

Roularta in 2013



Roularta in 2013

Roularta
MediaGroup 

Het magazine van het jaarverslag

Roularta in 2013. Dat is uiteraard het onderwerp van dit jaarverslag. Behalve met cijfermateriaal wilden we het jaar 2013 ook weergeven in de vorm van een magazine. Een logische keuze: magazines realiseren is een kernactiviteit van Roularta Media Group.

De opzet van het magazine van het jaarverslag? Het verhaal 'Roularta in 2013' breed en chronologisch vertellen. In de mate van het mogelijke, natuurlijk – voor het volledige verhaal van Roularta volstaat de context van dit magazine niet; en vele ontwikkelingen in de Groep gehoorzamen aan organische processen die als een rode draad door een heel jaar, en soms zelfs meerdere jaren, lopen en zich moeilijk als één welbepaald tijdstip laten verankeren.

Bij het concipiëren van het magazine hebben we eerst al die nieuwsfeiten opgelijst. Wat is er in 2013 allemaal gebeurd bij Roularta Media Group? De aldus verzamelde content hebben we op een tijdlijn geprikt en vervolgens onderverdeeld in twaalf maanden. Vanzelfsprekend moesten we onderweg, tijdens het opbouwen en rangschikken van de content, keuzes maken. Wat en wie zetten we wanneer? Omdat we breed wilden gaan, kwam het erop aan zo veel mogelijk units eenmalig in beeld te brengen.

De realisatie van een magazine berust op contentmanagement. Het toekennen van een identiteit aan die content vormt daarvan een wezenlijk onderdeel. Het magazine van het jaarverslag 2013 van Roularta bevat drie soorten content. Interviews, reportages die we onder de noemer 'A day at' onderbrengen, en ten slotte korte berichten die we 'touchpoints' noemen.

Dit magazine werd eind 2013, begin 2014 gerealiseerd. Een gevolg daarvan is dat het niet alleen vertelt wat 2013 voor Roularta heeft betekend, maar ook al vooruitkijkt naar wat 2014 voor Roularta kan brengen.

Keuzes maakte ook onze huistekenaar Hans Vanneste. Op basis van een volledig contentoverzicht creëerde hij de coverillustratie van dit magazine.



Colofon

Roularta in 2013 is een realisatie van Roularta Custom Media. **Concept en hoofdredactie:** Ben Herremans.
Redactiecoördinatie: Jill Goethals. **Eindredactie:** Evy Dermaut. **Lay-out:** Marie Vannesche. **Coverillustratie:** Hans Vanneste.
Fotografie: Reporters Press Agency. **Verantwoordelijke uitgever:** Sophie Van Iseghem.
Contact Roularta Custom Media: Ann Velghe, ann.velghe@roularta.be, 051 26 66 55

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

Inhoud

<p>01 Januari Van magazine tot merk 8 "Onze mensen zijn onze grote kracht" 12 A day at Steps 16</p>	<p>04 April Op zijn Frans 36 A day at Ontwerpbureau 40 A day at Volleybal Knack 42 Het jaar van de omwentelingen bij ActuaMedica 44</p>	<p>07 Juli "Liever oplossingen in der minne" 62 Het Sportief Comité 64 A day at De Zondag 66</p>	<p>10 Oktober Dertig jaar Knack Weekend en Le Vif Weekend 86 A day at Le Vif/L'Express 90</p>
<p>02 Februari Het imago van Roularta 18 A day at Ik ga Bouwen 22</p>	<p>05 Mei De apps als paradepaardjes 46 Parkeren met de app dankzij Yellowbrick 49 A day at Plus Magazine 50</p>	<p>08 Augustus Digitaal komt dichtbij via Proxistore 70 Nestwarmte 72 A day at de Newsroom van Knack 74</p>	<p>11 November City Magazine Servië: evengoed ver als dichtbij 96 A day at Printing 100</p>
<p>03 Maart Voor meer informatie: Trends Top en Euro DB 26 A day at Knack 29 A day at Custom Media 32</p>	<p>06 Juni De evenementencultuur van Roularta 54 A day at B2B Media 58 A day at Knack Focus Vif 60</p>	<p>09 September CIMply the best 78 Luxe houdt van papier 81 A day at Krant van West-Vlaanderen 82</p>	<p>12 December Doelgericht naar de markt 106 Veiligheid op het werk 109 A day at Kanaal Z 110 MEDIALAAN 114</p>

Touchpoint

Trends krijgt award 'Fit for the Future'	10	Romeo	35	Royals en Point de Vue: de kroon op het werk	69	The Good Life bestaat twee jaar	98
Mensen in cijfers	15	Welzijnsbevraging	35	Het abonnement: een akte van geloof	80	100ste nummer IDEAT	99
Le Vif en L'Express	15	De voetbalspecials van De Streekkrant	45	Vadot volgens Christine	84	De Streekkrant viert verschillende verjaardagen	103
Roularta Real Estate	20	Goed gevonden: de zoekrobot	45	Nieuwe lay-out voor Knack Weekend & Le Vif Weekend	85	Mannen en hun machines	104
Leukste Focus-moment van 2013	24	De acties van De Zondag	52	Lancering nieuwsbrief Trends Family Business	92	Uitgesteld tv-kijken met Stieve	112
Nieuwe lay-out voor Krant van West-Vlaanderen	25	Data News: this is IT	53	Opgeleid staat netjes	93	Plus Magazine	113
Gratis Pers à la carte	25	Notapolis	56	Focus & WTV	94		
Zellik over Roularta in 10 quotes	25	Blogs	57	Flows	94		
Surfer + lezer = 1 mens	34	Line Extensions	68	Sport/Voetbalmagazine: een blad dat scoort	95		
Philip en Philippe	34	Belgian Legal Awards	69	Roularta Recruitment Solutions	95		

Januari 09/01 Trends huldigt de Manager van het Jaar.

Van magazine tot merk

Trends en Trends-Tendances beleefden in 2013 een boerenjaar. Terwijl nagenoeg alle magazines een neerwaartse knik kenden in hun lezers- en verkoopcijfers, maakten de marktleiders van de economische informatie in Vlaanderen en Wallonië de schouders breed en klokten af op een winst van 10,86%. Meer dan 220.000 lezers per nummer. *Faut le faire*. “Dit succes komt niet uit de lucht vallen. We hebben twee jaar intensief gesleuteld aan de strategie en nu volgt onze beloning.” Vijf sleutelfiguren over het jaar van Trends.

“De truc? Maak van een magazine een merk”

Jos Grobben - Uitgever Trends

JG: “Groeien met dik 10% in de CIM-cijfers – dat is in tijden van crisis iets om van te dromen. Trends is een van de weinige, zo niet het enige magazine dat het zo goed doet op de Belgische markt. Wij schrijven zwarte cijfers op alle vlakken: abonentenbestand, losse verkoop en advertentie-inkomsten. En toch: die goede score verwondert me niet. Want vroeg of laat betaalt een goede en duidelijke strategie zich terug. Twee jaar hebben we gewerkt aan deze resultaten.”

Wat is het geheim?

JG: “Van het printproduct hebben wij een merk gemaakt. Enkele jaren geleden was Trends enkel en alleen een magazine, nu hebben we daar

om het plastisch uit te drukken, vier verschillende poten onder gegeven. Poot één is digitaal. Trends is 24/7 actief op smartphones en tablets. De tweede poot zijn onze events. Bestaande events kregen een upgrade en nieuwe zagen het daglicht. Zo is er de Manager van het Jaar, de HR-Manager van het Jaar, de CFO en de CTO van het Jaar en de Marketeer van het Jaar. Stuk voor stuk initiatieven die substantieel bijdragen zowel aan de positionering als aan de financiële gezondheid van Trends.

Opleidingen en seminars vormen de derde poot. Wat in vervlogen tijden klassieke causerieën waren, lunchgesprekken waarbij een ondernemer zijn verhaal kwam doen tegenover een beperkt aantal (maximaal 150) deelnemers, heb-

ben we sinds begin 2013 grondig getransformeerd in samenwerking met Vlerick Business School. Onze uitgangspunten zondigden tegen alle principes van de organisatie van events: we kozen een zater-



Jos Grobben



dag uit om van 's morgens 9 uur tot 's avonds 21 uur – echt de klok rond – een intensieve opleidingsdag te houden. Gedaan met luistersessie, glaasje cava en huiswaarts. Het was echt werken. Thema van de Trends Vlerick Business Academy 2013: *Are you futureproof?* Geleid door top-professionals en -professoren. En zie: onze eigenwijze aanpak loonde, want in geen tijd was er geen zitje meer vrij. Dat succes vraagt om een herhaling in 2014. Dit is het soort samenwerkingsverband dat we in de toekomst meer willen opzetten en dat ertoe leidt dat Trends echt iets betekent in de opleidingssector.”

U had het over vier poten.

JG: “Inderdaad. Wat ook wezenlijk bijdraagt tot de financiële gezondheid van Trends is het lifestyle-magazine Trends Style, gelanceerd in 2012 en een ongemeen groot succes op de reclamemarkt – een van de grootste successen in de Belgische magazinewereld in termen van omzet. Die vier poten maken dat het merk Trends *top of mind* is geworden. Het heeft ons een paar jaar investeringswerk gekost, maar nu is het moment daar om de eerste resultaten van die strategie binnen te halen.”



“Mix van macro en micro”

Daan Killemaes - Hoofdredacteur Trends

DK: “Een redactioneel equivalent van het ei van Columbus om het succes bij kopers en lezers te verklaren, heb ik niet meteen. Wel zien we dat er binnen de maatschappij een stabiele tot groeiende vraag is naar relevante financieel-economische informatie. Dat geldt zowel voor ondernemers en kaderleden als voor ‘gewone’ mensen. De meesten worden een dagje ouder, de vergrijzing speelt.. ook die mensen zijn op zoek naar financieel-economische informatie, niet alleen beleidsgericht, maar ook heel praktisch. En ik denk dat we daar goed op inspelen, via verschillende kanalen en met verschillende soorten informatie. We brengen dan ook macro-economische beleidsanalyses evengoed als direct bruikbare informatie over persoonlijke financiën: ‘Hoe doe ik aan pensioensparen?’, bijvoorbeeld. Dat aanbod, samen met de bedrijfsverhalen, is goed voor een unieke mix waarmee we een mooi afgelijnd maar toch breed publiek aanspreken.”

Spint Trends garen bij de aanslepende financiële crisis?

DK: “Wellicht heeft de crisis inderdaad op zijn minst het bewustzijn van de

lezers voor economisch en financieel nieuws aangescherpt. De crisis heeft voor velen hard toegeslagen, maar voor Trends is het een halve zegen geweest in die zin dat er meer vraag is naar informatie. Daar geven we ook een antwoord op door in te zetten op de nieuwe media. Niet alleen het magazine, maar ook Trends.be en de iPad-versie voor de abonnees spelen een cruciale rol. En de vruchtbare wisselwerking tussen die platformen. Reden waarom Trends.be gratis is en tot nader order blijft: we zien immers dat de site een attractiepool is voor nieuwe lezers die we kunnen kanaliseren naar het magazine. En omgekeerd versterkt het magazine de website. Het is een symbiose, geen kannibalisme. Het is dus in ons eigen belang dat we de website goed voeden zodat die veel bezoekers haalt, want dat versterkt het magazine.”

Is hetzelfde waar voor de sociale media? Is Twitter bijvoorbeeld een goede zaak voor Trends?

DK: “Van de sociale media vind ik inderdaad Twitter momenteel het belangrijkste. Daar zetten we op twee niveaus in: via een eigen Trends-account en via de verschillende individuele Twitter-accounts van onze redacteurs. Wel geldt de afspraak dat wie echt *breaking news* heeft, dat eerst doet via onze site, vooraleer het via Twitter wereldkundig te maken. Maar iedereen is vrij



Daan Killemaes

om te tweeten wat hij wil, zolang het correct is en niet ongepast natuurlijk. Velen gebruiken het om artikels in ons magazine of op onze site in de belangstelling te brengen. Daar kunnen we toch niets op tegen hebben?”

Trends verzet in België de bakens, maar welke internationale bladen zijn jullie lichtende voorbeelden?

