering van leaseauto's, op de balans en het eigen vermogen van de Groep, aangezien een belangrijk deel van de operationele leaseverplichtingen afloopt binnen het jaar. We verwijzen hiervoor naar Toelichting 30.

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, intragroepsaldi 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 aandeelhouderschap 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 nettoactiva 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 titels, 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.

Ontwikkelingsuitgaven, 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, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten:
 - » Grafieken en generieken 3 jaar
 - » Scenario's 2 jaar
 - » Overige rechten volgens verwachte gebruiksduur

Verschillende titels worden, conform IAS 38.107, geclassificeerd als activa met onbepaalde gebruiksduur en worden bijgevolg niet afgeschreven maar elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering. Andere immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur worden eveneens niet afgeschreven maar elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering.

Semestrieel wordt opgevolgd of deze aangekochte immateriële activa nog steeds een onbepaalde levensduur hebben. Indien blijkt dat er bepaalde aanwijzingen zijn waardoor een actief een bepaalde

levensduur krijgt, dan wordt deze vanaf dat ogenblik over de resterende levensduur afgeschreven.

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 kasstroomgenererende 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 gebruik gemaakt 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
 - » gerheerwaardeerd 20 jaar

» niet geherwaardeerd	33 jaar
» gebouwen op terreinen in erfpacht	duur van de erfpacht
» herinrichting met waardevolle meerwaarde	10 jaar
• Installaties, machines en uitrusting	
» drukpersen en afwerkingslijnen	3 tot 20 jaar
» broadcastmateriaal	5 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 vooruitbetalingen	geen afschrijvingen
• Leaseovereenkomsten en soortgelijke rechten	
» drukpersen en afwerkingslijnen	3 tot 20 jaar
» broadcastmateriaal	5 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

Aankopen en verkopen van financiële activa worden geboekt op afwikkelingsdatum. Dit houdt in dat een actief wordt opgenomen op de dag dat het door de Groep wordt ontvangen, en dat het niet langer wordt opgenomen vanaf de datum dat het door de Groep wordt geleverd; op deze datum wordt tevens een eventuele winst of verlies bij vervreemding opgenomen.

Criteria voor de waardering van financiële activa

(a) Voor verkoop beschikbare financiële activa

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 herwaarderingreserve 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 waarderingsmethoden, worden gewaardeerd tegen kostprijs.

(b) Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening

Bij eerste opname worden deze financiële activa opgenomen tegen reële waarde. Een winst of verlies dat voortvloeit uit de verandering van de reële waarde van het financieel actief wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

(c) Leningen en vorderingen

Deze niet-afgeleide financiële activa met vaste of bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd, worden tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerd. Een winst of verlies wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen wanneer het financieel actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is.

Rechten op netto-inkomsten in het kader van tax-shelterovereenkomsten worden opgenomen als geldbelegging aangezien de investering niet tot doel heeft om de productievenootschap op duurzame wijze te ondersteunen of om met de vennootschap een duurzame specifieke band te ontwikkelen teneinde bij te dragen tot haar activiteit. Deze geldbeleggingen worden gewaardeerd aan marktwaarde.

Voorraden

Voorraden 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.

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 ahouden 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 IAS 39 *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 dienstdtijd, 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 voorafgaan 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 effectieverentemethode. Indien financiële

schulden afgedekt zijn met derivaten die als reële-waardeafdekking fungeren, worden deze schulden gewaardeerd tegen reële waarde.

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 verslaggevingsdoeleinden 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 opbrengsten uit verkopen worden opgenomen als alle volgende voorwaarden vervuld zijn:

- (a) de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom worden overgedragen;
- (b) de Groep geen feitelijke zeggenschap of betrokkenheid behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- (c) het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald;
- (d) het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de Groep zullen vloeien;
- (e) de reeds gemaakte of nog te maken kosten met betrekking tot de transactie kunnen gewaardeerd worden op betrouwbare wijze.

De opbrengsten uit verkoop van publiciteit bij de Printed Media worden opgenomen bij het verschijnen van het nummer. De opbrengsten uit verkoop van publiciteit bij de Audiovisuele Media worden opgenomen bij het uitzenden. De opbrengsten uit losse verkoop en abonnementen worden opgenomen volgens verschijningsdatum van het nummer.

Opbrengsten uit ruilvereenkomsten betreffen transacties tussen twee partijen waarbij niet-gelijke diensten en goederen aan elkaar verkocht worden. Deze transacties worden

gewaardeerd 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 waar toe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Iedere kasstroomgenererende eenheid vertegenwoordigt per land 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.

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 gebruikt afgeleide financiële instrumenten om het risico te beperken met betrekking tot schommelingen in intrestpercentages en wisselkoersen.

Afgeleide financiële instrumenten worden initieel opgenomen tegen reële waarde. Na hun initiële opname worden afgeleide instrumenten gehewardeerd aan hun reële waarde op balansdatum.

Hedge accounting wordt toegepast 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.

Reëlewaardeafdekking

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 reëlewaardeafdekking. Ze worden gewaardeerd 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:

- Bijzondere waardevermindering op immateriële activa en goodwill: de Groep test de immateriële activa en de goodwill jaarlijks op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de waarde van de immateriële activa of de goodwill kan aangetast zijn (zie Toelichting 15).
- 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 discontingsvoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen (zie Toelichting 27).

TOELICHTING 2 - GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Deze voorstelling is opgemaakt op basis van gecombineerde cijfers met een link naar de geconsolideerde cijfers volgens IFRS 11.

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.

De interne financiële rapportering is gebaseerd op de activiteiten, namelijk enerzijds de activiteit Printed Media en anderzijds de activiteit Audiovisuele Media. Het segment Printed Media heeft betrekking op de verkoop van publiciteit, de productie en verkoop van alle gedrukte publicaties van de Groep, zoals de gratis bladen, kranten, magazines, nieuwsbrieven en boeken, alsook alle hieraan gerelateerde diensten, inclusief internet, beurzen en andere line extensions. Het segment Audiovisuele Media heeft betrekking op publiciteit op tv en radio, productie en uitzending, alsook alle hieraan gerelateerde diensten, inclusief internet en line extensions.

De waarderingsregels van de operationele segmenten zijn dezelfde als de waarderingsregels van de Groep zoals deze beschreven zijn in Toelichting 1 behalve voor wat betreft de presentatie van de joint ventures die opgenomen zijn volgens de proportionele consolidatiemethode in de segmentrapportering.

De prijsgrondslagen voor overdrachten tussen segmenten zijn bepaald volgens het 'at arm's length'-principe. De resultaten van de operationele segmenten worden door het management opgevolgd tot op het nettoresultaat, aangezien deze segmenten bijna voor de totaliteit overeenstemmen met juridische entiteiten.

2017	in duizend euro	Printed Media	Audiovisuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		277.682	9.414	-658	286.438	-29.670	256.768
<i>Omzet externe klanten</i>		277.685	8.753		286.438	-29.670	256.768
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		-3	661	-658	0	0	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-12.265	-171		-12.436	1.109	-11.327
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		565	-18		547	-97	450
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.258			-1.258	2.179	921
Bedrijfsresultaat (EBIT)		-9.773	-2.323		-12.096	61	-12.035
Financieringsopbrengsten		977	3	-93	887	-4	883
Financieringskosten		-5.762	-112	93	-5.781	40	-5.741
Belastingen op het resultaat		-14.486	5		-14.481	-97	-14.578
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-29.044	-2.427		-31.471	0	-31.471

2017	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten		0	18.510		18.510	0	18.510
Toerekenbaar aan:							
Minderheidsbelangen		-2.029	-1		-2.030	0	-2.030
Aandeelhouders van Roularta Media Group		-27.015	16.084		-10.931	0	-10.931
Activa		401.563	218.273	-113.652	506.184	-89.076	417.108
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		-306	0		-306	10.114	9.808
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		21.547	6.921		28.468	-7.264	21.204
Verplichtingen		223.738	95.932	-18.391	301.279	-89.076	212.203
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:							
<i>Publiciteit</i>		<i>134.288</i>	<i>7.035</i>		<i>141.323</i>	<i>-6.642</i>	<i>134.681</i>
<i>Abonnementen en losse verkoop</i>		<i>77.600</i>	<i>0</i>		<i>77.600</i>	<i>-20.010</i>	<i>57.590</i>
<i>Overige diensten en goederen</i>		<i>65.797</i>	<i>1.718</i>		<i>67.515</i>	<i>-3.018</i>	<i>64.497</i>
2016	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		295.220	10.810	-1.147	304.883	-28.419	276.464
<i>Omzet externe klanten</i>		<i>294.393</i>	<i>10.490</i>		<i>304.883</i>	<i>-28.419</i>	<i>276.464</i>
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		<i>827</i>	<i>320</i>	<i>-1.147</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-10.633	-189		-10.822	574	-10.248
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		665	0		665	65	730
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.134	0		-1.134	1.853	719
Bedrijfsresultaat (EBIT)		10.640	-2.392		8.248	-836	7.412
Financieringsopbrengsten		1.529	3	-118	1.414	-1	1.413
Financieringskosten		-6.111	-138	118	-6.131	31	-6.100
Belastingen op het resultaat		-786	52		-734	806	72
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		5.272	-2.475		2.797	0	2.797

2016	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten			17.475		17.475	0	17.475
Toerekenbaar aan:							
	Minderheidsbelangen	-1.200	-1		-1.201	0	-1.201
Aandeelhouders van Roularta Media Group		6.472	15.001		21.473	0	21.473
Activa		442.496	215.259	-114.576	543.179	-99.978	443.201
-	waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode	761	0		761	126.378	127.139
-	waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa	7.783	35.270		43.053	-35.516	7.537
Verplichtingen		227.499	110.933	-19.309	319.123	-99.977	219.146
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:							
	<i>Publiciteit</i>	<i>141.098</i>	<i>7.751</i>		<i>148.849</i>	<i>-6.819</i>	<i>142.030</i>
	<i>Abonnementen en losse verkoop</i>	<i>84.413</i>	<i>0</i>		<i>84.413</i>	<i>-24.835</i>	<i>59.578</i>
	<i>Overige diensten en goederen</i>	<i>68.882</i>	<i>2.739</i>		<i>71.621</i>	<i>3.235</i>	<i>74.856</i>

II. Geografische informatie

De geografische segmentinformatie is opgedeeld in twee geografische markten waarop RMG actief is: België en overige landen (Nederland en Duitsland). De volgende overzichten geven een detail van de omzet en de vaste activa (*) opgedeeld op basis van de geografische locatie van de dochteronderneming.