DK: “*The Economist* is natuurlijk een fantastisch blad, maar dat zouden we in Vlaanderen nooit levensvatbaar kunnen maken, omdat zij een heel macro-economische aanpak hebben, waarvoor de markt bij ons gewoon te klein is. Dus doen we aan *cherry picking*: de interessantste stukken van hen verschijnen bij ons. Wat ik ook goed vind, is het Franse *L'Expansion*, een algemeen economisch maandblad met een eigengereide aanpak. Ook hier pikken we de beste stukken eruit. Maar imiteren, dat doen we niet. Laat ons maar ons ding doen.”



Philip Peeters

“It’s the community, stupid”

Philip Peeters - Account Director News & Business

PP: “Trends beschouw ik als veel meer dan een magazine, want het is niet zo dat we een weekblad hebben dat we inzetten in een strijd tegen concurrerende magazines. Wij zien Trends als een merk waarrond wij een gemeenschap, een community, hebben gebouwd. Het cement dat die community bindt: nood aan goede informatie, zowel snel nieuws – wat we online op alle platformen aanbieden – als duiding – waar het magazine ideaal voor is.”

Een gemeenschap die netjes uiteenvalt in een tweedeling noord (Trends) en zuid (Trends-Tendances)?

PP: “Ik zie niet zozeer regionale verschillen tussen lezers van Trends en Trends-Tendances, maar vooral gelijkenissen. 90% van onze lezers is abonnee. Dat zijn dus allemaal mensen die bereid zijn te betalen voor goede informatie. We bereiken vooral sociale groepen 1 en 2, maar staan ook sterk tot sociale groep 4. Tussen die sociale groepen zitten op zich al grote verschillen, maar wat hen bindt aan ons is dat het allemaal ondernemende mensen zijn. Mensen die mee de maatschappij vormen: omdat zij ondernemend zijn, omdat zij bepaalde functies uitoefenen, omdat zij aspiraties hebben... Daarom ook willen zij goed geïnformeerd zijn en hebben

zij nood aan meer dan degelijke informatie en duiding. Dat is de gemene deler van de Trends-community.”

Ondernemende mensen bereik je door...

PP: “... zelf te ondernemen, natuurlijk. We versterken het merk Trends via allerlei initiatieven en awards waarmee we de Belgische zakelijke community rechtstreeks bereiken. Wie naar een van onze awards komt of een opleiding zoals de Trends Vlerick Business Academy volgt, ervaart meteen waarom Trends dé nieuwsreferentie is op het vlak van al die topics. Zo bewijst je je marktpositie en bouw je banden op. Vandaar ook dat we voortdurend kijken naar nieuwe mogelijkheden om dat idee verder te laten vertakken.”

“Relevantie is de essentie”

Amid Faljaoui - Directeur Trends-Tendances

AF: “Het succes in 2013 van Trends en Trends-Tendances is een dubbel succes. Beide bladen doen het elk bijzonder goed in hun afzonderlijke markt, maar slagen er ook steeds meer in de inhoud van de magazines naar een hoger niveau te tillen, omdat de redacties almaar beter coherent samenwerken.”

Zijn er dan geen grote verschillen?

AF: “Natuurlijk wel, ook en vooral omdat de gevoeligheden en de economische beleving in de twee taalgebieden nogal verschillen. Als je het bv.

hebt over de fiscus of over bedrijfswagens, dat zijn federale bevoegdheden en dus kandidaat-onderwerpen voor een gemeenschappelijke redactionele aanpak. Maar als je spreekt over specifieke industrieën, kmo's, individuele bedrijfsleiders: daar zijn de verschillen vrij fundamenteel.”

“Er is in brede lagen van de samenleving een groeiende vraag naar relevante financieel-economische informatie.”

Maar de grote gelijkens blijft: jullie groeien in een krimpende markt.

AF: “Dat doen we door relevant te zijn en te blijven voor ons potentiële doelpubliek. Als je geen relevantie hebt of dreigt je relevantie te verliezen, dan kom je in een probleemzone terecht. Bij Trends-Tendances hebben we dat duidelijk al lang achter ons gelaten: iedereen weet waar we voor staan. En dus zijn we in staat

relevante content te leveren voor dat doelpubliek. Wij leveren geen relevante content voor voetbalsupporters of gastronomen die van restaurant naar restaurant zwerven. Maar als er een relevante invalshoek zit in sport, bijvoorbeeld een verhaal rond sportmarketing of het belang van sport voor economie, dan zul je het bij ons vinden. Elke week is er wel een stukje over gastronomie, maar daar ligt onze ambitie niet. We blijven bij onze niche en daar willen we relevant zijn, daar willen we iets betekenen. De mensen die Trends-Tendances gelezen hebben moeten zeggen: ‘Ha, ik heb vandaag iets geleerd of iets gelezen wat ik niet wist, en dat kan wel nuttig zijn bij mijn dagelijkse werk.’”

“Betrouwbare selectie”

Guy Legrand - Adjunct-Directeur Trends-Tendances

GL: “In tijden van onzekerheid hebben lezers meer nood aan informatie. En het mag paradoxaal klinken, maar net omdat er zo'n overload is aan (ook gratis) informatie, is er meer nood aan selectie en betrouwbaarheid van die informatie. Daar mag je een prijs voor vragen als je dat goed doet. Dat is wat Trends-Tendances doet. Een relevante en snelle nieuwsgaring gebeurt via de site, maar minder vluchtige stukken en duiding, analyses over wat er echt gebeurt, wie echt de touwtjes in handen heeft, welke ondernemingen het goed doen... kortom, de verhalen



Amid Faljaoui

die naar de wortels gaan, die staan in het magazine.”

Samen met verhalen waarvan de lezer meteen zegt: ‘Daarmee kan ik mijn voordeel doen’?

GL: “Dat zijn inderdaad belangrijke principes die we ook uitspelen op onze covers. We staan weliswaar erg sterk op de abonnementenmarkt, we moeten toch een harde strijd leveren in de losse verkoop. Al is het maar omdat het aantal verkooppunten daalt en dat mensen steeds minder impulsaankopen doen. Op de cover spelen we dan ook vooral in op personal finance, op thema's waar de lezer meteen voelt dat hij een meerwaarde, een voordeel zal krijgen. Nuttige informatie. Praktische tips eerder dan algemene of macro-economische thema's. *What's in it for me?*, dat wil elke lezer weten.”

Touchpoint



En de winnaar is...

Trends ontvangt de award Fit for the Future.

Ook in 2013 viel Roularta geregeld in de prijzen. Een overzicht.

- Trends-Tendances ontvangt in januari de award Fit for the Future,

in het onderdeel economische informatie.

- De redactie van Trends krijgt eind mei de **Real Estate Press Award** van CIB Vlaanderen.
- Bij de prijsuitreiking van de **Creative Club Belgium** strijkt de reclameboodschap ‘Helemaal Knack’ in juni

de prijs voor de best geschreven Nederlandstalige reclametekst op.

- Zowel Knack als Le Vif/L'Express wordt op het einde van het jaar opgenomen in de **Best of 2013** van Apple België. Knack wordt in de categorie ‘Geweldige abonneementen’ geselecteerd voor zowel iPad als

iPhone. In dezelfde categorie haalt Le Vif/L'Express het voor iPhone.

- **De Mercur voor de beste reportage van 2013** gaat naar Knack-medewerkster Anna Luyten. Zij publiceerde in Vrij Nederland en in Knack ‘Moeder en kind, moord op een levend standbeeld’. De Mercur is een

van de meest gegeerde prijzen op het Tijdschriften Gala van de Nederlandse Groep Publiektijdschriften (GPT). Het verhaal verscheen in juni en is een reconstructie, annex rechtbankverslag van de moord op het zogenaamde levende standbeeld Renate Jonkers.

Januari 02/01 HR start met loopbaangesprekken.

“Onze mensen zijn onze grote kracht”

“Werken bij Roularta: dat moet voor elke werknemer een passie zijn. Het moet sprankelen. Daarom doen wij er alles aan om alle collega’s zo goed mogelijk te volgen en te begeleiden en dit vanaf dag 1 tot hun pensioen.” De afdeling onder leiding van directeur HR & Interne Communicatie Katrien De Nolf wil dus leven in de brouwerij die Roularta heet.

HR is een ruim begrip. Wat resorteert er allemaal onder de HR-afdeling van Roularta?

KATRIEN DE NOLF: “Er zijn vier linnen: payroll, werving & selectie, opleiding en interne communicatie. Op deze vier vlakken geeft ons HR-team van heel gedreven mensen de medewerkers van het bedrijf ondersteuning. Wij zijn heel nauw betrokken bij de businessunits, we proberen zo goed mogelijk te weten wat er leeft binnen het bedrijf en we streven altijd naar een snelle en efficiënte interne dienstverlening.”

Wat waren in 2013 de krachtlijnen van het HR-beleid?

KDN: “De absolute uitschieter waren de loopbaangesprekken waar we in

2013 mee gestart zijn. Zo’n loopbaangesprek houden wij met mensen die al meerdere jaren bij ons werken. Hun carrière komt aan bod en we luisteren ook naar hun ambities. Wij voelen dat de medewerkers dit gesprek appreciëren. Maar we hebben ook in 2013 onze strategie van opleidingen voortgezet. Weet u dat Roularta elk jaar méér dan 200.000 euro investeert in externe trainingen en opleidingen? Daarnaast organiseren wij heel wat interne trainingen, seminars en zo meer, de tel is bijna niet bij te houden.”

Echtheid voel je Hoe introduceert Roularta een nieuwe medewerker?

KDN: “Zodra iemand bij Roularta een contract tekent, krijgt hij of zij

thuis het jaarverslag, en een tijdje later het personeelsmagazine, zo kan de nieuwe collega alvast al de sfeer opsnuiven. Vlak voor de effectieve start valt thuis een welkomstkaart met ‘bruisende start’, vergezeld van bruisparels, in de bus. Tot slot krijgen nieuwe medewerkers een opleidingsplan van de afdeling waar ze gaan werken en ze krijgen ook een meter of peter toegewezen. Dat gebeurt allemaal om de starter snel en efficiënt in het bedrijf op te nemen.

Bij de start zelf neemt elke nieuwkomer deel aan een algemene introductiedag om het bedrijf te leren kennen. En na drie maanden plant HR een integratiegesprek. Dan vragen we of de functie in overeenstem-

ming is met de functieomschrijving, gaan we na hoe de sfeer is, of de job beantwoordt aan de verwachtingen enz. Eens een collega hier aan de slag gaat, willen wij dat hij of zij goed kan werken in een optimale sfeer.

“Gedreven en praktisch ingesteld, en gericht op de klant, op samenwerking en op resultaten: dat zijn de vijf kerncompetenties van onze medewerkers.”

Overigens kijken we bij het invullen van vacatures niet alleen naar externe kandidaten. Wat je als bedrijf beter kunt vermijden, is dat eigen medewerkers bij een vacature het idee krijgen: “Waarom hebben jullie niet aan mij gedacht?” We zijn als familiebedrijf groot geworden en we willen de troeven van een familiebedrijf blijven uitspelen in ons personeelsbeleid. Met competentiescreenings brengen we de talenten van onze eigen medewerkers in kaart. Dat motiveert mensen, omdat ze beseffen dat ze binnen het bedrijf kunnen evolueren en/of groeien. Onze vijf kerncompetenties – waaraan iedereen beantwoordt – zijn: energie en gedrevenheid, bereidheid tot

samenwerking, klantvriendelijkheid, resultaatgerichtheid en praktische ingesteldheid.”

In de HR-communicatie worden medewerkers vaak in de picture gezet. Waarom?

KDN: “Voor haar interne communicatie heeft Roularta een magazine voor de medewerkers, een intranet en ook verzorgen we via mail de communicatie van allerhande berichten: organisatieveranderingen, persmededelingen, aanbiedingen en zo meer. Bij onze wervingscampagnes en de externe communicatie daarover zetten we inderdaad eigen medewerkers in. Wij willen dat het echt is. Echtheid voel je. Eigen mensen worden daarom gefotografeerd voor onze personeelsadvertenties, spreken videotestimonials in voor Roularta.be/jobs, helpen mee aan brainstormen voor HR-wervingscampagnes, figureren in de bedrijfsfilm van de groep...”

Conclusie: HR bij Roularta is een dynamische afdeling.

KDN: “Wij werken inderdaad met een enthousiast team. Er wordt bij de HR-afdeling hard gewerkt, maar er wordt regelmatig ook hartelijk gelachen. Het boeiende aan HR is dat je op de hoogte blijft van alle bewegingen van het bedrijf en dat je heel veel contacten hebt.”



Directeur HR Katrien De Nolf: “We willen de troeven van een familiebedrijf in ons personeelsbeleid blijven uitspelen.”

Vijf vrouwen met een sleutelrol

Een *job description* is een typische tool voor een HR-afdeling. Hieronder: de taakomschrijving van vijf medewerkers van de HR-afdeling van Roularta.



Petra Wauters: Coördinator Loon- administratie

Verantwoordelijke van de cel loonadministratie. Staat in voor de tijdige betaling van lonen en vergoedingen van de medewerkers, en voor een consequente aanpak op het vlak van *compensation and benefits*. Aanspreekpunt bij HR bij overnames en verantwoordelijk voor de communicatie met de sociale en de RSZ-inspecties. Afgevaardigde van de werkgever in de ondernemingsraad en in het Comité van Preventie & Veiligheid. Stelt het jaarlijkse personeelsbudget op.



Rachel Coghe: Medewerker Payroll

Ondersteunt Werving & Selectie. Evalueert de binnenkomende cv's en nodigt kandidaten uit voor screening. Beheert voor de payroll de dagelijkse loonadministratie van een aantal vennootschappen. Verzorgt de contractonderhandeling bij de start van een nieuw personeelslid binnen haar payroll. Volgt de sociale wetgeving op de voet om een correcte loonadministratie te garanderen.



Kathy Corneille: Coördinator Werving & Selectie

Verantwoordelijk voor Werving & Selectie. Beheert de personeelsplanning en -bezetting. Verantwoordelijk voor het wervings- en selectieproces van nieuwe medewerkers en voor de opvolging van hun carrièreverloop. Staat in voor de loopbaanbegeleiding van de nieuwe en de huidige werknemers. Volgt het interimbeleid op en is verantwoordelijk voor de stages, de samenwerking met de scholen en jobstudenten.



Hilde Vanhaelewyn: HR Support

Ondersteunt Werving & Selectie en Opleidingen. Stuurt de interne communicatie uit en is de algemene administratieve kracht van de afdeling.



Petra De Roo: Sociomedisch assistente

Werkt zowel voor de HR-afdeling als voor de Preventiedienst. Verantwoordelijk voor het medische en sociale luik: plant de medische onderzoeken en griepvaccinaties. Verstreckt de eerste medische zorgen, volgt het ziekteverzuim op, begeleidt medewerkers die langdurig ziek zijn, en verwerkt alles wat verband houdt met arbeidsongevallen. Behartigt het attentie management. Werkt samen met de Preventiedienst projecten rond welzijn uit. Volgt het mvo-gebeuren op en vertaalt dat naar een duurzaamheidsverslag.

Touchpoint

Mensen in cijfers

Hoeveel mensen werken er bij Roularta? Een cijfermatige benadering.

In voltijdse tewerkstelling:

GEMIDDELD AANTAL WERKNEMERS IN 2013*

2749

Aantal per land op 31/12/2013*:

België: **1802** mensen voltijds
Frankrijk: **798** mensen voltijds
Overige: **91** mensen voltijds

*Joint ventures proportioneel meegerekend.

Aantal per vestiging in België:

Hoofdzetel Roularta (Roeselare) +
Accent Business Park: **977**
Brussels Media Centre (BMC, redacties): **246**
Commerciële zetel (Zellik): **101**
Regionale kantoren, inclusief Louvain-la-Neuve
(= Euro DB) en Schoten (= Trends Top): **282**

Arbeiders: **428**
Bedienden: **1178**
Vrouwen: **702**
Mannen: **904**
Nederlandstalig: **1460**
Franstalig: **146**

Aantal bij de joint ventures (proportioneel):

Bayard-groep:
105 mensen voltijds
MEDIALAAN:
322 mensen voltijds
Overige: **57** mensen voltijds

De tempel van Le Vif/L'Express

Christine Laurent, hoofdredactrice van Le Vif/L'Express, pluist elk detail van het magazine uit, in de wetenschap dat ze ook kan rekenen op haar medewerkers. "De artikels komen druppelsgewijs binnen en ik herlees ze absoluut allemaal. Een goedgekeurde tekst stuur ik dan naar de eindredactie voor een tweede lezing. Samen met de journalist en vormgever bekijk ik ook de foto's. En wanneer een artikel is vormgegeven, belandt het nogmaals op mijn desk. Op dinsdag schrijf ik ook mijn edito, en daarbij hecht ik veel belang aan de mening van mijn twee adjuncten." Met de redactievergadering om 12 uur, de dringende mails en de voortdurende interactie, vliegt de dag voorbij. "Ik heb het geluk omringd te zijn door zeer reactieve journalisten en een plichtsbewust, nauwgezet team. Ik zie mezelf een beetje als de tempelbewaarder: ik waak over de coherentie van ons redactionele project."



Tussen Le Vif en L'Express

Adjunct-hoofdredacteur Gérald Papy staat in voor het internationale nieuws en verzorgt ook de samenwerking met de redactie van L'Express in Parijs. Die sluiten op maandagavond hun nummer af. "De donderdag voordien worden we gebriefd over de onderwerpen. We pikken eruit wat ons interesseert aan cultureel, internationaal en economisch nieuws. Maandagnamiddag ontvangen we dan de eerste artikels, het gros arriveert op dinsdagochtend. Ik herlees en stuur door naar de eindredactie, de culturele thema's laat ik eerst langs Michèle Audrit passeren. Het werk is natuurlijk meer dan herlezen: we moeten knippen in de teksten, nieuwe kaderstukjes creëren in functie van de actualiteit, 'vertalen' naar de Belgische context enz. Ik heb dus zeer regelmatig contact met het Parijse bureau, vooral ook om grotere dossiers en belangrijke interviews te bespreken."



Januari 13/01 Steps verschijnt in een nieuw formaat en een nieuwe lay-out.

A day at Steps



Kathleen Bogaert en Nina Tack

In 2014 mag het glossy lifestylemagazine Steps twintig kaarsjes uitblazen. Maar al in 2013 zette het blad een grote stap voorwaarts: Steps is uitgegroeid tot een referentie voor moderne vrouwen en mannen. En dat gratis, iedere maand. Van deadline naar deadline: een dagje Steps op volle toeren.

08:26

Iedere maand verzamelt de redactie pittig lifestylenieuws waarmee zestien edities worden gevuld. Planning is daarbij het sleutelwoord, want de deadlines zijn strak. Vanavond sluiten de eerste edities af, hoog tijd dus om de laatste artikels voor de nationale en regionale pagina's af te werken. Titels worden aangepast, de eindredactie filtert de laatste taalfoutjes weg en in allerijl moet er nog een extra stuk geschreven worden.

09:19

Vandaag vertrekken ook de productpagina's van Steps Deluxe naar de regionale kantoren... Uitgever Kathleen Bogaert checkt nog eens alles en geeft haar goedkeuring. De maquetdienst wijst de redactie en publiciteit per editie toe aan de pagina's. Daarna geven de regionale kantoren feedback voor de plaatsing van lokale advertenties. Terug in Roeselare wordt de eindmaquette nog eens gecontroleerd. "Wij zorgen voor een ideale mix tussen redactie en publiciteit. Ook waken we erover dat elke adverteerder op een goede plaats staat", aldus Kathleen.



Bart Casteleyn en Kathleen Bogaert



14:02

De wekelijkse redactievergadering op woensdag vindt plaats. Samen met Kathleen bepaalt de redactie de inhoud van de komende nummers voor Steps en Steps Deluxe. De voorbije edities worden geëvalueerd, de feedback van de sales wordt besproken en de planning voor de komende maanden staat op de agenda. Steps bestaat in 2014 trouwens twintig jaar. Redactiecoördinator Bart Casteleyn: "De cover voor de feesteditie is zo goed als klaar, er zijn tal van acties en twintig studenten journalistiek van de Hogeschool West-Vlaanderen dragen hun steentje bij."

15:20

Steps is ook online bijzonder actief: website, Facebook, Twitter, Instagram en Pinterest... Elk vrij moment plaatst de redactie de opvallendste trends, de leukste tips en nieuwste weetjes online. Wie zich inschrijft op de nieuwsbrief, krijgt elke week een overzicht van de beste en meest aangeklikte artikels van Steps.be. iPad-gebruikers hebben dankzij de gratis app toegang tot alle zestien edities van Steps. Elke eerste zaterdag van de maand kunnen ze het nieuwe nummer raadplegen.

18:50

De edities zijn klaar voor druk. Op de prepressafdeling worden voor de laatste keer alle pagina's nauwlettend gecontroleerd. De advertenties worden extra onder de loep genomen. Ook op de redactie kijken ze nog na. Bart: "Dit is het ultieme moment. Omdat we zelf de pagina's opmaken, hebben we controle over alle elementen en dat is nodig, want er is altijd wel een foto of een kop die *verspringt*." En om helemaal zeker te zijn, is er nog de blauwdruk om finaal een foutje recht te zetten. Bij Steps wordt niets aan het toeval overgelaten.

Februari Roularta Media lanceert een nieuwe imagocampagne.

“Ons imago in één woord? Kwaliteit”

Volgens Philippe Belpaire, General Manager van de Reclameregie, heeft Roularta te lang het etiket ‘print’ opgekleefd gekregen. Dat imago dient bijgesteld te worden. “Onze magazines zijn sterke merken die hun content via diverse kanalen verspreiden.”

Hoewel de advertentiemarkt al een aantal jaren in dalende lijn gaat, blikt Philippe Belpaire niet ontevreden terug op 2013. Online haalde Roularta nooit eerder zoveel reclame-inkomsten binnen: op het internet groeiden de advertenties met maar liefst 24%. “Dat hebben we te danken aan de investeringen in onze *online newsroom*”, zegt de General Manager van Roularta Media. “Als je zorgt voor een continue aanvoer van informatie, dag in dag uit, dan trek je meer bezoekers aan, die meer pagina’s consulteren. En die toegenomen pageviews kunnen wij als reclameregie dan weer commercialiseren op de reclamemarkt.”

Nieuwe businessmodellen

Voor het vermarkten van haar mediamerken bij de adverteerders vond

Roularta nieuwe businessmodellen. Zo winnen de zeer rendabele evenementen, bijvoorbeeld rond de merken Trends/Trends-Tendances en Data News, aan belang. Een ander model dat flink in de lift zit, is *lead generation*.

“Roularta is altijd meer een aanbieder van abonnementen dan van losse verkoop geweest”, legt Philippe Belpaire uit. “Daardoor beschikken wij over grote databases van lezers en van de ontvangers van onze newsletters. We kennen hun gedrag en profiel. Die databestanden hebben we nu geclusterd in een aantal interessedomijnen. Op de mailadressen waarvoor de lezer toelating heeft aangegeven om ze ook te gebruiken voor derden, sturen we enkele

keren per maand een e-nieuwsbrief waarin dossiers zitten die hen persoonlijk kunnen interesseren. Om ze in te kunnen kijken, vragen we de lezer om zich eerst even te registreren. Zo vangen we opnieuw zijn interesses op. Alle *leads* die we daardoor bereiken, spelen we door aan de adverteerder die aan het bewuste dossier heeft meegewerkt. Die *lead generation* draaide in 2013 een omzet van meer dan een miljoen euro.”

Ook op de lezersmarkt zoekt de uitgeverij naar nieuwe businessmodellen. Belpaire: “De *line extensions* zijn bijvoorbeeld in opmars: alles wat je via je titel ook tegen betaling kan aanbieden aan de lezers zoals boeken, dvd’s of cd’s. Onlangs zijn we

zelfs, ook via Knack, gestart met het aanbieden van cruisereizen. Voortdurend onderzoeken we hoe we de klassieke recurrente inkomsten, die afkalven, kunnen recupereren.”

De beste leerling van de klas Ondanks de crisis in de sector haalden de magazines van Roularta in september 2013 nog relatief goede CIM-cijfers.