2017 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Overige landen	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		254.492	2.276	256.768
Vaste activa (*)		138.051	8.655	146.706
2016 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Overige landen	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		274.767	1.697	276.464
Vaste activa (*)		138.329	2.093	140.422

(*) 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

De omzet van de Groep bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2017	2016
Publiciteit		134.681	142.030
Abonnementen en losse verkoop		57.590	59.578
Drukwerk voor derden		40.856	47.098
Line extensions & overige diensten en goederen		23.641	27.758
Totale omzet		256.768	276.464

In 2017 is er een herrubricering van de omzet gebeurd, waardoor in de cijfers van 2017 4,0 M€ van abonnementen naar line extensions & overige diensten en goederen is verhuisd en in de cijfers van 2016 4,4 M€. De omzet uit ruilovereenkomsten bedraagt 13.465 K€ (2016: 17.645 K€).

De gecorrigeerde omzet is de vergelijkbare omzet met vorig boekjaar exclusief de wijzigingen in de consolidatiekring:

Gecorrigeerde omzet	in duizend euro	2017	2016
Publiciteit		133.136	142.030
Abonnementen en losse verkoop		57.120	59.578
Drukwerk voor derden		40.853	47.098
Line extensions & overige diensten en goederen		23.320	27.758
Gecorrigeerde omzet		254.429	276.464
Wijzigingen in de consolidatiekring		2.339	
Totale omzet		256.768	276.464

De geconsolideerde omzet van 2017, die volgens IFRS 11 geen rekening houdt met joint ventures, waaronder Plus Magazine (in België, Nederland en Duitsland), kent een daling van -7,1%, zijnde van 276,5 naar 256,8 M€. De gecorrigeerde omzet, d.w.z. de omzet zonder de acquisities van 2017, daalt met 8,0%. Door de dalende trend in de markt dalen de reclame-inkomsten van de gratis bladen met 9,3%. De reclame-inkomsten van de magazines dalen met 4,7%. De abonnementenomzet is stabiel (-0,2%). Het zet- en drukwerk daalt met 13,3%, wat grotendeels verklaard wordt door de daling van het commercieel drukwerk van de Franse magazines (ex-dochters van Roularta). De verkoop van papier voor deze Franse magazines, waarop bijna geen marge gerealiseerd wordt, zorgt eveneens voor een omzetsdaling bij de diverse omzet (-34,9%). De losse verkoop (-16,1%) daalt in lijn met de markttendens, maar vooral door het wegvallen van de titel Royals.

TOELICHTING 4 - DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

De diensten en diverse goederen van de Groep bestaan uit:

	in duizend euro	2017	2016
Transport- en distributiekosten		-17.618	-18.132
Marketing- en promotiekosten		-22.167	-22.727
Commissielonen		-4.920	-4.846
Erelonen		-27.405	-26.352
Huur (operationele lease)		-11.390	-12.075
Energie		-2.100	-2.207
Onderaannemers en diverse leveringen		-11.382	-10.939
Bestuurdersbezoldigingen		-429	-419
Uitzendkrachten		-2.590	-2.326
Verplaatsings- en onthaalkosten		-1.041	-692
Verzekeringen		-421	-429
Diverse diensten en diverse goederen		-593	-494
Totale diensten en diverse goederen		-102.056	-101.638

Commissielonen betreffen door derden gefactureerde commissies (commissie losse verkoop en commissie abonnementen) en auteursrechten.

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 418 K€ of 0,4% gestegen t.o.v. vorig jaar. De grootste stijging binnen de diensten en diverse goederen is terug te vinden bij de erelonen (voor het grootste deel bij Storesquare). De grootste dalingen zitten bij transport- en distributiekosten, marketing- en promotiekosten en operationele leasing.

TOELICHTING 5 - PERSONEELSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2017	2016
Lonen en wedden		-64.181	-63.053
Socialezekerheidsbijdragen		-21.556	-21.204
Op aandelen gebaseerde betalingen		-125	-152
Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		-3.084	-3.084
Overige personeelskosten		-3.806	-3.896
Totaal personeelskosten		-92.752	-91.389

Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding in 2017 hebben voornamelijk betrekking op lasten voor toegezegde-bijdragenregelingen ten belope van 2.898 K€ (2016: 2.892 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	2017	2016
Gemiddeld aantal werknemers	1.312	1.350
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.276	1.354

In de evolutie van het aantal werknemers op het einde van het boekjaar zorgt de verdere reorganisatie binnen het bedrijf voor een afname van het aantal voltijdse equivalenten.

TOELICHTING 6 - WAARDEVERMINDERINGEN OP VOORRADEN EN VORDERINGEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2017	2016
Waardevermindering op voorraden		-384	-321
Terugname van waardevermindering op voorraden		321	359
Waardevermindering op handelsvorderingen		-4.550	-4.139
Terugname van waardevermindering op handelsvorderingen		4.121	4.143
Totaal waardeverminderingen op voorraden en vorderingen		-492	42

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 2017 is er netto 63 K€ waardevermindering geboekt op voorraden (2016: 38 K€ teruggenomen) en netto 433 K€ waardevermindering geboekt op de handelsvorderingen (2016: 4 K€ teruggenomen).

TOELICHTING 7 - ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2017	2016
Bedrijfssubsidies		2.016	2.562
Meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief		157	42
Meerwaarde bij (gedeeltelijke) realisatie van dochtervennootschappen of joint ventures		116	398
Omrekeningsverschillen		24	19
Diverse financiële opbrengsten en betalingskortingen		833	458
Diverse verrekeningen		415	380
Dividenden		3	3
Meerwaarden bij realisatie overige vorderingen		210	
Overige bedrijfsopbrengsten		179	296
Totaal andere bedrijfsopbrengsten		3.953	4.158

De andere bedrijfsopbrengsten omvatten voornamelijk bedrijfssubsidies ten gunste van Roularta Media Group. De overige bedrijfsopbrengsten omvatten zowel voor 2017 als 2016 doorfacturaties van opgelopen kosten.

De daling van de bedrijfssubsidies zorgt voor een daling van de andere bedrijfsopbrengsten.

	in duizend euro	2017	2016
Overige belastingen		-2.440	-2.851
Verlies bij realisatie van (im)materieel vast actief		-16	-24
Verlies op handelsvorderingen		-167	-317
(Terugname van) minderwaarden / (minderwaarden) op overige vorderingen (vlottende activa)		-284	-160
Omrekeningsverschillen		-4	-3
Betalingsverschillen, bankkosten		-498	-546
Overige bedrijfskosten		-2.013	-1.819
Totaal andere bedrijfskosten		-5.422	-5.720

Bij de andere bedrijfskosten is de grootste daling terug te vinden in de rubriek overige belastingen, dit komt vooral door de daling in gemeentebelastingen door de wijziging in distributie van Deze Week in 2017.

TOELICHTING 8 - HERSTRUCTURERINGSKOSTEN EN OVERIGE EENMALIGE RESULTATEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

In 2017 en in 2016 waren er geen belangrijke eenmalige resultaten.

TOELICHTING 9 - NETTOFINANCIERINGSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

	in duizend euro	2017	2016
Intrestopbrengsten		883	1.413
Financieringsopbrengsten		883	1.413
Intrestkosten		-5.741	-6.100
Financieringskosten		-5.741	-6.100
Totaal nettofinancieringskosten		-4.858	-4.687

De daling van de intrestopbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de daling van de vordering op Altice door ontvangst van 16 M€ in december 2016.

De intrestkosten daalden door de daling van de uitstaande bankschulden.

De beschrijving van de afdekkingsinstrumenten kan teruggevonden worden in Toelichting 32.

TOELICHTING 10 - BELASTINGEN OP HET RESULTAAT - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

I. Actuele en uitgestelde belastingen

	in duizend euro	2017	2016
A. Actuele belastingen			
Belastingen op het resultaat van het boekjaar		-234	-58
Totaal actuele belastingen		-234	-58
B. Uitgestelde belastingen			
Opname en terugboeken van tijdelijke verschillen		5.485	-1.401
Belastingen uit wijzigingen in belastingtarieven		-4.719	
Uitgestelde belastingen uit terugname van afschrijving (+) of afschrijving (-) van uitgestelde belastingvordering		-15.109	1.531
Totaal uitgestelde belastingen		-14.343	130
Totaal actuele en uitgestelde belastingen		-14.577	72

II. Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief

	in duizend euro	2017	2016
Resultaat vóór belastingen		-16.893	2.725
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		921	719
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-17.814	2.006
Toepasselijk belastingtarief		33,99%	33,99%
Belasting op basis van het toepasselijk belastingtarief		6.055	-682
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden (+/-)		84	-62
Impact van niet-aftrekbare kosten (-)		-1.044	-1.176
Impact van niet-belastbare inkomsten (+)		156	456
Impact van het niet erkennen van uitgestelde belastingen op fiscale verliezen van het huidige boekjaar (-)		-3.782	-1.043
Impact van teruggenomen / aangewende uitgestelde belastingen op vorige boekjaren		-10.591	0
Impact van het erkennen van uitgestelde belastingen op vroegere fiscale verliezen		0	2.520
Impact van wijzigingen in belastingtarieven		-4.719	0
Impact van belastingtarief in andere rechtsgebieden		-186	10
Overige toename / afname (+/-)		-550	49
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		-14.577	72

	in duizend euro	2017	2016
Resultaat vóór belastingen		-16.893	2.725
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		921	719
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-17.814	2.006
Effectief belastingtarief		-81,83%	-3,59%
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		-14.577	72

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%.

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	2017	2016
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	2017	2016
Winst / verlies op kasstroomafdekkingen		16	
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		306	515
Overige		6	
		328	515

TOELICHTING 11 - BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Begin oktober 2017 heeft de raad van bestuur beslist om zijn deelneming van 50% in Medialaan te verkopen en 50% in Mediafin, het bedrijf achter 'De Tijd' en 'L'Echo', te kopen. Beide transacties leiden ertoe dat Roularta een cashsaldo van ongeveer 217,5 M€ zal ontvangen bij closing. In het kader van onderzoek naar mededingingsvoorwaarden is de deal op balansdatum nog niet afgerond. De verkoop van 50% in Medialaan werd afgerond in januari 2018. De aankoop van 50% in Mediafin werd afgerond in maart 2018. Bijgevolg staat het volledige resultaat van Medialaan, 18,5 M€ in 2017 en 17,5 M€ in 2016, onder 'resultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten'.

In 2016 waren er geen beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Resultaat van het boekjaar van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2017	2016
Omzet	174.557	171.739
Overige opbrengsten	641	727
	175.198	172.466
Bedrijfs- en overige kosten	-151.070	-146.054
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten	24.128	26.412
Toegewezen belastingen op het resultaat	-5.618	-8.937
Nettoresultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten	18.510	17.475

TOELICHTING 12 - 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 wordt 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	2017
Activa / deelneming verbonden met Medialaan		128.541
Immaterieel vast actief 'Ik ga Bouwen & Renoveren'		462
		129.003

TOELICHTING 13 - WINST PER AANDEEL

	2017	2016
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	603.635	612.825
Aandelen gereserveerd voor uitgifte onder opties	491.435	500.625
III. Berekening van de winst per aandeel		
1. Aantal aandelen		
1.1. Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen	12.534.766	12.515.767
1.2. Aanpassingen om het gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect te berekenen	74.743	95.919
<i>Optieplannen</i>	74.743	95.919
1.3. Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	12.609.509	12.611.686

2. Berekening

De berekening van de gewone winst en de verwaterde winst per aandeel is gebaseerd op volgende parameters:

$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen}}$	=	$\frac{-10.931 \text{ K€}}{12.534.766}$	= -0,87
$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect}}$	=	$\frac{-10.931 \text{ K€}}{12.609.509}$	= -0,87

De berekening van de gewone winst en de verwaterde winst uit voortgezette activiteiten is gebaseerd op volgende parameters:

$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen}}$	=	$\frac{-29.441 \text{ K€}}{12.534.766}$	= -2,35
$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect}}$	=	$\frac{-29.441 \text{ K€}}{12.609.509}$	= -2,33

TOELICHTING 14 - DIVIDENDEN

	2017	2016
Bedrag aan dividenden toegekend na de balansdatum, maar vóór de goedkeuring van de geconsolideerde jaarrekening, in duizend euro	0	6.267
Brutodividend per aandeel in euro	0	0,50
Aantal dividendgerechtigde aandelen op 31/12	13.141.123	13.141.123
Aantal eigen aandelen op 31/12	-603.635	-612.825
Wijziging eigen aandelen 2017 (vóór Algemene Vergadering)	2.400	4.900
	12.539.888	12.533.198

TOELICHTING 15 - IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

2017	in duizend euro	Titels	Software	Concessies, eigendoms- rechten en gelijkaardige rechten	Totaal imma- teriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		82.212	28.834	16.874	127.920	997
Mutaties tijdens het boekjaar						
	- Aanschaffingen	8.774	2.613		11.387	
	- Verwervingen door middel van bedrijfs-combinaties		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		90.063	30.872	21.677	142.612	997
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		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 bedrijfs-combinaties		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		15.809	25.392	10.131	51.332	997
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		74.254	5.480	11.546	91.280	0

2016	in duizend euro	Titels	Software	Concessies, eigendoms- rechten en gelijkaardige rechten	Totaal imma- teriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		82.336	29.097	16.874	128.307	1.002
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Aanschaffingen			3.089		3.089	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-124	-3.352		-3.476	-5
Saldo op het einde van het boekjaar		82.212	28.834	16.874	127.920	997
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		11.789	23.673	6.687	42.149	997
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Afschrijvingen		720	2.806	1.322	4.848	
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-124	-3.352		-3.476	
Saldo op het einde van het boekjaar		12.385	23.127	8.009	43.521	997
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		69.827	5.707	8.865	84.399	0

De immateriële activa bestaan uit ontwikkelingskosten, titels, software, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten.

Ontwikkelingskosten, software, titels, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten met bepaalde levensduur worden afgeschreven op basis van hun verwachte gebruiksduur binnen de Groep. Van de totale eigendomsrechten is de boekwaarde van de eigendomsrechten met onbepaalde levensduur 6.173 K€.

Verschillende titels en goodwill hebben een onbepaalde gebruiksduur. De diverse titels en merken van de Groep hebben een grote naambekendheid en dragen rechtstreeks bij tot de cashflow van de Groep.

Semestrieel wordt opgevolgd of de goodwill en de aangekochte immateriële activa nog steeds een onbepaalde levensduur hebben. Indien blijkt dat er bepaalde aanwijzingen zijn waardoor een actief een bepaalde levensduur krijgt, dan wordt deze vanaf dat ogenblik over de resterende levensduur afgeschreven.

Conform deze waarderingsregels beoordeelt het management van RMG dat er voor 'Sailer' (kinderuitgaves Duitsland) voldoende aanwijzingen zijn om een schattingswijziging (change of estimate) te zien en de verwachte levensduur aan te passen van onbepaald naar 10 jaar; er werd in 2017 voor 523 K€ afgeschreven. Sinds juli 2016 worden de lifestyletitels en Inside Beleggen over 3 jaar afgeschreven, voor 2017 is dit voor 1.290 K€ tegenover 646 K€ in 2016. De nieuwe titels 'STERCK' en 'Landleven' worden op 10 jaar afgeschreven en bedragen 386 K€ in 2017.

Titels, goodwill en bepaalde eigendomsrechten, die een onbepaalde levensduur hebben, worden niet afgeschreven, maar jaarlijks onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering.

Toewijzing van immateriële activa en goodwill met een onbepaalde levensduur aan kasgenererende eenheden

Ten behoeve van de test op bijzondere waardevermindering worden immateriële activa met onbepaalde levensduur toegewezen aan een aantal kasgenererende eenheden (KGE). Iedere KGE vertegenwoordigt 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. Hierbij wordt rekening gehouden met de snel evoluerende marktomstandigheden waarbij diverse mediakanalen en -producten sterk met elkaar interfereren.

Het bepalen van de kasgenererende eenheden is gebaseerd op de belangrijkste instromen van kasmiddelen.

Boekwaarde van de immateriële activa en goodwill met onbepaalde levensduur:

2017 - Kasgenererende eenheid	in duizend euro	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal
News België		42.950		42.950
Business België		14.773		14.773
Free Press België		12.616		12.616
		70.339	0	70.339

(*) Bestaande uit 64.167 K€ titels en 6.173 K€ eigendomsrechten.

De grootste waarde in News België is de titel 'Le Vif/L'Express' met een waarde van 40 M€.

2016 - Kasgenererende eenheid	in duizend euro	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal
News België		43.153	0	43.153
Business België		14.923	0	14.923
Free Press België		12.616	0	12.616
Free Press andere landen		2.083	0	2.083
		72.775	0	72.775

(*) Bestaande uit 66.602 K€ titels en 6.173 K€ eigendomsrechten.

Roularta Media Group bezit naast de geboekte en uitgedrukte immateriële vaste activa ook nog niet-uitgedrukte en zelf ontwikkelde titels: 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,... Andere intern gegenereerde handelsmerken zijn Vlan.be, Kanaal Z/Canal Z,...

Test op bijzondere waardevermindering

De Groep test de waarden van de immateriële activa en goodwill met onbepaalde levensduur jaarlijks op bijzondere waardeverminderingen, of frequenter, indien er indicaties zijn dat deze mogelijk in waarde gedaald zijn. De test gebeurt op de realiseerbare waarde van iedere KGE. Op dit niveau wordt de boekwaarde vergeleken met de realiseerbare waarde (zijnde de hoogste waarde van de reële waarde min de verkoopkosten of de bedrijfswaarde).

De Groep heeft de realiseerbare waarde van iedere KGE berekend op basis van haar bedrijfswaarde of 'Value in Use'. Zij hanteert hierbij het discounted cashflowmodel. De toekomstige kasstromen voor het bepalen van de bedrijfswaarde zijn gebaseerd op businessplannen voor een periode van 5 jaar, dewelke zijn goedgekeurd door de raad van bestuur. Deze businessplannen gaan uit van historische gegevens en van toekomstige marktverwachtingen. Als assumpties wordt voor de kosten een stijging van 1% genomen per jaar, met een eenmalige daling in 2019 voor drukkosten van 4% dankzij de Econocom-lease die wegvalt. De omzet stijgt gemiddeld met 1% per jaar voor publiciteit. Voor de prijs van abonnementen wordt 2% genomen om de twee jaar.

In de businessplannen die de basis vormen van de testen op bijzondere waardevermindering 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 langetermijntontwikkelingen in het huidige medialandschap.
- Binnen de basisveronderstellingen zijn rendement, kortingenpolitiek, langetermijngroeipercentages evenals marktpositie belangrijk.
- De veronderstellingen rond marktpositie, rendement en groeipercentages 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 iedere KGE, alsook op de impacten van voortdurende efficiëntieverbeteringen.
- Semestriële worden de assumpties 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 verdere diversificatie, omzetgroei door prijsverhogingen die de inflatie reflecteren en kostenbeheersingselementen en herstructureringen die bijkomende efficiënties kunnen genereren.
- Het management gaat er eveneens van uit dat er in de komende jaren geen noemenswaardige daling van haar lezersmarkt zal plaatsvinden of, indien dit wel het geval is, dit in het rendement gecompenseerd zal worden door aangroei van de inkomsten uit nieuwe media.
- De belangrijke papierkost wordt over de volgende jaren alleen beïnvloed door de inflatie. Binnen het jaar worden schommelingen via termijncontracten ingedekt.