PHILIPPE BELPAIRE: “We hebben nog een aantal titels waar de cijfers blijven stijgen, ja. Trends/Trends-Tendances gaat meer dan 10% omhoog in de nettoverspreiding, Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Renover meer dan 25%. Onze grote nieuwstitels – Knack/Le Vif/L’Express en Sport/Voetbalmagazine/Sport/Foot Magazine – houden vrij goed stand,

dankzij onze abonnementenpolitiek. Uitgevers die eerder voor de strategie van losse verkoop kiezen, staan veel meer onder druk. Als je naar de CIM-cijfers kijkt, zijn wij de beste leerling van de klas. Nu, de loyaliteit van de abonnees verwerf je natuurlijk door jarenlange inspanningen. Het komt erop aan de juiste directmailacties en incentives te vinden. Als je bijvoorbeeld tablets cadeau geeft bij een nieuw abonnement, dan zie je de respons meteen toenemen. Om het abonneebestand te bestendigen, hebben we ook fideliseringsacties zoals de Knack Club en de Vif Club.”

Welk imago geniet Roularta bij de buitenwereld?

PB: “De perceptie bij de adverteerders is dat we met ons magazine-

portfolio aan de absolute top van de kwaliteitsmerken staan, met koopkrachtige doelgroepen. We garanderen de adverteerders een groot bereik; ook daar is de abonnementenpolitiek een grote troef. Een andere kaart die we kunnen uitspelen, is de nationale dekking. Alle magazines verschijnen in twee talen. Adverteerders weten bovendien dat we voortdurend op zoek zijn naar nieuwe producten voor de reclamemarkt. Enkele jaren geleden hebben we binnen onze regie de cel ‘De Ideeënfabriek’ opgericht. Die staat in voor out-of-the-boxoplossingen op maat van de advertentiemarkt. Bij de lezers genieten we evengoed een imago van degelijkheid en kwaliteit. Goede, rijke content met een hoge toegevoegde waarde. Wij zijn ach-

Philippe Belpaire: “Als je naar de CIM-cijfers kijkt, zijn wij de beste leerling van de klas.”



tergrond- en duidingsmagazines. Via onze mediamerken filteren we de gigantische instroom van nieuws. Het wordt de mensen soms te veel: ze kunnen door de bomen het bos niet meer zien."

“Onze magazines zijn sterke merken die hun content via diverse kanalen verspreiden: print, tablet, smartphone, evenementen...”

Toegevoegde waarde voor de lezers

Welke projecten komen er zoal uit de koker van De Ideeënfabriek?

PB: "Ik denk aan drie succesvolle projecten die uit brainstorming met Club Med zijn gegroeid. Eerst gaven we een Weekend Black-pocket uit, waarvoor we een journalist op pad hadden gestuurd. Hij verbleef een week in een Club Med-dorp en hield met zijn impressies een klein

journalistiek dagboek bij. We stuurden dat boekje met Knack mee. Een tweede actie bestond erin om een van de Weekend Black-specials volledig in het wit te steken, naar aanleiding van de opening van een nieuw winterclubstation van Club Med in Italië. Een derde project kwam er toen Club Med in Turkije een clubdorp opende met super-de-luxe villa's. Voor die gelegenheid maakten we voor de abonnees een Trends Deluxe, met een valse cover rond de echte, afgewerkt met een rechte rug. In die omslag kon Club Med over de luxedorpen in Turkije vertellen. Na elke actie zag Club Med op korte termijn het verkeer naar zijn site en de sales toenemen. Een voorbeeld van een creatieve én effectieve actie."

Hoe reageren de redacties op zulke initiatieven?

PB: "Als er bepaalde ideeën van adverteerders binnenkomen en als die een content voortbrengen die een hoge toegevoegde waarde heeft voor de lezers, dan zijn de redacties zeker bereid om naar dat verhaal te luisteren en te kijken hoe we tot een volledig partnership kunnen komen tussen adverteerder, regie en redactie. Denk maar aan een aantal enquêtes die we samen met redacties hebben uitgevoerd, in overleg met een adverteerder. Bijvoorbeeld de enquête over de Belg en zijn geld in samenwerking met de bank BKCP, waarvan we de resultaten in Knack/

Le Vif/L'Express en Trends/Trends-Tendances publiceerden. Redacties werken daar heel enthousiast aan mee, omdat de reportages eraan verbonden journalistiek en onafhankelijk zijn."

Het etiket 'print'

Wat zijn qua imagebuilding nog werkpunten voor Roularta?

PB: "We moeten nog méér De Ideeënfabriek in de picture zetten, nog méér tonen dat onze regie creatief, innovatief en crossmediaal is. Dat laatste, crossmediaal, wil ik extra benadrukken. De groep heeft nog te lang het etiket 'print' opgekleefd gekregen. Onze magazines zijn sterke merken die hun content via diverse kanalen verspreiden: print, tablet, smartphone, evenementen... In de toekomst moeten we in de vakpers verder benadrukken dat wij digitaal heel ver geëvolueerd zijn. We zijn nu ook begonnen met het verkopen van puur digitale abonnementen. De cijfers zijn nog peanuts in vergelijking met de gigantische abonnementsbestanden in print, maar het gaat in stijgende lijn. Je boort er ook een additioneel publiek mee aan. Het is geen kannibalisme op de bestaande printabonnees. Binnen een aantal jaar is het misschien goed voor 10% van je totale bereik. We mogen geen schrik hebben van tablets en smartphones. Die nieuwe kanalen zijn veeleer opportuniteiten dan bedreigingen."

In 2012 was er een woelige periode op de redactie van vlaggenschip Knack, toen Rik Van Cauwelaert en Koen Meulenaere vertrokken. Dat werd druk becommentarieerd op de sociale media. Heeft dat repercussies op het imago van Roularta gehad?

PB: "Op korte termijn heeft dat misschien wel geleid tot enkele abonnees en lezers die het blad even de rug hebben toegekeerd. Ik vraag me wel af of die inmiddels al niet teruggekeerd zijn. De volledige redactie zorgt ervoor dat er week na week op een kwalitatieve manier duiding gebracht wordt op diverse domeinen: politiek, cultuur, economie, sport. Ik denk dat Knack het voorbije jaar een heel positieve weg is ingeslagen. Met

“Onze diversiteit zorgt ervoor dat we de risico's kunnen spreiden.”

naast die klassieke pijlers ook aandacht voor breed maatschappelijke onderwerpen. Daardoor kunnen we, volgens de laatste abonnementsresultaten, op de lezersmarkt weer aanknopen met een mooie groei."

Light users en heavy users Hoe belangrijk is de diversiteit van de Roularta-magazines?

PB: "Heel belangrijk. De diversiteit zorgt ervoor dat je risico's over verschillende mediaplatformen kan spreiden. Roularta is een volledig crossmediale mediagroep geworden, met grote belangen in commerciële televisie en radio in België. In Vlaanderen zijn we ook marktleider in het segment van de *free sheets*, met sterke merken als De Zondag, De Streekkrant en Steps. Verder hebben we een heel solide lokale krant, Krant van West-Vlaanderen, die incontournabel is voor die provincie. Onze portefeuille aan hoogkwalitatieve magazines is uniek: van generalistische magazines als Knack, over businessbladen als Trends, tot een sportnieuwsblad en sterke maandbladen als Ik ga Bouwen & Renoveren, Plus Magazine en Nest. En Knack.be en Levif.be behoren tot de drukst bezochte nieuwssites van België. Als het eens wat minder gaat in één segment, wordt dat gecompenseerd in een ander."

In 2013 hebt u op Rethinking Marketing ook deelgenomen aan een open debat naar aanleiding van het boek 'Reclame: Dood of Levend' van Fons Van Dyck. Hoe levend is reclame volgens u?

PB: "Fons wijst op de correlatie tussen klassieke en nieuwe media. Be-



WIJ ZIJN NIET VOOR ELKE ADVERTEERDER INTERESSANT. NET DAAROM ZIJN WE ZO INTERESSANT VOOR ADVERTEERDERS.

De portefeuille aan hoogkwalitatieve magazines is uniek.

Roularta Media
Attention guaranteed.

Touchpoint

Nauw aansluitend Bij Gratis Pers worden de salesactiviteiten van de afdeling 'immo' hervormd.

Karl Odent, Directeur Classifieds: "We wilden een duidelijke aansluiting vinden tussen de vastgoedklanten en ons salesteam. Voordien was ons team georganiseerd



vanuit een louter geografische benadering. Hoewel dit al jaren een succesformule was, voelden we toch de noodzaak om in een almaar complexere markt het contact met de klant nog te verbeteren. Zo sluit het profiel van de klant nu perfect

aan bij het profiel van de accountmanager en vice versa. Klanten met meerdere vestigingen en verschillende verantwoordelijkheden krijgen nu een accountmanager die perfect hun complexe dossier kan doorgronden.

Het doel is het juiste voorstel op maat uit te werken. Roularta Real Estate staat na die hervorming voor

een doorgedreven 360° solution-aanpak voor de vastgoedsector."

Roularta
Real Estate

Februari 21/02 Ik ga Bouwen heeft een stand op Batibouw.

A day at Ik ga Bouwen



Dat Batibouw voor het magazine Ik ga Bouwen & Renoveren het hoogtepunt van het jaar is, is een open deur intrappen. Want niet alleen is elke exposant er een mogelijke adverteerder, elke bezoeker is bovendien een potentiële lezer. Het succes van het magazine wordt hier dan ook gelegd, zowel inhoudelijk als commercieel.

10:00

Als doorgewinterd hoofdredacteur weet Eric Cloes wat hem als eerste te doen staat: een bezoekje aan de persruimte brengen. Hij vindt er niet alleen de persmappen van alle exposanten, maar treft er ook enkele andere medewerkers van de redactie. "Om zo veel mogelijk contacten met de pers en marketingverantwoordelijken van alle merken te kunnen leggen, hebben we alle uitnodigingen onderling verdeeld. Zo kunnen wij ons netwerk vergroten, maar leren ook de exposanten ons gezicht kennen. Dat maakt het contact minder onpersoonlijk, iets waar ik veel belang aan hecht."



11:15

Als de mensen van Pamaflex Eric Cloes zien komen, ontvangen ze hem met open armen. Ze tonen hem hun passiefhuis in prefabbeton, waar de isolatie al aan vastgehecht is. Het enige dat op de werf nog moet gebeuren, is het bouwen van een buitenmuur. Eric: "De complexiteit in de bouwsector is enorm toegenomen, waardoor mensen meer informatie nodig hebben. Wellicht ligt daar een van de redenen van ons succes. Dat mensen om financiële redenen tegenwoordig ook meer en langer twijfelen voor ze een beslissing nemen, draagt wellicht ook bij tot onze goede cijfers."



Eric Cloes

12:30

Een andere tendens die door de technologische vooruitgang stilaan meer aan belang wint, is die van de domotica. "Zullen we in de toekomst onze woning van op afstand met onze smartphone bedienen? Zeker weten we het nog niet, maar met Ik ga Bouwen & Renoveren spelen we altijd in op de tendensen van morgen. Zo koos ik zeven jaar geleden zeer bewust voor een focus op moderne, hedendaagse en kwalitatieve architectuur. En besteden we veel aandacht aan nieuwe technische informatie. We focussen op een niche, maar daarin zijn we wel de beste."

13:00

Tijd voor een persconferentie. Recticel Insulation stelt vandaag zijn nieuwe isolatiepanelen met afwerkingslaag voor. "Natuurlijk zijn deze persmomenten ideaal om informatie te verzamelen, maar ook het contact met collega's van andere media is erg belangrijk. Want intussen heeft Ik ga Bouwen & Renoveren een sterke reputatie opgebouwd, en mag ik bijvoorbeeld als specialist op de Franstalige radio en televisie uitleg geven over de bouwsector. De contacten voor die extra zichtbaarheid voor ons magazine leg ik hier."

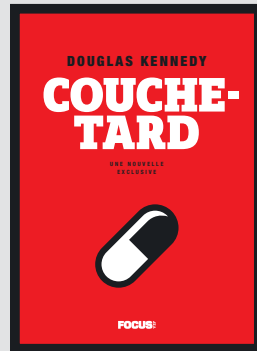
14:00

Even langs een van de eigen standjes passeren. Eric: "Voor Batibouw steken we op alle vlakken redactioneel een tandje bij: in ons magazine bespreken we alle nieuwigheden per paleis, in totaal goed voor zo'n 150 berichten. Het magazine wordt trouwens verkocht met de officiële Batibouw-gids, waardoor we een nieuw publiek aanspreken. En ook op onze website leveren we extra inspanningen: tijdens de beurs nemen twee journalisten interviews af en gaan op zoek naar nieuwigheden. Elke dag bundelen we dat nieuws in een extra nieuwsbrief."