De residuele waarde wordt bepaald op basis van een perpetuïteitsformule waarbij werd uitgegaan van een langetermijngroeivoet van 0% (2016: 2%) welke niet hoger is dan de lange termijn gemiddelde groeivoet van de media-industrie. De verkregen toekomstige kasstromen zijn vervolgens verdisconteerd op basis van een discontofactor na belastingen van 7,67% (2016: 6,33%). Deze discontofactor 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 KGE's. Hierbij is de langetermijngroeivoet eveneens getoetst aan een aantal externe bronnen en reflecteert deze de verwachtingen binnen de mediawereld.

Sensitiviteit van de test

De gerealiseerde cashflows zouden kunnen afwijken van de voorspelde cashflows in de strategische businessplannen indien belangrijke gebruikte basisveronderstellingen wijzigen. Onderstaande redelijkerwijs mogelijke wijzigingen van belangrijke basisveronderstellingen werden getest, niettegenstaande deze niet waarschijnlijk worden geacht:

- Het management oordeelt dat er op korte termijn redelijkerwijs geen belangrijke wijzigingen in het risicoprofiel van de markt noch het bedrijf alsook in de kostprijs van eigen en vreemd vermogen moeten worden verwacht. Evenwel heeft het management bij gelijkblijvende businessplannen en eenzelfde lange termijn gemiddelde groeivoet een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd van de gebruikte WACC. Hieruit blijkt dat bij een wijziging van de WACC met 2% dit aanleiding zou geven tot een waardevermindering van 3,6 M€.
- De gebruikte langetermijngroeivoet is opgenomen aan 0%. Dit percentage is de gebruikelijke groei die in de mediasector wordt toegepast en reflecteert de flexibiliteit van de operatoren om op nieuwe marktomstandigheden in te spelen. Niettegenstaande dit heeft het management bij gelijkblijvende businessplannen en eenzelfde WACC een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd op de langetermijngroeivoet. Hieruit blijkt dat bij een langetermijngroeivoet van -2% een waardevermindering erkend moet worden van 1,1 M€.
- Indien de groei binnen de markt door een verwacht verbeterd economisch klimaat zich niet binnen de vijf jaar zou realiseren en bij gelijke activiteiten van Roularta Media Group en zonder efficiëntieverbeteringen, kan dit een gevoelige impact op de uitgevoerde testen betekenen. Hiervoor werd een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd waarbij, bij gelijkblijvende WACC en langetermijngroeivoet, de cashflow, die als basis dient voor de perpetuïteit, verlaagd werd. Uit deze analyse blijkt dat een vermindering van deze cashflow met 30% aanleiding zou geven tot een waardevermindering van 3,1 M€.
- Een combinatie van de drie bovenstaande veronderstellingen tezelfdertijd wordt niet waarschijnlijk geacht. Het management voerde een sensitiviteitsanalyse uit op het gecombineerde effect van een gelijktijdige wijziging van de drie volgende gecorreleerde veronderstellingen: een verhoging van de WACC met 1%, een daling van de langetermijngroeivoet met 1% en 10% vermindering van de cashflow die als basis dient voor de perpetuïteit. Uit deze analyse blijkt dat in deze veronderstelling een waardevermindering erkend zou moeten worden van ongeveer 4,7 M€.

Geboekte waardeverminderingen

Op basis van bovenstaande testen, werd voor 3.085 K€ impairments geboekt op een aantal titels en immaterieel vast actief, in het segment Printed Media. In 2017 werd de titel 'Free Press andere landen' voor 2.083 K€ afgewaardeerd. Daarnaast werden ook de titels 'Grafisch Nieuws' en 'Industrie Technisch Management' van de kasgenererende eenheid 'Business België' en 'Bodytalk' en 'Roularta.com' van de kasgenererende eenheid 'News België' afgewaardeerd voor respectievelijk 150 K€ en 203 K€. In 2016 werden geen bijzondere waardeverminderingen op titels geboekt.

De headroom (verschil tussen bedrijfswaarde en boekwaarde) over de kasgenererende eenheden heen is meer dan het dubbele van de boekwaarde van de niet-afgeschreven immateriële vaste activa.

De headroom voor de kasgenererende eenheden 'News België' en 'Business België' is beperkt geworden en dient extra aandacht te krijgen in de komende rapporteringsperiodes.

Wat betreft de goodwill werd, op basis van bovenstaande testen, 'Beurs Ondernemen' voor 650 K€ afgewaardeerd in 2017. Er is geen bijzondere waardevermindering uitgedrukt in 2016.

TOELICHTING 16 - MATERIËLE VASTE ACTIVA

2017	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		90.349	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	

2016	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		89.946	22.474	9.880	33	197	0	122.530
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		669	3.494	274		10		4.447
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-266	-498	-300	-33	-34		-1.131
Saldo op het einde van het boekjaar		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		38.999	18.359	7.955	33	160	0	65.506
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.656	1.311	411		21		5.399
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-266	-469	-280	-33	-34		-1.082
Saldo op het einde van het boekjaar		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		47.960	6.269	1.768	0	26	0	56.023
Activa gesteld als zekerheid							in duizend euro	
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)							10.708	

TOELICHTING 17 - DEELNEMINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

I. Overzicht van significante joint ventures

De volgende deelneming in joint venture heeft een significante impact op de financiële positie en resultaten van de Groep.

Naam joint venture	Hoofdtype	Hoofdzetel	Percentage van deelneming en stemrecht van de Groep	
			2017	2016
Bayard Groep	Printed Media	Augsburg, Duitsland	50,00%	50,00%

Deze deelneming in joint venture wordt gewaardeerd volgens de equitymethode. In 2017 werd de beslissing genomen om de deelneming in de joint venture met Mediaaan te verkopen, waardoor deze deelneming niet langer wordt opgenomen in deze toelichting.

Samengevatte financiële informatie in verband met de significante joint venture van de Groep wordt hierna weergegeven. Deze financiële informatie komt overeen met de financiële rapportering van de joint ventures volgens IFRS.

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, Living & More Verlag GMBH (in vereffening), 50+ Beurs & Festival BV, Mediaplus BV en Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH. In het jaar 2017 is Press Partners BV verkocht.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2017	2016
Vaste activa		17.294	20.084
Vlottende activa		28.060	39.377
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		5.124	7.028
Langlopende verplichtingen		-7.418	-9.672
- waarvan financiële schulden		0	0
Kortlopende verplichtingen		-20.244	-20.207
- waarvan financiële schulden		0	0
Nettoactiva		17.692	29.582
Omzet		57.522	59.000
Afschrijvingen		-1.718	-659
Intrestopbrengsten		18	19
Intrestkosten		-46	-44
Belastingen op het resultaat		-203	-1.687
Nettoresultaat van de periode		5.075	4.152
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		24	-45
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		5.099	4.107
Dividenden ontvangen tijdens de periode		8.496	1.741

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Bayard Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2017	2016
Nettoactiva van de geassocieerde onderneming		17.692	29.582
Deelnemingspercentage van de Groep in Bayard Groep		50,00%	50,00%
Nettoboekwaarde van de deelneming in Bayard Groep		8.846	14.791

Bayard Groep is actief in het segment van de Printed Media. 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 vlottende activa komt in hoofdzaak van een daling van de intercompanyvordering op Roularta Media Group (-6,3 M€).

De grootste omzetzijding is er bij de magazines van Sailer Verlag (-0,5 M€), de daling in omzet publiciteit magazines bij Bayard Media (-0,3 M€) en Senior Publications Nederland (-0,3 M€). Deze daling van de omzet wordt gecompenseerd door lagere kosten en lagere belastingen op het resultaat. De grootste stijging van de afschrijvingen komt van de titel Sailer (0,5 M€) waarvoor een schattingswijziging is gebeurd en de titel sinds januari 2017 over vijf jaar wordt afgeschreven.

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Bayard Groep.

II. 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, Regionale TV Media NV, Proxistore NV, CTR Media SA, Click Your Car NV, Yellowbrick NV, Repropress CVBA en 4 All Solutions NV. Twice Entertainment BVBA is verkocht in juni 2017 en Febelma Regie is vereffend.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2017	2016
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat		-1.616	-1.357
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		-1.616	-1.357
Totale nettoboekwaarde van de overige deelnemingen aangehouden door de Groep		962	1.931
Vorderingen op deze ondernemingen		477	583

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	2017	2016
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	127.139	120.011
Wijzigingen tijdens het boekjaar:		
- Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures	922	719
- Resultaat van de beëindigde activiteiten	18.510	17.475
- Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van joint ventures en geassocieerde ondernemingen	12	-280
- Dividenduitkering	-8.496	-11.741
- Voorziening voor bijkomende verliezen	426	107
- Effect wijziging Groep (2017: MediaLaan, Twice & Proxistore, 2016: Proxistore)	-128.705	848
Saldo op het einde van het boekjaar (deelnemingen, exclusief vorderingen)	9.808	127.139

TOELICHTING 18 - VOOR VERKOOP BESCHIKBARE DEELNEMINGEN, LENINGEN EN WAARBORGEN**I. Voor verkoop beschikbare deelnemingen**

in duizend euro	2017	2016
AAN KOSTPRIJS		
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	990	991
Mutaties tijdens het boekjaar		
- Aanschaffingen	75	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-587	-1
Saldo op het einde van het boekjaar	478	990
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)		
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	-361	0
Mutaties tijdens het boekjaar		
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening	147	-361
Saldo op het einde van het boekjaar	-214	-361
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar	264	629

Alle deelnemingen worden beschouwd als voor verkoop beschikbaar en worden in principe gewaardeerd tegen reële waarde.

De daling in deelnemingen komt in hoofdzaak door de verkoop van de deelnemingen van NV Roularta Media Group in NV Omroepgebouw Flagey (nettoboekwaarde 440 K€). De grootste deelnemingen in 2017, naast Flagey, zijn net als in 2016 CPP-Incofin (124 K€) en Bedrijvencentrum Regio Roeselare (50 K€). Aangezien er geen betrouwbare inschatting kan gemaakt worden van de reële waarde van de overige deelnemingen, worden financiële activa waarvoor geen actieve markt is aan kostprijs gewaardeerd. In 2016 werd op deze aandelen een bijzondere waardevermindering geboekt, gebaseerd op het eigen vermogen en de resultaten van de betrokken vennootschappen.