Touchpoint

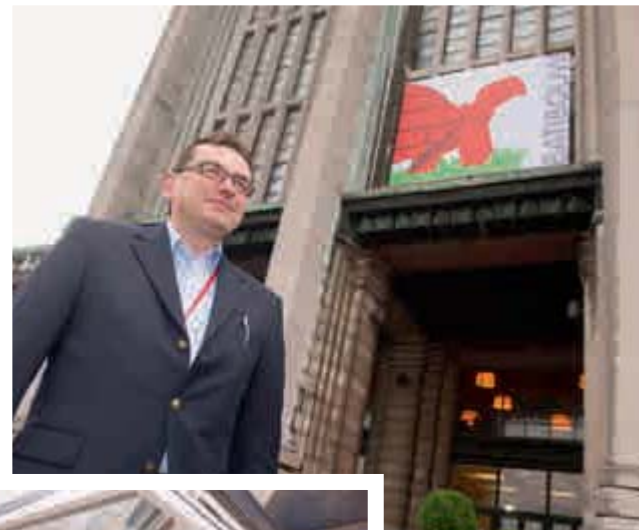
Leukste Focus-moment van 2013?



Laurent Raphaël, Hoofdredacteur Focus Vif: "In maart schreef de Amerikaanse auteur Douglas Kennedy een exclusief kortverhaal voor Focus Vif. Een hoogtepunt dat je kan nalezen op onze website."



Stefaan Werbrouck, Hoofdredacteur Knack Focus: "Ons exclusieve interview met David Lynch waarbij we ook een eigen foto naar het huis van de regisseur in Los Angeles mochten sturen. Daarvoor werd het resultaat echt helemaal Focus."



14:30

Een mooi voorbeeld van een partnership dat ontstaan is uit de goede contacten waar Eric Cloes jarenlang aan gebouwd heeft, is de samenwerking met Velux. "Samen met de dakramenspecialist brengen we in het magazine acht minidossiers over de renovatie van de zolder. Die dossiers kunnen de mensen dan verzamelen. Velux sponsort deze dossiers en krijgt op deze manier zichtbaarheid. En het geeft ons omgekeerd ook zichtbaarheid in de winkels van Velux."

15:30

Nog eventjes naar Renson, dat in principe het ventilatiesysteem E voorstelt. Eric: "Voor ons is het vooral belangrijk om de juiste informatie op het juiste moment aan de juiste mensen te kunnen aanbieden. Daarom waardeer ik ook de steun van Roularta in de zoektocht naar die mensen, door bijvoorbeeld acties op te zetten om het publiek van Knack en Trends in contact te brengen met Ik ga Bouwen & Renoveren. Bij Roularta kan ik trouwens rekenen op een professioneel, coherent en gemotiveerd team dat met zijn harde werk elke dag bijdraagt tot het succes van ons magazine."

Touchpoint

Meer magazine in de krant

01/02 Nieuwe lay-out voor Krant van West-Vlaanderen.

Algemeen directeur Eddy Brouckaert van Krant van West-Vlaanderen: "We kozen voor andere lettertypes, grotere titels, het groeperen van de vele kleine berichten, het accentueren van een groter leesstuk op elke gemeentepagina. En voor een opwaardering van de vele foto's die ons absolute handelsmerk blijven. Enerzijds kwamen de veranderingen er, omdat we de markt in het oog houden, anderzijds bouwen we op de kwaliteit en kennis van het huis met Birgit Van Brabander die al acht jaar de lay-out verzorgt van KW."

Birgit Van Brabander (Ontwerpbureau): "Voor KW creëerde ik een modernere look met meer magazinegevoel door meer witruimte in te voeren, wat eigenlijk uitzonderlijk is in een krant. Ook enorme tekstblokken zijn niet meer van deze tijd. De lezers houden meer van verschillende korte stukjes met af en toe een leuk, luchtig interview/artikel ter afwisseling."

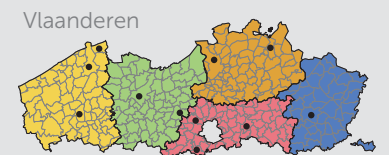
"Het gedeelte Krant van West-Vlaanderen profileert zich op die manier als leesbijlage met de beste verhalen uit De Weekbode, Het Wekelijks Nieuws, De Zeewacht en het Kortrijks en Brugsch Handelsblad, met unieke dossiers en nieuwe rubrieken, waarin lifestyle en toeristische kortbijbestemmingen nog meer aan bod komen", besluit Eddy Brouckaert.

Sinds 6 december 2013 verschijnt de volledige Krant van West-Vlaanderen (lokale stadskrant, Sport West en Krant van West-Vlaanderen) in een nieuwe lay-out.



Gratis Pers à la carte

26/02 Gratis Pers Mol, Herentals en Turnhout komen onder één dak.



Hierboven een geografisch overzicht van de kantoren van Gratis Pers.

- **West-Vlaanderen:** Brugge, Roeselare, Knokke
- **Oost-Vlaanderen:** Aalst, Sint-Denijs-Westrem
- **Antwerpen:** Antwerpen, Turnhout
- **Vlaams-Brabant:** Haasrode/Heverlee, Halle, Zellik
- **Limburg:** Hasselt

Zellik over Roularta in 10 quotes

- **Daisy De Turck, Communication Assistant.** "De boodschap van onze communicatieafdeling moet aan dezelfde hoge kwaliteitsnormen als onze producten beantwoorden. Onze baseline is niet voor niets 'Attention Guaranteed'."
- **Sandra Seghers, Director Classifieds & Internal Sales.** "De West-Vlaamse gedrevenheid straalt af op elke medewerker."
- **Mireille De Braekeleer, Account Director Lifestyle.** "Met de draagkracht van onze abonnees reiken we de adverteerders de zekerheid aan die ze zoeken."
- **Alex Coene, Netmanager Kanaal Z.** "Dankzij diverse platformen heeft Roularta een nauwe band met het sociale weefsel in onze maatschappij. In een snel wisselend klimaat bieden wij houvast."
- **Patrick Rutgeerts, Account Manager ICT.** "We streven altijd naar een 360°-samenwerking, waarbij we print, online, events en tv combineren."
- **Kevin Ayeni, Account Director Digital.** "Of ik nu vrienden of mogelijke prospecten voor me heb, over de sfeer, de collega's en de inzet bij Roularta kan ik enkel lovend zijn."
- **Ismaël Colen, Account Manager Finance.** "De grote troef van Roularta is haar darwinistische karakter. Stilstaan is achteruitgaan."
- **Diana De Cat, Director Communication & Research.** "Het imago van Roularta is gebouwd op de consequente handhaving van waarden als eerlijkheid, vertrouwen en moed. De kracht van het bedrijf ligt voorts verval in een no-nonsenseaanpak en een commerciële feeling, gebaseerd op gezond boerenverstand."
- **Myra Nurski, Account Manager Fashion & Beauty.** "Ik ben trots op onze sterke equipe, waarin teamspirit een belangrijke factor is."
- **Valerie Vanderersch, Account Manager Garden & Living.** "Ondanks veel druk doen we geen concessies op het vlak van kwaliteit."

Maart 21/03 Roularta bereikt een akkoord met Natixis voor de overname van Coface Services Belgium.

Voor meer informatie

Roularta is naast klassiek mediabedrijf ook een leverancier van business information. De combinatie van het overgenomen Coface Services Belgium – lees Euro DB – met Trends Top levert Roularta een toonaangevende rol in deze markt op. Voor meer informatie: een gesprek met Tommy Browaeys, de adjunct-uitgever van Trends Top.

Trends Top bewijst al 35 jaar zijn waarde. En met de acquisitie van Euro DB door Roularta werd Roularta in 2013 behoorlijk 'incontournable' op de markt van handelsinformatie. Als adjunct-uitgever van Trends Top is Tommy Browaeys verantwoordelijk voor de productontwikkeling, de marketing & communicatie, en de partnerships. Samen met uitgever Lieve De Sitter en Miranda Keuters, uitgever b2b-magazines van Roularta, zet hij de lijnen uit. Tommy legt graag uit hoe Trends Top er het afgelopen jaar in slaagde zichzelf heruit te vinden.

Is Trends Top een buitenbeentje van Roularta?

TOMMY BROWAEYS: "Het is geen magazine en voor veel mensen was het verband tussen Roularta en handelsinformatie tot voor kort niet altijd even duidelijk. Toch is Roularta al 35 jaar op die markt aanwezig. Trends Top ontstond – *what's in a*

name – vanuit een jaarlijkse lijst van de grootste ondernemingen. Daar kwamen gaandeweg contactgegevens, -personen en heel veel andere data bij, zodat Trends Top tot een heus directmarketinginstrument uitgroeide. Intussen werkt hier een vast team van vijftien mensen. Zij zorgen voor de kwaliteit van de databanken en voor de ondersteuning van het salesteam dat uit twaalf mensen bestaat."

Van bedrijvengids tot online werkinstrument

Jullie moesten de perceptie ombuigen dat Trends Top in de eerste plaats een bedrijvengids was. Hoe hebben jullie dat gedaan?

TB: "Een belangrijk keerpunt was 2001, toen het onlineverhaal begon. Van bedrijvengids ging het vanaf dan veel duidelijker in de richting van online informatie, zowel financieel als commercieel. Daar hebben

we de voorbije jaren veel nadruk op gelegd. In onze communicatie, maar ook door de ontwikkeling van nieuwe webtools die Trends Top een groter praktisch nut geven."

Zoals?

TB: "Trends Top wordt gevoed vanuit twee bronnen. De officiële bronnen en informatie van de ondernemingen, die niet bij die officiële instanties te vinden is. Vooral met die informatie van de bedrijven zelf maakt Trends Top het verschil. Daarnaast kunnen onze klanten zelf gegevens toevoegen: typering, klanteninformatie, commentaar of wat dan ook. Die is uiteraard enkel voor hen zichtbaar. Op die manier wordt Trends Top eigenlijk al een CRM-platform op zich. Veel bedrijven kennen hun (potentiële) klanten niet. En in de ideale klant zit de ideale prospect verscholen. Laad je eigen klanten op, maak een match met Trends Top en je hebt een perfect beeld van je klanten-

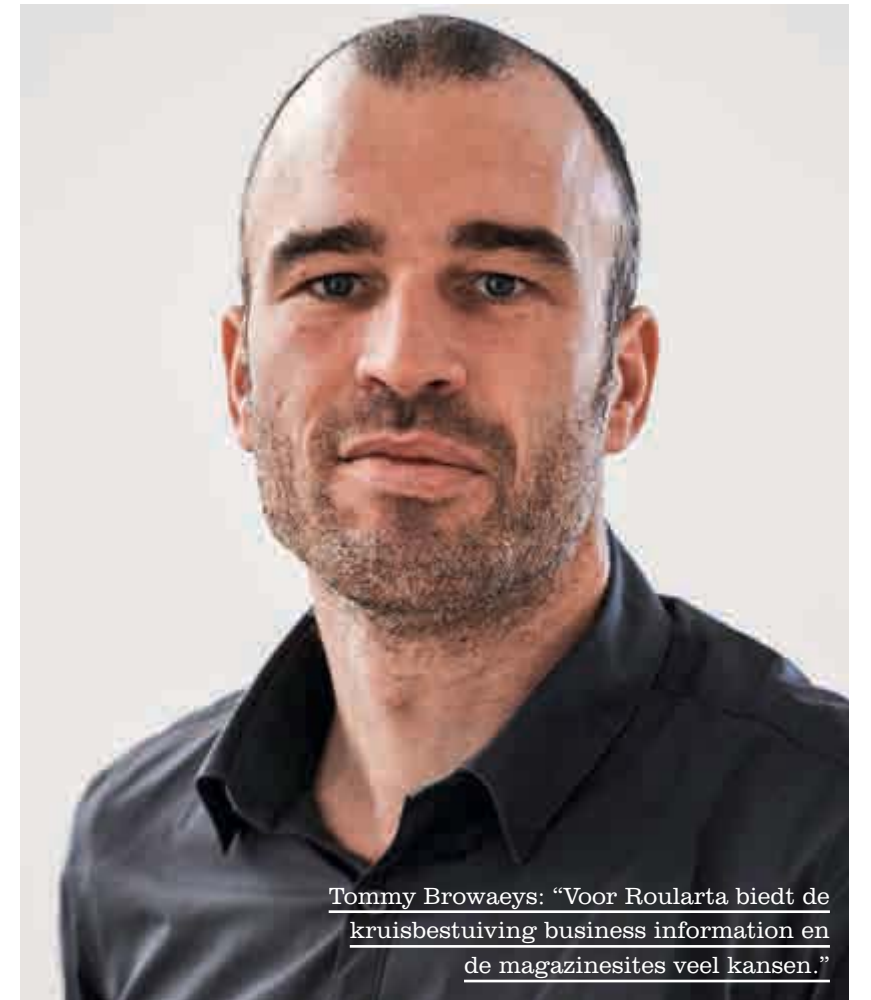
bestand. En projecteer die gegevens vervolgens naar gelijkaardige bedrijven. Je ziet zo in welke regio of in welke sector nieuwe verkoopkansen liggen."

Staan bedrijven open voor dit soort van acties?

TB: "Meer en meer. Bedrijven beseffen dat Trends Top niet enkel nuttig is als informatiebron, maar ook als werkinstrument. In de jaren voor 2008 stond prospectie niet altijd op de eerste plaats, de zaken gingen toen nog goed. De klanten belden aan. Nu beseffen bedrijven dat ze daar meer aandacht aan moeten besteden. Binnen ons team is iemand zelfs voltijds bezig met het geven van – gratis – opleidingen voor gebruikers, precies om bedrijven te leren op de beste manier om te gaan met de mogelijkheden die Trends Top biedt."

Wederzijdse versterking Wat betekent de samenwerking tussen Trends Top en Euro DB?

TB: "We wilden groeien met ons aanbod van financiële informatie en de overname van Euro DB sluit daar perfect bij aan. Er is een mooie samenwerking met het team van Burt Riské, General Manager van Euro DB. Daar wordt bijvoorbeeld het Belgisch Staatsblad elke dag uitgeplozen, zodat wij onze informatie op dagelijkse basis kunnen aanvullen. Dat laat ons toe om Trends Top te actualiseren en via onze Alertservice klanten op de hoogte te brengen. Zo kunnen bedrijven anticiperen op de gevolgen van wijzigingen. Via Euro DB kunnen onze klanten nog gedetailleerdere financiële informatie over bedrijven en zelfs zelfstandigen en eenmanszaken krijgen, maar ook rapporten over buitenlandse ondernemingen. Met Euro DB haalden we dus veel kennis in huis. Omgekeerd maakt Euro DB gebruik van onze informatie, zoals contactpersonen, voor hun maatwerkoplossingen. We versterken elkaar."



Tommy Browaeys: "Voor Roularta biedt de kruisbestuiving business information en de magazinesites veel kansen."

Is de taakverdeling tussen Trends Top en Euro DB altijd even duidelijk voor de klanten?

TB: "Wij stellen brede financiële en commerciële informatie ter beschikking via voordelige doe-het-zelfformules. Euro DB biedt onder de commerciële naam B-information gedetailleerd maatwerk aan. Wat de behoefte ook is, wij hebben altijd een antwoord klaar. Of het altijd even duidelijk is wie wat doet? We brengen op dit moment alle aspecten van het productaanbod in kaart en detecteren daarbij continu opportuniteiten en mogelijkheden tot kruisbestuiving, die we nadien zullen uitrollen. In maart 2014 verhuisden

Trends Top en Euro DB trouwens naar Evere zodat we samen als *business information pool* van Roularta onder één dak kunnen opereren."

Extra large Een opvallende nieuwigheid is Trends Top XL.

TB: "Met Trends Top XL willen we nieuwe klanten werven of bestaande klanten upgraden via een heel lage instapkost. Voor 495 euro per jaar krijg je een login voor Trendstop.be, met toegang tot informatie over 400.000 ondernemingen, 650.000 contactpersonen en handige werkinstrumenten zoals GeoTop (klanten analyseren en prospecten met

hetzelfde DNA vinden), Eigen Top (lijsten maken op basis van eigen parameters), Benchmark (concurrentieanalyse) en de Alerts-service (automatische berichten bij belang-

“Wat de informatie-behoefte ook is, wij hebben altijd een antwoord klaar.”

rijke wijzigingen). Klanten kunnen zonder meerprijs 2500 waardevolle leads exporteren. Bovendien krijgen ze onbeperkte toegang tot financiële rapporten en zien ze de evolutie van de rating of gezondheidsindicator. Inclusief kredietadvies en sectoriële benchmarks. Voor die lage prijs werp je een blik op concurrenten, klanten, prospecten, je volledige markt. En vergeet onze gratis opleiding niet.”

Hoe reageerde de markt op die nieuwe loginformules?

TB: “Enkele cijfers volstaan om een enthousiaste respons aan te tonen. We hebben 30.000 bezoekers per dag, het aantal spontane bezoekers

groeide flink aan. De verkoop van log-ins steeg het voorbije jaar met 40%. Dat is het gevolg van dat lage tarief, de stijgende behoefte om in een minder evidente economische context de financiële slagkracht van klanten en prospecten op de voet te volgen en van de mediakracht van Roularta, waarop we een beroep kunnen doen voor marketing en communicatie.”

Een link naar een artikel Wat staat er de komende maanden nog te gebeuren?

TB: “Heel wat! We willen de kruisbestuiving tussen Trends Top en Euro DB nog verhogen om het klantenbestand van Trends Top en van Euro DB te verhogen. En jawel, we denken na over nieuwe producten. We willen Trends Top nog meer integreren in de comfortzone van de eindgebruiker. Van naslagwerk en bescheiden CRM-instrument wil Trends Top uitgroeien tot een vast onderdeel van CRM-toepassingen. En daar is vraag naar. Waar we vroeger ontwikkelaars van CRM-software beleefd moesten vragen of ze iets wilden schrijven, vragen die ontwikkelaars nu zelf of ze een plug-in mogen programmeren om onze informatie vlotter te kunnen integreren. Dat bewijst dat we op de goede weg zijn.”

En waar droomt u van?

TB: “Voor Roularta biedt de kruisbestuiving tussen *business information*

en de magazinesites veel kansen. Wij kunnen de link leggen tussen de financiële en commerciële informatie en artikels die bijvoorbeeld in Knack of Trends zijn geschreven over dat bedrijf. En dat is geen eindpunt, maar een nieuw begin. Want omgekeerd zou je een onlineartikel over pakweg Belgacom kunnen lezen, met daarbij een link naar de bedrijfsfiche op Trendstop.be, een analyse over de sector of regio, de historiek van de mandatarissen, een link naar artikels in Knack, Trends, Inside Beleggen of een reportage op Kanaal Z. Nu al is er een link naar het archief van Trends, maar ik zie dat in de eerste plaats als opwarmer. Mijn buikgevoel zegt me dat we daarin veel verder kunnen en moeten gaan. Want geen enkele andere Belgische uitgever beschikt over de unieke combinatie van zo veel magazines in verschillende sectoren en zo’n stevige poot met *business information*.”



Touchpoint

Oude liefde

Toen Jörgen Oosterwaal ongeveer anderhalf jaar geleden hoofdredacteur van Knack werd (zie hiernaast), betekende dit een terugkeer naar het blad waar de journalistiek voor hem begon.

Jörgen was 23 jaar en assistent aan de universiteit toen hij zijn eerste stuk voor Knack schreef. Daarna werkte hij onder meer bij De Standaard, De Morgen en Humo. Ondanks de vele omzwervingen bleef hij al die jaren Knack volgen, als verstokte lezer. “Het blad ligt mij”, zegt hij. “Het brede spectrum aan onderwerpen dat erin aan bod komt, beantwoordt perfect aan mijn ruime interesseveld.”

Maart 27 en 29/03 Knack en Le Vif/L'Express publiceren een groene editie.

A day at Knack



Jörgen Oosterwaal



Met Gerry Meeuwssen

Geen beter moment dan een dinsdag om een vlieg op de Knack-redactie te zijn. Dat is de dag dat het nieuwe nummer net van de persen is gerold en het volgende alweer wordt geconcipieerd. En dat alles onder het waakzame oog van hoofdredacteur Jörgen Oosterwaal.

09:00

Na het doornemen van de kranten, maakt Jörgen Oosterwaal de job af waar hij gisteravond thuis aan begon: de redactievergadering van straks voorbereiden. “Het volgende nummer is al grotendeels ingevuld. De wetenschap dat we genoeg achter de hand hebben, geeft een gevoel van rust, maar biedt ook de ruimte om in de loop van de week de boel nog om te gooien. Ik kijk daarbij graag verder vooruit. Zo heb ik lang van tevoren genoteerd dat op 4 februari Facebook tien jaar bestaat. We moeten zoiets aangrijpen en vaak vloeit daar ook een goed coveridee uit voort.”

11:00

Overleg met redactiecoördinator Gerry Meeuwssen over het aanbod ‘buitenland’. Jörgen houdt de voorstellen kritisch tegen het licht. Eén bijdrage is al zeker: de portretten van drie Belgen in Caïro die Joanie De Rijke maakte. Een artikel over de odyssee van Ethiopische vluchtelingen, dat al in de Nederlandse krant Trouw verscheen, wordt nog even opzij gehouden. Dirk Draulans komt vragen of Jörgen het telefoonnummer van Frank Beke, ex-burgemeester van Gent, heeft. Zonder succes. “Denk jij dat ik alle socialisten ken?”, lacht Jörgen. Een knipoog naar zijn vermeende ‘linkse’ verleden.



Ewald Pironet
en Ann Peuteman



Met Guido Packolet



11:30

Een luide bel kondigt de redactievergadering aan. De bedoeling is zeker niet dat hier oeverloos wordt gebrainstormd. Jörgen overloopt alles wat op de planning staat. Waar nodig geven de redacteurs een korte toelichting bij hun artikels. Toch komen er nog enkele nieuwe ideeën opborrelen. Zo wil Walter Pauli iets schrijven over de lange traditie bij de Vlaamse socialisten om bij interne conflicten leden uit te sluiten. Het valt overigens op dat Walter met zijn droge oneliners geregeld de lachers op zijn hand krijgt.

12:45

Het coververhaal van de piepjonge Rutger Bregman slaat aan. Het is gebaseerd op een eerdere bijdrage van hem aan het Nederlandse online platform De Correspondent. Joël feliciteert Jörgen met zijn beslissing om het verhaal vooraan te brengen. Terwijl een vijftal redacteurs de koppen bij elkaar steekt voor de komende stendenspecials, leest Jörgen wat teksten na. "Ik vind het niet erg om tussen mijn journalisten te zitten, maar soms heb je toch wat privacy nodig. Bij het nalezen let ik vooral op de koppen, inleidingen en streamers. Niets mag op automatische piloot gebeuren."

13:30

Tijd voor individuele overlegmomenten. Eerst komt Stijn Tormans aan Jörgen een verhaal voorleggen dat een informant hem influisterde. Omdat het een heel technisch dossier is, vraagt Stijn hoe hij dit het best verder aanpakt. Aan Ann Peuteman geeft Jörgen vervolgens heel open en diplomatisch zijn punten van kritiek op een artikel dat ze schreef. Hij vraagt om het stuk anders op te bouwen en drukt haar op het hart dat ze er echt wel haar tijd voor mag nemen. Ewald Pironet is de volgende die ideeën komt aftoetsen.

15:00

Na met eindredacteur Joost Albers overlopen te hebben welke grote verhalen wanneer binnenkomen, stuurt Jörgen de cover en het coververhaal van de nieuwe Knack door naar Radio 1 ("Het is toch niet normaal dat ze daar enkel de hoofdpunten in de kranten meegeven?"). Eerder mailde hij ook al een interview met de Palestijns-Vlaamse onderzoeker Montasser ALDe'emeh, die een documentaair over Belgische Syrië-strijders schreef, naar het Canvas-programma Reyers Laat door. "We doen dit veel te weinig. We moeten onze waar beter verkopen."

17:30

Jörgen krijgt de eerste opgemaakte pagina's van het volgende nummer, meer bepaald de wetenschapsrubriek en een aflevering van de reeks Vrouwenmaat, voorgelegd. "Ik zie alles graag in zijn definitieve vorm passeren", zegt hij en looft het werk van artdirector Guido Packolet. "De wisselwerking tussen ons is prima. Ik apprecieer zijn conceptuele ideeën heel erg. Precies omdat hij zo goed meedenkt, heb ik hem er ook graag bij op vergaderingen." De dag sluit Jörgen af met het maken van de 'chemin', zeg maar de pagina-indeling, of het houvast voor de volgende editie.