II. Leningen en waarborgen

	in duizend euro	2017	2016
AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		1.841	1.853
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen			
- Terugbetalingen		-1	-12
Saldo op het einde van het boekjaar		1.840	1.841
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		1.840	1.841
Totaal voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen			
		2.104	2.470

De leningen en waarborgen bestaan uit diverse waarborgen voor 1.840 K€ (2016: 1.841 K€).

TOELICHTING 19 - HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

I. Handels- en overige vorderingen - vast	in duizend euro	2017	2016
Handelsvorderingen		0	0
Overige vorderingen		600	15.568
Totaal handels- en overige vorderingen - vast		600	15.568

De overige vorderingen hebben betrekking op een vordering naar aanleiding van de verkoop van de Franse activiteiten. Deze is intrestdragend en wordt gewaarborgd. Aangezien in 2018 de resterende 15 M€ ontvangen zal worden, is deze vordering naar de korte termijn overgeboekt.

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 2017 en in 2016 waren er geen dubieuze langetermijnvorderingen.

II. Handels- en overige vorderingen - vlottend	in duizend euro	2017	2016
Handelsvorderingen, bruto		53.068	54.943
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)		-4.628	-4.123
Te factureren en te ontvangen creditnota's (*)		4.124	3.590
Te innen bedragen en debetsaldi leveranciers		677	896
Terug te vorderen BTW (*)		566	259
Overige vorderingen, bruto		16.424	18.682
Waardevermindering op overige vorderingen		-316	-258
Totaal handels- en overige vorderingen - vlottend		69.915	73.989

(*) Geen financiële activa zoals gedefinieerd in IAS 32.

Er was geen belangrijke concentratie van kredietrisico's met één enkele tegenpartij per 31 december 2017. 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.

Ouderdom van de handelsvorderingen op korte termijn:	in duizend euro	2017	2016
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		53.068	54.943
- waarvan:			
* niet vervallen en minder dan 30 dagen vervallen		40.493	43.015
* vervallen 30 - 60 dagen		4.254	3.102
* vervallen 61 - 90 dagen		1.690	1.232
* meer dan 90 dagen vervallen		6.632	7.594

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen.

Vorderingen die meer dan 120 dagen vervallen zijn, worden volledig geprovisioneerd alsook vorderingen die bij incasso of een advocaat in behandeling zijn.

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	2017	2016
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-4.123	-4.181
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-4.550	-4.139
- In boekjaar geboekte terugname waardeverminderingen		4.121	4.143
- Als oninbaar uitgeboekte vorderingen en in boekjaar geïnde bedragen		-76	54
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-4.628	-4.123

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 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 vorderingen:	in duizend euro	2017	2016
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-258	-112
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-240	-150
- In boekjaar teruggenomen waardeverminderingen		182	4
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-316	-258

TOELICHTING 20 - UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

I. Overzicht uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de balans zijn toe te wijzen aan:	in duizend euro	2017		2016	
		Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Immateriële activa		676	16.057	920	20.320
Materiële vaste activa		5	5.600	7	8.133
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen			3.404	16	5.161
Handels- en overige vorderingen			163		
Eigen aandelen			15		21
Overgedragen winsten			522		1.423
Voorzieningen		1.204		1.894	
Langlopende personeelsvoordelen		1.566		1.446	
Overige schulden		7			29
Totaal uitgestelde belastingen op tijdelijke verschillen		3.458	25.761	4.283	35.087
Fiscale verliezen		12.438		32.807	
Fiscaal verrekenbare tegoeden		15.243		18.739	
Compensatie van belastingvorderingen en -verplichtingen		-24.576	-24.576	-34.566	-34.566
Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen		6.563	1.185	21.263	521

De Groep heeft geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op fiscale verliezen ten bedrage van 60.638 K€ (2016: 64.902 K€) enerzijds en op tijdelijke verschillen ten bedrage van 1 K€ (2016: 1 K€) anderzijds, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er in de nabije toekomst fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee deze kunnen verrekend worden.

Roularta Media Group heeft uitgestelde belastingvorderingen erkend voor een totaal van 155 K€ (2016: 551 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 verrekend worden.

II. Uitgestelde belastingvorderingen op fiscale verliezen en fiscaal verrekenbare tegoeden

	in duizend euro		2017		2016	
			Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden
Vervaldatum						
2017						140
2018				254		254
Geen vervaldatum			12.438	14.989	32.807	18.345
Totaal uitgestelde belastingvorderingen			12.438	15.243	32.807	18.739

TOELICHTING 21 - VOORRADEN

	in duizend euro	2017	2016
Brutoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		4.389	5.340
Goederen in bewerking		768	611
Gereed product		184	187
Handelsgoederen		590	411
Bestellingen in uitvoering		0	8
Totaal brutoboekwaarde (A)		5.931	6.557
Afschrijvingen en andere waardeverminderingen (-)			
Gereed product		-163	-161
Handelsgoederen		-220	-160
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen (B)		-383	-321
Nettoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		4.389	5.340
Goederen in bewerking		768	611
Gereed product		21	26
Handelsgoederen		370	251
Bestellingen in uitvoering		0	8
Totale nettoboekwaarde aan kostprijs (A+B)		5.548	6.236

TOELICHTING 22 - GELDBELEGGINGEN, LIQUIDE MIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

I. Geldbeleggingen	in duizend euro	2017	2016
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		306	306
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Terugbetalingen en verkopen		-306	
Saldo op het einde van het boekjaar		0	306
AANPASSINGEN REËLE WAARDE			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		-260	-260
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Mutatie door terugbetalingen en verkopen		260	
Saldo op het einde van het boekjaar		0	-260
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		0	46

De geldbeleggingen bestaan uit twee elementen.

Vooreerst zijn er de kortetermijnbeleggingen die binnen het jaar vervallen 0 K€ (2016: 0 K€).

Daarnaast bestaan de geldbeleggingen in 2016 uit rechten met betrekking tot het aandeel van de producent in de netto-inkomsten in het kader van een taxshelterovereenkomst. Hierop werden, indien van toepassing, waardeverminderingen geboekt om rekening te houden met de evolutie van de marktwaarde. Deze taxshelter zit niet meer in de cijfers van 2017.

II. Geldmiddelen en kasequivalenten	in duizend euro	2017	2016
Banksaldi		37.979	45.233
Kortetermijndeposito's		5.000	5.325
Kassaldi		5	7
Totaal geldmiddelen en kasequivalenten		42.984	50.565

TOELICHTING 23 - EIGEN VERMOGEN

Geplaatst kapitaal

Per 31 december 2017 bedraagt het geplaatste kapitaal 80.000 K€ (2016: 80.000 K€) vertegenwoordigd door 13.141.123 (2016: 13.141.123) volledig volgestorte gewone aandelen. Deze aandelen hebben geen nominale waarde.

Eigen aandelen

Op 31 december 2017 heeft de Groep 603.635 eigen aandelen in portefeuille (2016: 612.825).

Tijdens het boekjaar werden 9.190 eigen aandelen toegekend aan de houders van opties, bij de uitoefening van hun opties.

Overige reserves

	in duizend euro	2017	2016
Uitgiftepremies		304	304
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging (netto na uitgestelde belasting)		-1.275	-1.275
Reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen		5.754	5.628
Reserves m.b.t. actuariële wijziging personeelsbeloningen		-3.554	-1.691
Totaal overige reserves		1.229	2.966

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 warrant- en 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 warrant- en 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 warrant- en aandelenoptieplannen.

Warrants

De Groep heeft geen warrants meer in omloop.

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	81.385	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	491.435			

Overzicht van de aandelenopties uitstaand gedurende het boekjaar:

	2017		2016	
	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €
Uitstaand aan het begin van de periode	500.625	33,87	569.800	33,58
Opgegeven gedurende de periode			-40.850	42,38
Uitgeoefend gedurende de periode	-9.190	15,71	-28.325	15,71
Uitstaand aan het einde van de periode	491.435	34,21	500.625	33,87
Uitvoerbaar aan het einde van de periode	327.483		323.585	

Tijdens het huidige boekjaar werden 9.190 aandelenopties uitgeoefend. Tijdens het vorige boekjaar werden er 28.325 aandelenopties uitgeoefend. De aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde resterende looptijd van 4,8 jaar.

In 2017 was de gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum € 25,55 (2016: € 24,80).

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 2017 125 K€ (2016: 152 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

2017 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzie- ningen voor hangende geschillen	Milieuvoor- zieningen	Voorzie- ningen voor herstruc- turering	Overige voor- zieningen	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

De voorzieningen voor hangende geschillen hebben hoofdzakelijk betrekking op geschillen bij NV Roularta Media Group, waarbij een additionele voorziening geboekt werd i.v.m. InfoBase. Een beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is terug te vinden in Toelichting 26. De milieuvorzieningen betreffen provisies voor bodemsaneringen. De overige voorzieningen omvatten onder andere de voorziening voor resterende leaseverplichtingen van een stilgelegde drukpers.

2016 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzie- ningen voor hangende geschillen	Milieuvoor- zieningen	Voorzie- ningen voor herstruc- turering	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		3.351	5	497	4.564	8.417
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen					762	762
- Toename van bestaande voorzieningen		50			107	157
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)			-1		-1.358	-1.359
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)		-100				-100
- Overige toename / afname				-497		-497
Saldo op het einde van het boekjaar		3.301	4	0	4.075	7.380

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 gekantonneerde 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. De beslagrechter heeft in zijn beschikking van 18 december 2017 bevestigd dat de stelling en de principes die door Roularta Media Group werden gehanteerd bij het toerekenen van de betalingen correct zijn. De debatten werden heropend voor het opstellen van de effectieve afrekening. De tussengekomen beschikking van de beslagrechter werd eind februari 2018 aan Kempenland betekend. Voor deze nog hangende discussie werd er door NV Roularta Media Group per eind 2015 een provisie aangelegd van 0,5 M€.

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 van Brussel oordeelde in een arrest van 24 oktober 2017 dat het hoger beroep ongegrond was. Er is op vandaag nog geen zekerheid of SAS QOL en SAS QOL FI zullen berusten in het tussengekomen arrest. Er wordt overwogen om het arrest te laten betekenen om de termijn om in cassatieberoep te gaan, te doen lopen. Er werd voor dit geschil geen provisie aangelegd.