Touchpoint

Een nieuw begin

Toen Jörgen Oosterwaal op de stoel van hoofdredacteur plaatsnam, heeft hij zich ingespannen om de overlegcultuur te bevorderen. Hij heeft de redactieleden weer leren discussiëren en klankborden zoeken. Jörgen neemt de tijd om met iedereen te praten. "Ik wil op de hoogte blijven van waar de redacteurs mee bezig zijn en lees ook zo veel mogelijk teksten – zeker de meest cruciale – na. Bij uitgeverij Sanoma was Aimé Van Hecke destijds bewust op zoek naar hoofdredacteurs die in de media aanwezig zijn, maar zo'n type ben ik niet. Mijn werk is hier op de redactie. Ik hoef geen BV te zijn."

De hoofdredacteur gelooft dat het nodig is de regie strak in handen te houden als je snel dingen wil veranderen. "Dat is niet altijd aangenaam, want mensen moeten daarvoor hun comfortzone verlaten. Vroeger deed iedereen hier zijn eigen ding en verzamelde men gewoon de stukken. Die manier van werken kunnen we ons niet langer veroorloven. Tegelijk vaak ik erover dat we het kind niet met het badwater weggooien. Knack is nooit een mainstream blad geweest. Je leest er artikels in die je nergens anders vindt. Die kracht moeten we behouden."

Maart 20/03 De Natuurdomeingids van Agentschap Natuur en Bos gaat mee met het Knack-pakket.
26/03 Roularta Custom Media realiseert 'Fleet Square'.

A day at Custom Media



Ann Velghe
en Nathalie Vanroy



Met Pieter Taelman



Met Hans Vanneste



Dominique Van Nieuwenhove,
Claude Specen-Berry en Stéphanie Labis

Bij Roularta Custom Media kennen ze de betekenis van het woord flexibiliteit. Op maat van de klant realiseert deze unit uiteenlopende projecten. Ook Account Director Ann Velghe pendelt op een werkdag van de ene klant naar de andere.

08:30

"Elke klant is anders", steekt Ann van wal. "Wij bieden service op maat. De klanten weten dat ze bij ons terecht kunnen met al hun wensen en zij merken dat wij daar snel op anticiperen." Ook elke offerte is anders. De voorbereiding daarvan gebeurt in nauwe samenwerking met orderbegeleider Greet Denoo en Sales Assistant Nathalie Vanroy. "Eerst vergaderen we over de manier van aanpak en de prijzen, waarna we een compleet voorstel uitwerken. Vaak vraagt de klant ook ons strategisch advies over mobiele applicaties en crossmediale toepassingen."

10:45

Ann krijgt een telefoontje van Alphabet Belgium, een dochtermaatschappij van de BMW Group. Na verschillende meetings en overlegondes is Alphabet overtuigd van de troeven van Custom Media. Ann: "Ook hier bieden we een totaalpakket aan: concept-realisatie-drukwerk-blistering-postsortering en verzending. Hun magazine Fleet Square wordt gerealiseerd in drie print-edities en twee digizines onder leiding van hoofdredacteur Dirk Rasschaert. Alphabet is met een portefeuille van 500.000 voertuigen een van de vier belangrijkste spelers op de Europese fleetmarkt."

13:00

Roularta Custom Media is al jarenlang lid van Custo, de overkoepelende vakvereniging van toonaangevende customermediabureaus in België. Ann: "Bij Custo worden diverse taken toegewezen aan werkgroepen. Ikzelf maak deel uit van de werkgroep printed magazines. Redactrice Jill Goethals schreef voor het Custo Magazine een verhaal over storytelling. Op basis van de content van de tekst toverde Hans Vanneste van het ontwerpbureau een unieke cartoon uit zijn pen. Wij doen graag een beroep op zijn tekentalent."

14:15

Custom Media heeft ook collega's in Brussel: hoofdredactrice Dominique Van Nieuwenhove, redactrice Stéphanie Labis en Claude Specen-Berry, die verantwoordelijk is voor de publiereportages. Ann en Dominique bezoeken soms samen Franstalige klanten. De meeste Nederlandstalige projecten worden in Roeselare gecoördineerd. Een van de tevreden klanten is vastgoedkantoor Dewaele Vastgoed dat hun lifestylemagazine HoHo aan Pieter Taelman toevertrouwt. Collega Els Vanhuysse is dan weer coördinator voor de magabooks van Roularta en enkele speciale Custom-projecten.

16:45

Ann: "Ik vertrek op prospectiebezoek. De communicatieverantwoordelijke van een potentiële klant wil meer naamsbekendheid creëren via een magazine. Daarin zou hij de troeven van zijn organisatie willen uitspelen, maar ook interessante content aan zijn doelpubliek aanreiken. Op het vlak van distributie heeft hij nog geen oplossing. Wij suggereren om zijn publicatie te laten meeblijsten met bijvoorbeeld De Zondag. Een mooi voorbeeld van hoe Custom Media synergie ontwikkelt met de andere divisies van Roularta Media Group."

Touchpoint

Surfer + lezer = 1 mens

01/03 Roularta schakelt over naar nieuw digitaal platform voor bewijsnummers.

Erwin Danis, Directeur Premedia: "Als uitgeverij zijn we het aan onszelf verplicht om voortdurend te evolueren en aanwezig te zijn op de digitale platforms. Nationaal en internationaal volgen we de evoluties in de nieuwe media op de voet. We wonen congressen en seminars bij, en nadien ventileer ik graag nieuwe inzichten naar de betrokken mensen. Als je kennis aftoetst en deelt, kan je alleen maar stappen vooruit zetten. Vanuit onze 360°-strategie beseffen we dat een surfer op het internet ook een potentiële lezer op print is. De mensen passen sowieso hun mediaconsumptie aan als er nieuwe zaken op hen afkomen. De print en de nieuwe media kunnen elkaar versterken en zullen zich aanpassen aan elkaar, en daarbij hoeven de consumentenbehoeften niet noodzakelijk te veranderen. Ook wie zich graag informeert via tablet, kan nieuwe inzichten opdoen door in een krant of magazine te duiken. Maar nu de nieuwssites en sociale media echt volop doorgebroken zijn, zie ik dat als een onomkeerbare evolutie. De smartphones en tablets zijn bij het grote publiek ingeburgerd. Dus investeert Roularta volop in die nieuwe media, maar we waken wel over de kostenefficiëntie."



Een zaak van elke medewerker

De digitalisering belangt iedereen binnen het bedrijf aan. Erwin Danis: "De redacties, de premedia-afdeling, de mensen van IT en andere ondersteuningsdiensten, de commerciële en marketingmensen en zo verder. Iedereen kan intern opleidingen volgen om zich digitaal bij te scholen. Er groeit een nieuwe ambiance. Zo ontwikkelen we samen met de dienst Gratis Pers een aantal servicepakketten voor de lokale adverteerder. *Search Engine Advertising* bijvoorbeeld, via Google AdWords, een systeem waarbij een adverteerder zich heel gericht online tot bepaalde doelgroepen kan wenden. Wereldwijde fenomenen zoals e-mailmarketing of socialmediamarketing maken wij toegankelijk voor de handelaars en kmo's van bij ons. Wij maken websites en promoten ze, o.a. via Proxistore, een systeem om lokaal en digitaal reclame te maken.

Voorts is Roularta prominent aanwezig in allerlei overlegorganen en vakwerkgroepen, zoals het media-innovatiecentrum Mix, dat twee jaar geleden door de Vlaamse regering werd opgericht. En we maken ook deel uit van Medibel+, een associatie van Belgische bedrijven die actief zijn in de reclamesector, en van The Ghent Workgroup, die internationale standaarden vastlegt."



Philip en Philippe

Philip Peeters begint als Account Director News & Business bij Roularta Media, de in Zellik gevestigde nationale reclameregie onder leiding van General Manager Philippe Belpaire.

Philip Peeters is een oude bekende. In het verleden was hij al aan de slag als accountmanager bij Kanaal Z. "Toen ik vertrok bij Kanaal Z, interesseerde de functie van Account Director News & Business me al, maar ze was toen niet vacant. Toen ik de vacature enkele jaren later zag opduiken in Trends, twijfelde ik dan ook geen moment en heb ik contact opgenomen.

Bij de nationale reclameregie in Zellik maak ik nu deel uit van het management-team en zorg ik samen met een sterk salesteam van media-adviseurs voor creatieve en doeltreffende marketing- en communicatieoplossingen voor de sectoren Automotive, Finance, ICT, Travel, Services en Overheid.

Wat me vooral opvalt, is dat we nu met zijn allen volop multimediaal denken en ons zo sterk positioneren tegenover de concurrentie. De belangrijkste innovatie hier? Roularta heeft haar merken over verschillende dragers als magazines, online, televisie en events kunnen uitbouwen. Zo kunnen we onze adverteerders verschillende raakpunten met hun doelgroepen aanbieden."

Romeo meet

18/03 In samenwerking met het onderzoeksbureau Ipsos lanceert Roularta een crossmediale impactbarometer voor haar magazines, websites en de televisiezender Kanaal Z/Canal Z.

Romeo staat voor 'ROularta MEasuring & Optimizing'. De tool werd bijvoorbeeld bijzonder enthousiast onthaald bij KBC. Na de impactmeting met Romeo bleek dat KBC met de campagne *Het Gat in de Markt* zeer goed scoorde op het vlak van originaliteit en veel geloofwaardigheid uitstraalde.

Jurgen Noël, Hoofd Externe Communicatie bij KBC: "Romeo leerde ons dat *Het Gat in de Markt* een van de sterkste campagnes van de afgelopen jaren was. Dankzij deze meting beseffen we dat we wel heel dicht bij het DNA van KBC wisten te komen."



Alles goed?

11/03 Roularta start een drie weken durende elektronische welzijnsbevraging van haar medewerkers.

Luc Vandoorne, Aankoopdirecteur: "Voor deze enquête haalden we een deelnamepercentage van 70%, wat voor statistisch betrouwbare resultaten zorgt. Enerzijds werd er op basis van 21 vragen gepeild naar welzijnsindicatoren, zoals stress, motivatie, ongewenst gedrag en aanwezigheid. Op aanwezigheid scoren wij heel goed. Anderzijds waren er 40 vragen onder de noemer risico-

factoren, waarbij taken, motivatoren, team, organisatie en context aan bod kwamen. Daaruit bleek dat de crisis en de opkomende digitalisering in de media enige onzekerheid veroorzaken."

Voor de enquête werd ISW Limits, een onafhankelijke externe organisatie, ingeschakeld. De resultaten werden vergeleken met een benchmark van ongeveer 25.000 vergelijkbare enquêtes die bij andere privébedrijven in Vlaanderen tussen 2008 en 2013 plaatsvonden.



April Het nieuwsmagazine L'Express wordt 60.

Op zijn Frans

De messcherpe concurrentie op de Franse markt daagt Groupe Express-Roularta (GER) op verschillende fronten uit. Bij wijze van tour d'horizon: een dubbelinterview met Corinne Pitavy, Algemeen Directeur van GER, en Christophe Barbier, Directeur-Generaal van de redacties en redactiedirecteur van L'Express.

Ze noemt zichzelf "geobsedeerd door kwaliteit". Voor Corinne Pitavy, Algemeen Directeur bij Groupe Express-Roularta (GER), is kwaliteit het visitekaartje van de groep. "GER is een groep met meerdere sterke merken. Die zijn heel verschillend van aard. Dan is het net de kwaliteit die deze merken met elkaar verbindt."

"We hebben het geluk sterke merken in huis te hebben, die zeer bekend zijn in Frankrijk."

Wat is uw rol binnen Groupe Express-Roularta?

CORINNE PITAVY: "Als algemeen directeur ben ik verantwoordelijk voor de business, terwijl Direc-

teur-Generaal Christophe Barbier de redacties superviseert. Allebei werken we onder voorzitter Rik De Nolf. Onze groep sloot 2013 af met een IFRS-omzetcijfer (*International Financial Reporting Standards*) van 200 miljoen euro. Print vertegenwoordigt 75% van onze portefeuille, het is een sector waarin we heel sterk staan. Digitale projecten, beurzen en evenementen zijn goed voor de andere 25%. Maar de gedrukte magazines beleven tegenwoordig een historische inkomstendaling, dat maakt de zaken er niet gemakkelijker op."

Vandaar dat u in 2013 een sociaal plan en een herstructurering doorvoerde?