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 geëïrfd. 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. Voor deze dwangsommen wordt er door Roularta Media Group een provisie aangelegd. De aangelegde provisie per eind december 2017 bedraagt 2,74 M€.

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 gekantonneerd bij de Deposito- en Consignatiekas. Tegen het vonnis van de beslagrechter te Nijvel werd door Euro DB beroep aangetekend. In een arrest van het hof van beroep van 5 december 2017 werd het vonnis van de beslagrechter te Nijvel van 5 januari 2015 gedeeltelijk bevestigd en werd Roularta Media Group veroordeeld tot betaling van een bedrag van 925 K€ aan verbeurde dwangsommen.

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 op dewelke InfoBase zich beroept, verjaart na verloop van 15 jaar en de bescherming dus afliep op 1 januari 2013. Tegen dit arrest werd geen cassatieberoep ingesteld. Niettemin blijft de raadsman van InfoBase op basis van het vonnis van 15 november 2006 verder overgaan tot betekening van dwangsommen. Deze betekende dwangsommen worden verder geprovisioneerd.

Op basis van dit laatste arrest, heeft Roularta Media Group een procedure opgestart tot opheffing van de dwangsom. In deze procedure worden momenteel conclusies gewisseld tussen partijen.

TOELICHTING 27 - LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELONINGEN

I. Algemeen

	in duizend euro	2017	2016
Toegezegd-pensioenregelingen		1.833	412
Opzeggingsvergoedingen		0	356
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen		4.741	4.311
<i>Toekomstig tariefvoordeel abonnementen</i>		615	645
<i>Brugpensioen</i>		309	470
<i>Jubileumuitkeringen</i>		3.817	3.196
Totaal personeelsbeloningen		6.574	5.079

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 actuaaris 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 (nettowaarde) 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	2017	2016
A. Bedragen opgenomen in de balans		
Nettoverplichtingen (-vorderingen) uit hoofde van gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen	1.833	412
1. Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen	39.879	36.025
2. Reële waarde van fondsbeleggingen (-)	-38.046	-35.613
Totale verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	1.833	412
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	2.694	2.578
2. Intrestkosten (+)	718	766
3. Intrestopbrengsten (-)	-738	-794
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening	2.674	2.550
<i>Opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</i>		
1. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	1.201	48
Totale nettolast opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten	1.201	48
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten	3.875	2.598
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	36.025	31.694
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	2.694	2.578
2. Intrestkosten	718	766
3. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	1.270	3.271
- waarvan actuariële winsten / verliezen door ervaringswijzigingen	530	643
- waarvan actuariële winsten / verliezen door wijzigingen in de assumpties	740	2.627
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan	359	351
5. Betaalde vergoedingen (-)	-1.188	-2.635
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo	39.879	36.025

	in duizend euro	2017	2016
D. Bewegingen in de reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen			
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo		35.613	31.477
1. Intrestopbrengsten		738	794
2. Rendement op fondsbeleggingen, uitgezonderd bedragen in intrestopbrengsten		69	3.222
3. Bijdragen van de werkgever		2.454	2.404
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan		359	351
5. Betaalde vergoedingen (-)		-1.187	-2.635
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo		38.046	35.613
E. Actuariële veronderstellingen			
1. Disconteringsvoet		2,02%	2,01%
2. Verwacht rendement op fondsbeleggingen		2,02%	2,01%
3. Verwacht percentage van loonsverhogingen		3,0%	3,0%
4. Toekomstige verhogingen van toegezegde vergoedingen		2,0%	2,0%

	in duizend euro	2017	2016	2015	2014
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		39.879	36.025	1.973	1.936
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		38.046	35.613	1.821	1.317
Deficit / (surplus)		1.833	412	152	619
Ervaringsaanpassingen: toename / afname (+/-) van de brutoverplichting		530	643	5	271
Rendement op fondsbeleggingen, met uitzondering van bedragen opgenomen in rentelasten / -opbrengsten		69	3.222	420	-3

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:

	2017	2016
Vastrentende effecten en liquiditeiten	4,2%	4,2%
Aandelen	0,2%	0,2%
Vastgoed	0,3%	0,3%
Verzekeringen	95,3%	95,3%

De Groep verwacht dat er in 2018 2.128 K€ (2017: 2.153 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	2017	2016
Bijdragen betaald - werkgever		2.899	2.892
Bijdragen betaald - werknemer		340	332

IV. Aandelenopties en warrants

Zie Toelichting 24.

TOELICHTING 28 - FINANCIËLE SCHULDEN

2017	in duizend euro	Langlopend				Totaal
		Kortlopend	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden		Max. 1 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

2016	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden						
Obligatieleningen			99.914			99.914
Kredietinstellingen		2.229	776	1.960	3.175	8.140
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		2.229	100.690	1.960	3.175	108.054

In september 2012 is RMG overgegaan tot een openbaar aanbod tot inschrijving op obligaties. Deze obligatielening voor een bedrag van 100 M€ heeft als uitgiftedatum 10 oktober 2012, de looptijd bedraagt 6 jaar en ze biedt een vaste jaarlijkse brutorente van 5,125%. De obligatielening wordt in 2018 uitbetaald.

Door de kredietverstrekkers, behalve door de verstrekkers van de obligatielening, worden convenanten opgelegd, berekend op gecombineerde cijfers waarbij de joint ventures worden opgenomen volgens de proportionele consolidatiemethode. Deze convenanten houden verband met de schuldratio (netto financiële schuld/EBITDA dient kleiner te zijn dan 3), rentedekking (EBITDA/nettofinancieringskosten dient groter te zijn dan 4), gearing (netto financiële schuld/eigen vermogen dient lager te zijn dan 80%), solvabiliteit (minimaal 25%) en dividenduitkering. Netto financiële schuld is gedefinieerd als de som van de lange en korte termijn financiële schulden minus geldbeleggingen & kasequivalenten en marktwaarde eigen aandelen. De Groep voldeed op 31 december 2017 aan al haar opgelegde convenanten.

De gewaarborgde schulden inbegrepen in de financiële schulden zijn als volgt samen te vatten (*in duizend euro*):

Deze zijn gewaarborgd door (*in duizend euro*):

Kredietinstellingen	2.441
Hypothecaire inschrijving op de terreinen en gebouwen van de Groep	9.000
Pand op handelsfonds	2.500

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

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

2016	in duizend euro	Kortlopend				Langlopend	
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	Totaal	
Handels- en overige schulden							
Handelsschulden		42.266				42.266	
Ontvangen vooruitbetalingen		17.582				17.582	
Personeelsbeloningen		13.497				13.497	
- waarvan schulden aan werknemers		10.764				10.764	
- waarvan schulden aan openbare besturen		2.733				2.733	
Belastingenschulden		771				771	
Overige schulden		16.242			37	16.279	
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		7.717				7.717	
Totaal aan schulden volgens de vervaldag		98.075	0	0	37	98.112	

Kortlopende handelsschulden	in duizend euro	2017	2016
Leveranciers		22.129	27.949
Te ontvangen facturen / op te stellen creditnota's (*)		15.527	13.438
Creditsaldi klanten		1.223	879
Totaal kortlopende handelsschulden		38.879	42.266

Kortlopende overige schulden	in duizend euro	2017	2016
Te betalen indirecte belastingen (*)		2.763	4.894
Overige schulden		8.892	11.348
Totaal kortlopende overige schulden		11.655	16.242

De indirecte belastingen betreffen voornamelijk BTW, bedrijfsvoorheffing en provincie- en gemeentebelastingen.

Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	in duizend euro	2017	2016
Toe te rekenen intresten		1.180	1.195
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (*)		6.409	6.522
Totaal toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		7.589	7.717

(*) Geen financiële verplichting zoals gedefinieerd in IAS 32.

TOELICHTING 30 - FINANCIËLE EN OPERATIONELE LEASE

Sinds eind 2016 zijn er geen financiële leaseovereenkomsten meer lopend.

Operationele lease

	in duizend euro	2017	2016
Opgenomen lasten met betrekking tot operationele lease		11.390	12.075

De Groep huurt gebouwen, machines, bedrijfswagens en kantoor materiaal. Betalingen voor operationele leases worden als kost opgenomen in de winst-en-verliesrekening, lineair gespreid over het huurcontract.

Toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele lease:	in duizend euro	2017	2016
< 1 jaar		11.527	12.698
1 tot 5 jaar		4.138	13.284
> 5 jaar		13	7
		15.678	25.989

TOELICHTING 31 - VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN CONTRACTUELE VERBINTENISSEN VOOR DE VERWERVING VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA

De Groep stelt zich geen borg meer voor verplichtingen (2016: 0 K€, eveneens geen borgstellingen). Er werden panden op handelsfondsen gegeven voor een totaal bedrag van 2.500 K€ (2016: 2.500 K€).

De contractuele verbintenissen voor de aankoop van papier bij derden door de Groep bedragen 4.761 K€ (2016: 2.437 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 onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's doen zich voor bij de (verwachte) aankopen in USD in het segment Audiovisuele Media en via activiteiten buiten het eurogebied. Gezien de verkoop van Mediaaan in 2018, zal dit risico heel minimaal worden. Daarnaast loopt de Groep in zekere mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

Voor wat de aankopen en de vaststaande toezeggingen tot aankopen m.b.t. filmrechten in USD in het segment Audiovisuele Media betreft, gebruikt de Groep wisselkoerscontracten om het risico van veranderingen in de

reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging in het kader van haar commerciële activiteiten in te dekken. De forwardcontracten die hiervoor werden afgesloten hebben 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.

Niettegenstaande deze wisselkoerscontracten, kunnen schommelingen in USD een beperkte invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de Groep.

Financieringsactiviteiten

Op 31 december 2017 zijn er, net zoals per 31 december 2016, geen financieringsactiviteiten met een potentieel valutarisico.

Geschatte gevoeligheid voor valutarisico

Het management is van oordeel dat gezien de hiervoor vermelde dekking van de valutarisico's, 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 hebben 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	2017	2016	Effectieve intrestvoet
Vaste intrestvoet		120	360	tussen 1,5% en 3,5%
Vaste intrestvoet		99.979	101.236	tussen 4% en 6%
Vaste intrestvoet met variabele marge		4.825	5.875	tussen 2,35% en 5,5%

Naast deze leningen heeft de Groep per 31 december 2017 een negatief rekening-courant saldo van 612 K€ ten opzichte van kredietinstellingen (2016: 583 K€). Deze hadden 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 lopend dat overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd wordt als kasstroomafdekkingscontract. Het betreft een Interest Rate Swap. In 2016 was er geen.

Daarnaast bestaan er een aantal contracten die niet beschouwd kunnen worden als afdekkingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39.

Per eind 2017, net zoals per eind 2016, zijn er geen dergelijke contracten meer lopend.

De invloed van de evolutie van de marktwaarden (vóór belastingen) van deze financiële instrumenten is als volgt samen te vatten:

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

2016: nihil

De wijzigingen die zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen onder de financiële resultaten.

Geschatte gevoeligheid voor intrestschommelingen

Aangezien er in 2017 geen uitstaande leningen zijn met variabele intrestvoet, is de Groep niet onderhevig aan gevoeligheid voor intrestschommelingen per 31 december 2017.

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 2017.

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 kredietverzekeringpolis 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, samen met de intrestkosten.

De schuldenlast van RMG en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van RMG. Eventuele gebroken convenanten kunnen aanleiding geven tot onmiddellijke opeisbaarheid van de kredieten.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen en de huidige liquide middelen. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn voor een totaal bedrag van 47.550 K€ (2016: 8.000 K€). Deze vormen een extra bedrijfskapitaalbuffer. Voor de kredietlijnen gelden dezelfde convenanten als vermeld bij Toelichting 28. Er werd op jaareinde 2017 en 2016 geen beroep gedaan op deze kredietlijnen.

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 2017	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		101.251	556	1.654	2.075	105.536

Intrestkosten	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Obligatieleningen		5.125				5.125
Kredietinstellingen		165	155	342	183	845

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.

Bij het analyseren van de vermogensstructuur gebruiken we de IFRS-classificaties voor het onderscheid tussen eigen vermogen en schulden.

F. Reële waarde

De in de balans opgenomen reële waarde en boekwaarde van financiële activa en verplichtingen bedragen:

in duizend euro	Toelichting	2017		2016	
		Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Vaste activa					
	Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen	18	2.104	2.104	2.470
	Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	600	600	15.568
Vlottende activa					
	Handelsvorderingen en overige vorderingen	19	65.225	65.225	70.140
	Geldbeleggingen	22	0	0	46
	Geldmiddelen en kasequivalenten	22	42.984	42.984	50.565

	in duizend euro	Toelichting	2017		2016	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Langlopende verplichtingen						
Financiële schulden		28	-4.285	-4.814	-105.825	-111.474
Overige schulden		29	-287	-287	-37	-37
Kortlopende verplichtingen						
Financiële schulden		28	-101.251	-104.146	-2.229	-2.502
Handelsschulden		29	-23.351	-23.351	-28.828	-28.828
Ontvangen vooruitbetalingen		29	-18.743	-18.743	-17.582	-17.582
Overige schulden		29	-8.892	-8.892	-11.348	-11.348
Toe te rekenen intresten		29	-1.180	-1.180	-1.195	-1.195

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.

Voor verkoop beschikbare deelnemingen

Zoals vermeld in Toelichting 18: aangezien er geen betrouwbare inschatting kan gemaakt worden van de reële waarde van de in deze rubriek opgenomen deelnemingen, worden financiële activa waarvoor geen actieve markt is aan kostprijs gewaardeerd.

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 vervaltermijn. 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 vervaltermijn. Voor de handelsschulden op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde. Voor de financiële derivaten is de reële waarde bepaald op basis van marktwaardering op balansdatum.

Reële waarde hiërarchie

Per 31 december 2017 had de Groep geen financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde.

Per 31 december 2016 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Geldbeleggingen		46		46	

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 - OVERNAME VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

In 2017 gebeurden volgende overnames: op 1 juli 2017 nam Roularta Media Group een participatie van 100% in het kapitaal van Bright Communications en van Bright Communications Antwerpen.

In 2016 waren er geen overnames met impact op de geconsolideerde jaarrekening.

De overnames van 2017 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	2017	2016
ACTIVA			
Vaste activa		4.815	0
Immateriële activa		4.805	
Materiële vaste activa		10	
Vlottende activa		1.398	0
Handelsvorderingen en overige vorderingen		744	
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		4	
Geldmiddelen en kasequivalenten		650	
Totaal activa		6.213	0

PASSIVA		
Langlopende verplichtingen	1.266	0
Overige schulden	1.266	0
Kortlopende verplichtingen	774	0
Financiële verplichtingen	129	
Handelsschulden	241	
Sociale schulden	45	
Belastingenschulden	293	
Overige schulden	54	
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	12	
Totaal passiva	2.040	0
Totaal overgenomen nettoactief	4.173	0
Overgenomen nettoactief	4.173	0
Betaalde / te betalen overnameprijs	4.173	0
Verworven geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten	-650	0
Netto uitgaande kasstroom	3.523	0

Het aandeel van deze acquisities in de omzet en in het nettoresultaat van het boekjaar is:

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 participaties op 1 januari 2017 zou hebben plaatsgehad, zou dit geen belangrijk effect hebben gehad op de omzet en het resultaat dat werd opgenomen in de geconsolideerde winst- en-verliesrekening.

In 2017 heeft Roularta Media Group geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Proxistore ten belope van 231 K€. Deze kapitaalsverhoging bracht geen wijziging in deelnemingspercentage teweeg. In januari 2016 heeft Roularta Media Group geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Proxistore ten belope van 450 K€. Proxistore NV wordt geconsolideerd volgens de equitymethode.

TOELICHTING 34 - VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Tijdens het boekjaar werden de dochterondernemingen Twice Entertainment BVBA en Twice Technics BVBA verkocht, hiervoor werd 125 K€ ontvangen. In 2016 werden geen dochterondernemingen verkocht.

In 2017 werd 17 M€ ontvangen m.b.t. de verkoop van de Franse activiteiten in 2015, in 2016 16 M€.

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

Na het einde van het boekjaar deden zich volgende belangrijke gebeurtenissen voor:

In oktober 2017 werd de verkoop van Medialaan aan De Persgroep aangekondigd. In januari 2018 werd de verkoop afgerond. Er is een meerwaarde geboekt van ongeveer 146 M€.

Eveneens in oktober 2017 werd de aankoop van 50% van de aandelen van Mediafin (dagbladen De Tijd en L'Echo) aangekondigd, die in maart 2018 werd afgerond.

In januari 2018 heeft Roularta een bod gedaan op de Belgische titels van Sanoma, met uitzondering van de woonbladen. Het pakket omvat o.a. de titels Libelle/Femmes d'Aujourd'hui en Flair N/F, Feeling/GAEL en La Maison Victor, Communiekraant, Loving You en She Deals. De totale omzet 2017 van deze merken bedraagt circa 78 M€ voor een overnameprijs (inclusief pensioen- en abonnementenverplichting) van 33,7 M€.

Verder hebben zich geen belangrijke gebeurtenissen voorgedaan die de resultaten en de financiële positie van de onderneming op belangrijke wijze beïnvloeden.

TOELICHTING 37 - ERELONEN VAN DE COMMISSARIS EN MET HEM VERBONDEN PERSONEN

Het ereloon van de commissaris bedraagt 184 K€. Het ereloon van de commissaris voor bijkomende controleopdrachten van de commissaris bedraagt 334 K€.

TOELICHTING 38 - INFORMATIEVERSCHAFFING OVER VERBONDEN PARTIJEN

2017	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.268	312	3.580
Voor verkoop beschikbare 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				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

2016	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.226	19	3.245
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		583	0	583
Leningen		583		583
Vorderingen (vlottende activa)		2.643	19	2.662
Handelsvorderingen		2.222	19	2.241
Overige vorderingen		421		421
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		13.645	186	13.831
Financiële schulden		37	0	37
Overige schulden		37		37
Schulden		13.608	186	13.794
Financiële schulden		583		583
Handelsschulden		2.089	186	2.275
Overige schulden		10.936		10.936
III. Transacties tussen verbonden partijen				1.181
Verrichting van diensten		9.570	660	10.230
Aankoop van diensten (-)		-6.734	-2.324	-9.058
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		9		9
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				3.369
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				3.076
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				228
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				65
V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat				415

De Groep heeft geen activa, verplichtingen noch transacties met haar aandeelhouders Comm.VA Koinon, SA West Investment Holding en SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C.

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 noch waardeverminderingen geboekt in 2017, noch in 2016.

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 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 Mediaaan 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 en gefuseerde 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 2017 werden 42 dochtervennootschappen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Naam van de onderneming	Locatie	Deelnemingspercentage
1. Integraal geconsolideerde ondernemingen		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA HEALTHCARE NV	Roeselare, België	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussel, België	100,00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Rijsel, Frankrijk	100,00%
TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW	Roeselare, België	100,00%
HET MEDIABEDRIJF BV	Baarn, Nederland	100,00%
BRIGHT COMMUNICATIONS BVBA	Hasselt, België	100,00%
BRIGHT COMMUNICATIONS ANTWERPEN BVBA	Hasselt, België	100,00%
TVOJ - MAGAZIN D.O.O. - in vereffening	Zagreb, Kroatië	100,00%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, België	75,00%
STUDIO APERI NEGOTIUM NV	Gent, België	75,00%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, België	75,00%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, België	74,67%
STORESQUARE NV	Roeselare, België	65,00%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Nederland	51,00%

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
BITES NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
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
JOEfm NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
MEDIALAAN NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, België	50,00%	joint venture
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, 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
STIEVIE NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, België	50,00%	joint venture
UNLEASHED NV	Hasselt, België	50,00%	joint venture
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
PROXISTORE NV	Mont-Saint-Guibert, België	46,12%	geassocieerde onderneming
CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, België	35,74%	geassocieerde onderneming
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, België	35,00%	geassocieerde onderneming
REPROPRESS CVBA	Brussel, België	29,93%	geassocieerde onderneming
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Nederland	25,00%	joint venture
LIVING & MORE VERLAG GMBH - in vereffening	Augsburg, Duitsland	25,00%	joint venture
4 ALL SOLUTIONS BVBA	Oostrozebeke, België	15,00%	geassocieerde onderneming
MEDIAPLUS BV	Bussum, Nederland	12,50%	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 de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2017

In het kader van de wettelijke controle van de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV (de 'vennootschap') en haar dochterondernemingen (samen 'de Groep'), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de controle van de geconsolideerde jaarrekening alsook het verslag betreffende de overige door wet-, regelgeving en normen gestelde eisen. Deze verslagen zijn één en ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 19 mei 2015, 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 2017. 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 20 opeenvolgende boekjaren.

VERSLAG OVER DE CONTROLE VAN 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 2017 omvat, alsook 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 het geconsolideerd overzicht van de financiële positie 417.108 (000) EUR bedraagt en waarvan het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten afsluit met een verlies van het boekjaar van 12.818 (000) EUR.

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de Groep op 31 december 2017 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 (ISAs). 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

De 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****Immateriële vaste activa met onbepaalde levensduur**

De immateriële vaste activa met onbepaalde gebruiksduur bedragen 70 MEUR en vertegenwoordigen 17% van het geconsolideerde balanstotaal per 31 december 2017. De boekwaarde van deze activa werd toegewezen aan de kasstroomgenererende eenheden ('KGE') News België, Business België, Free Press België en Free Press Andere Landen.

De jaarlijkse test op bijzondere waardevermindering is 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 belangrijkste veronderstellingen in de jaarlijkse test op bijzondere waardevermindering en de sensitiviteit van de wijzigingen in de belangrijkste veronderstellingen gerelateerd aan het risico op een bijzonder waardeverminderingverlies, worden toegelicht in Toelichting 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 waardeverminderingverlies, 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 waarderingmodel van de vennootschap. Tijdens onze controlewerkzaamheden werden we bijgestaan door waarderingsexperten. We hebben een professioneel-kritische instelling gehanteerd met betrekking tot de sensitiviteit van het verschil tussen bedrijfswaarde en boekwaarde in de KGE Business België en concentreerden ons op het feit of een mogelijke verandering in de veronderstellingen in de KGE Business België 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.

Verwerving en overdracht van investeringen in joint ventures

Roularta bezit 50% van de aandelen in Medialaan NV, naast een aantal kleinere joint ventures. Roularta Media Group NV kondigde in 2017 de verkoop aan van de joint venture Medialaan NV, die werd afgerond na jaareinde. Per 31 december 2017 bedraagt de nettoboekwaarde van de beëindigde bedrijfsactiviteiten 129 MEUR en vertegenwoordigt dit 31% van het geconsolideerde balanstotaal. Daarnaast bedraagt het resultaat van de beëindigde bedrijfsactiviteiten 19 MEUR tegenover het resultaat van de voortgezette bedrijfsactiviteiten van -31 MEUR per 31 december 2017. Daarenboven kondigde Roularta Media Group NV voor jaareinde de verwerving aan van 50% van de aandelen van Mediafin NV.

De financiële verslaggeving van de verwerving en de overdracht van joint ventures 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 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 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 de Toelichtingen 5 en 36 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. 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. Tijdens onze controlewerkzaamheden werden we bijgestaan door onze experts. Verder hebben we de geschiktheid nagegaan van de informatieverstrekking van de vennootschap in Toelichtingen 5 en 36 van de geconsolideerde jaarrekening.

Met betrekking tot de overdracht van de joint venture Medialaan NV, hebben we bijkomend nagegaan of voldaan werd aan de criteria voor beëindigde bedrijfsactiviteiten volgens IFRS 5 voor het einde van het boekjaar en dat de investering in de joint venture werd overgedragen na jaareinde. Daarenboven hebben we beoordeeld dat de activa die worden gepresenteerd als aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd aan de laagste waarde van de boekwaarde en de reële waarde verminderd met de verkoopkosten. Tevens hebben we de volledigheid nagezien van het nettoresultaat van de beëindigde bedrijfsactiviteiten. Met betrekking tot de verwerving werd nagegaan of er geen sprake is van gezamenlijke zeggenschap voor jaareinde.

Kernpunten van de controle

Hoe onze controle de kernpunten van de controle behandelde

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 zowel omwille van manuele boekingen voor contracten die nog niet zijn afgelopen op jaareinde als 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, waaronder:

- 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 of tijdens het opstellen van de financiële overzichten.
- 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 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, alsook voor 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 ander 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 ISAs 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.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISAs, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. Wij 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 op 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.

VERSLAG BETREFFENDE DE OVERIGE DOOR WET-, REGELGEVING EN NORMEN 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.

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (herzien in 2018) bij de internationale controlestandaarden (ISAs), 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, na te gaan, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Aspecten betreffende het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening: en andere informatie opgenomen in het jaarrapport

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 boekjaar afgesloten op 31 december 2017 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, zoals opgenomen van pagina 11 tot en met 24 van het jaarrapport, 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. Wij drukken geen enkele mate van zekerheid uit over het jaarrapport.

De niet-financiële informatie zoals vereist op grond van artikel 119, § 2 van het Wetboek van Vennootschappen, werd opgenomen in een afzonderlijk verslag gevoegd bij het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening zoals vermeld vanaf pagina 11 tot en met pagina 24. Dit verslag van niet-financiële informatie bevat de door artikel 119, § 2 van het Wetboek van Vennootschappen vereiste inlichtingen en is in overeenstemming met de geconsolideerde jaarrekening voor hetzelfde boekjaar. De vennootschap heeft zich bij het opstellen van deze niet-financiële informatie gebaseerd op de GRI-normen. Wij spreken ons evenwel niet uit over de vraag of deze niet-financiële informatie in alle van materieel belang zijnde opzichten is opgesteld in overeenstemming met de GRI-normen. Verder drukken wij geen enkele mate van zekerheid uit over individuele elementen opgenomen in deze niet-financiële informatie.

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 van de geconsolideerde jaarrekening 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 2018

De commissaris
DELOITTE Bedrijfsrevisoren
BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door
Mario Dekeyser

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 15 mei 2018, werd door de raad van bestuur van 9 april 2018 goedgekeurd.

Resultaatbestemming

Het te bestemmen verlies van het boekjaar 2017 bedraagt -13.212.082,24 euro tegenover een te bestemmen winst van 15.479.300,54 euro voor het boekjaar 2016.

Rekening houdend met de overgedragen winst van het vorige boekjaar van 12.467.657,22 euro bedraagt het te bestemmen verliessaldo voor het boekjaar 2017 -744.425,02 euro.

Resultaatverwerking

Wij stellen u voor aan het resultaat de volgende bestemming te geven:

A. Te bestemmen verliessaldo	- 744.425,02
Bestaande uit:	
• te bestemmen verlies van het boekjaar	-13.212.082,24
• overgedragen winst van het vorige boekjaar	12.467.657,22
B. Onttrekking aan het eigen vermogen	
• aan de reserves	778.724,19
C. Over te dragen resultaat	34.299,17

VERKORTE STATUTAIRE RESULTATENREKENING

Verkorte statutaire resultatenrekening	in duizend euro	2017	2016
Bedrijfsopbrengsten		260.493	282.581
Bedrijfskosten		-266.910	-273.421
Bedrijfswinst / Bedrijfsverlies		-6.416	9.160
Financiële opbrengsten		13.022	13.820
Financiële kosten		-19.714	-7.704
Winst (verlies) van het boekjaar vóór belasting		-13.108	15.276
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen			83
Belastingen op het resultaat		-104	-42
Winst (verlies) van het boekjaar		-13.212	15.317
Onttrekking aan de belastingvrije reserves			162
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		-13.212	15.479
Resultaatverwerking	in duizend euro	2017	2016
Te bestemmen winst (verlies)		-744	18.735
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		-13.212	15.479
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		12.468	3.256
Onttrekking aan het eigen vermogen		779	0
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies			
Aan de reserves		779	
Toevoeging aan het eigen vermogen		0	0
Aan de wettelijke reserve			
Aan de overige reserves			
Over te dragen resultaat		-34	-12.469
Over te dragen winst (verlies)		34	12.469
Uit te keren winst		0	-6.266
Vergoeding van het kapitaal			6.266

VERKORTE STATUTAIRE BALANS NA WINSTVERDELING

ACTIVA	in duizend euro	2017	2016
Vaste activa		167.171	174.511
Oprichtingskosten			0
Immateriële vaste activa		29.894	35.164
Materiële vaste activa		33.221	32.295
Financiële vaste activa		104.056	107.052
Vlottende activa		134.860	162.181
Vorderingen op meer dan één jaar		800	15.634
Voorraden en bestellingen in uitvoering		5.523	6.228
Vorderingen op ten hoogste één jaar		74.129	73.795
Geldbeleggingen		16.142	16.966
Liquide middelen		35.233	44.938
Overlopende rekeningen		3.033	4.620
Totaal der activa		302.031	336.692
PASSIVA	in duizend euro	2017	2016
Eigen vermogen		100.973	114.186
Kapitaal		80.000	80.000
Uitgiftepremies		304	304
Wettelijke reserve		8.000	8.000
Onbeschikbare reserves		11.142	11.920
Belastingvrije reserves		1.207	1.207
Beschikbare reserves		286	286
Overgedragen winst (verlies)		34	12.469
Kapitaalsubsidies			0
Voorzieningen en uitgestelde belastingen		6.433	7.426
Schulden		194.625	215.080
Schulden op meer dan één jaar		4.322	105.828
Schulden op ten hoogste één jaar		182.922	101.691
Overlopende rekeningen		7.381	7.561
Totaal der passiva		302.031	336.692

FINANCIËLE KALENDER

Jaarvergadering 2017
Halfjaarresultaten 2018
Jaarresultaten 2018
Jaarvergadering 2018

15 mei 2018
17 augustus 2018
15 maart 2019
21 mei 2019

INVESTOR RELATIONS

Telefoon
Fax
E-mail
Website

Rik De Nolf
+32 51 26 63 23
+32 51 26 65 93
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*