CP: "Ja, de groep heeft afscheid genomen van 90 personen. Door de Franse wetgeving en de onderhandelingen met de vakbondsorganisaties heeft het wat tijd gekost om het plan erdoor te krijgen. Voor het merendeel ging het om mensen die vrijwillig vertrokken. We hebben naar best vermogen onze verschillende polen geherstructureerd. Daarbij gaven we de voorkeur aan interne personeelsverschuivingen, en dat zorgde voor

een frisse bries bij de teams. In grote lijnen zijn we gestopt met de papieren versie van *L'Entreprise*, hebben we *Maison Magazine* gefuseerd met *Maison Française*, hebben we gesnoeid in het medewerkersbestand van het magazine *Studio* en hebben we de dienst *Edition de livres* uitbesteed."

Oriëntatie, informatie, inspiratie

Wat zijn de vooruitzichten voor 2014?

CP: "We behouden drie belangrijke pijlers. Onze eerste grote pijler van activiteiten: nieuws, economie-financiën, werk en cultuur. Met titels als *L'Express*, *L'Expansion*, *L'Entreprise* (voortaan gefocust op b2b, online en events), *Mieux Vivre Votre Argent*, *Studio Ciné Live*, *Classica* en *Lire*. Deze pijler is actief op het vlak van print, online, beurzen en *line extensions*. Onze tweede pijler groepeerde lifestylemerken zoals *Point de Vue*, *Les Côtés*, *Maison Française Magazine*, *Zeste*, *Décoration Internationale*, de website *Cotemaison.fr*. Onze derde en laatste pijler is 'Advies-Oriëntatie', met het multimediamerk *L'Etudiant*

als draaischijf. Marktleider met 85 salons, de website nummer 1 in de sector, printuitgaven en een buitengewone database met gegevens van de doelgroep 15-25-jarigen. Deze laatste pijler onderscheidt ons het meest van de Belgische tak van Roularta. Hij is echt typisch voor het Franse filiaal. Zeer gericht op jongeren, die we ook langer aan ons proberen te binden, zodat ze de overstap maken naar onze nieuws- en lifestyletitels voor volwassenen.

De kracht en coherentie van onze groep laat zich samenvatten in deze drie woorden: oriëntatie, informatie, inspiratie. Onze merken zijn daarbij zowel toonaangevend als multimediaal."

Welke ontwikkelingen voorziet u op korte en middellange termijn?

CP: "De digitale ontwikkeling is nu al enkele jaren prioritair bij onze groep. Er loopt momenteel een *metered paywall*-project op de website van L'Express. Dat is een eerste poging om een betaalsysteem voor het grotere publiek te introduceren. Een ander project is de digitale uitbreiding van Point de Vue. Maar we mogen evenmin het belang van de line extensions onderschatten. Vooral dan de betalende evenementen, zoals die van L'Entreprise of de veelbelovende cruise van L'Express in september. Op het einde van het jaar organiseren we bijvoorbeeld ook een pedagogisch concert. Dat zijn allemaal initiatieven die onze merken versterken. Onze *savoir-faire* in de organisatie van beurzen en salons wordt algemeen erkend, we willen er zeker nog andere creëren. Au fond is onze bedrijfscultuur journalistiek, het is vanuit dat kapitaal dat we moeten diversifiëren. Ik vind het dan ook primordiaal om nauw samen te werken met Christophe Barbier, die als geen ander die polyvalente journalistiek van de nieuwe eeuw belichaamt."



Corinne Pitavy:

"We hebben een echte journalistieke bedrijfscultuur."



Christophe Barbier: "We moeten een goed online betaalsysteem vinden."

Bent u na twee moeilijke jaren nog altijd optimistisch en enthousiast?

CP: "We hebben het geluk sterke merken in huis te hebben die zeer bekend zijn in Frankrijk. De Franse markt is zeer concurrentieel: er bestaan ongeveer vierduizend publicaties en er komen er nog altijd bij. Elke sector telt talloze titels: 'huis en tuin' is goed voor liefst 150 publicaties! Hallucinant, maar dat is de realiteit. Gelukkig heeft onze groep een portefeuille met toonaangevende, gewaardeerde merken, die we via verschillende platforms kunnen uitspelen, meer dan alleen print dus. De grote uitdaging is om te komen tot een andere manier van werken. Met uitgebreide competenties en journalisten die hun expertise via diverse media kunnen etaleren: lange en korte teksten, gesproken interventies, video's, het organiseren van evenementen. De schrijvende pers is nog een van de weinige betalende media. De lezer wordt veeleisender en de uitgever moet zich vooral de vraag stellen: 'Welke content verdient het vandaag nog, in deze tijden van internet en gratis informatie, om te worden gedrukt? Wat willen de mensen kopen?'"

Veranderen zonder identiteitsverlies

Ook Christophe Barbier is zich als redactiedirecteur van L'Express scherp bewust van de veranderingen in de mediasector. Toch wil hij trouw blijven aan de stijl en waarden van het toonaangevende weekblad.

Uw complementariteit met Corinne Pitavy is de laatste twee jaar maximaal op de proef gesteld.

CHRISTOPHE BARBIER: "Dat komt doordat we geconfronteerd werden met een advertentie- en distributiecrisis. Samen hebben we een sociaal plan voorbereid om de teams optimaal te herschikken zodat we nieuwe redactionele projecten kunnen uitvoeren en tegelijk de kosten kunnen verminderen. Maar als we het magazine L'Entreprise voortaan

volledig digitaal maken, is dat wel degelijk een redactionele verandering en geen economisch antwoord op de crisis."

Is het niet complex om tegelijk in te zetten op print en online, op diepgaande informatie en snel nieuws?

CB: "Het gaat om een convergentiepolitiek die de Roularta-groep al langer hanteert. We moeten inspelen op verschillende uitdagingen. Ten eerste is er de versnelling in de overgang van print naar digitaal. Ten tweede: de economische uitdaging om online betalende modellen te introduceren die rekening houden met het lezerspubliek, en dus ook de kwaliteit en de publiciteit. Sommige van die ontwikkelingen staan dit jaar hoog op de agenda, vooral bij de website van L'Express."

"L'Express blijft als weekblad toonaangevend in het observeren van de maatschappelijke omwentelingen."

Is het mogelijk die veranderingen door te voeren zonder te raken aan de identiteit van L'Express en de andere titels?

CB: "Dat is het belangrijkste. L'Express heeft vorig jaar zijn zestigjarige bestaan gevierd. We moeten natuurlijk evolueren, maar we moeten ook waken over het behoud van onze

identiteit. We willen een weekblad blijven dat toonaangevend is in het observeren van de maatschappelijke omwentelingen. We moeten tonen dat we er volop voor gaan en daarbij ook rekening houden met het digitale. Al onze redactionele beslissingen geven een antwoord op dezelfde vraag: respecteren ze vandaag en morgen de identiteit van het magazine? Ik vind de digitale ontwikkeling een rijkdom die toelaat om bepaalde informatie, een scoop, meteen vrij te geven. Tijd is niet langer een rem en ook ruimtelijke beperkingen bestaan niet langer: het doet er niet toe of een tekst nu 2 of 200 pagina's lang is. De digitale ontwikkeling is dus een kans, maar qua businessmodel ook een stormachtige revolutie. Bij elke revolutie zijn er mensen die langs de kant van de weg gaan staan en anderen die vooruitgaan. De voorwaarde voor het succes: de soepelheid van de redactionele en commerciële teams. Met moed, enthousiasme en investeringen. Al is dat niet altijd makkelijk in crisistijd."

Wat zijn de trends voor 2014?

CB: "We moeten een goed online betaalsysteem vinden, de papieren magazines blijven ontwikkelen om de lezer en dan vooral de abonnee tevreden te houden, maximaal diversifiëren. Dit jaar zullen we 50 speciale *hors-série*-nummers gemaakt hebben, we organiseren een L'Express-cruise met conferenciers, en zo verder. Allemaal manieren om via andere instrumenten onze waarden uit te dragen. De media van vandaag zijn heel divers: van tablet over cruise tot papier, beurzen en salons."

Frans voor Roularta Bestaat er zoiets als de typische Roularta-touch?

CP: "Ik werk al lang samen met Roularta en Rik De Nolf. Al vanaf dag één viel me op hoe Roularta heel spontaan ervaringen en *best practices* met ons deelt. Het is een oprechte en permanente uitwisseling, op alle gebied. Roularta heeft altijd haar Belgische succesrecepten aan ons toegelicht, en dus hebben ook wij van onze kant diezelfde open houding aangenomen. Dankzij deze wederzijdse uitwisselingen winnen we tijd en werken we op een rationele en transparante manier."

ling, op alle gebied. Roularta heeft altijd haar Belgische succesrecepten aan ons toegelicht, en dus hebben ook wij van onze kant diezelfde open houding aangenomen. Dankzij deze wederzijdse uitwisselingen winnen we tijd en werken we op een rationele en transparante manier."

Wat zijn de gemeenschappelijke punten van Roularta Frankrijk en Roularta België?

CB: "Dezelfde bedrijfsethiek, eenzelfde gestrengheid in het beheer van het geïnvesteerde geld – dat verenigt onze twee landen en onze twee groepen. Wat ook belangrijk is voor Franse journalisten, en daar kan ik Rik De Nolf nooit genoeg voor danken: het respect voor de redactionele onafhankelijkheid. Management is één ding, de inhoud een ander. Die scheidingslijn wordt hier enorm gerespecteerd. Als redactiedirecteur kan ik daar alleen maar blij mee zijn."

En wat maakt jullie verschillend?

CB: "De concurrentie, die in Frankrijk veel ruwer is. Het lijkt me dat de concurrentie in België zich toch iets beschaafder gedraagt. En dan zijn er de culturele verschillen in leesgedrag, de verschillende manieren om informatie te consumeren. Zowel op het vlak van lezerstrouw als prijs enzovoort. In elk geval is het publiek in beide landen enorm geëvolueerd en consumeert het informatie op een andere manier. Ons Franse leespubliek heeft tussen 2006 en 2008 momenten van politieke passie gekend, maar staat nu onverschillig en bijna afwijzend tegenover politiek. Lezers zijn nu vooral geïnteresseerd in maatschappelijke en psychologische thema's. Het is aan ons om de nieuwsgierigheid van die lezers te wekken en om rekening te houden met hun wensen. Ons beleid zal altijd hetzelfde blijven: kwaliteit en waarden, uitgedragen door de mannen en vrouwen met wie we samenwerken." 📌

April 15/04 Het ontwerpbureau start met het concept voor de Touch the Future-app van Knack Weekend.

A day at Ontwerpbureau



Evy Alliet en Nele Boudrez



Lien Huyghe en Karl Van de Kerkhove



Birgit Van Brabander en Hans Vanneste



Saskia Arteel en Natalie Moutton



Sophie Lemaitre

Van internetpubs tot interactieve tabletmagazines, van administratief drukwerk tot de uitwerking van een volledig mediaplan. Het ontwerpbureau van Roularta in Roeselare weet altijd raad. Karl Van de Kerkhove en Saskia Arteel sturen deze unit van creatief talent aan.

08:00

Karl start met een individuele ochtendbriefing aan alle ontwerpers. Ze komen bij hem langs voor feedback op hun geleverde werk van de dag voordien en ze krijgen input voor hun taken van vandaag. De deadlines zetten iedereen op scherp. Saskia woont ondertussen de ochtendvergadering bij onder leiding van directeur Premedia Erwin Danis. Saskia staat onder andere in voor de opvolging van de personeelsbezetting, de budgettering, de aankoop en facturatie en de technische follow-up. Een takenpakket waar veel organisatie bij komt kijken.

09:35

De ontwerper heeft de lay-out voor een nieuw project onder handen genomen. Het resultaat wordt afgetoetst bij een clusterverantwoordelijke, Birgit Van Brabander of Sophie Lemaitre. Een eerste lay-outcontrole maakt wel degelijk het verschil, waar nodig wordt er bijgestuurd. Linda Hoet is ook een belangrijke schakel: zij zorgt ervoor dat elke opdracht administratief op de rails wordt gezet, volgt nauwgezet op of alle materiaal per project op tijd aangeleverd wordt en staat in voor de archivering van de afgewerkte projecten.

10:30

De afdelingsvergadering, een forum van alle praktische mededelingen binnen het ontwerpbureau, start. Een van de agendapunten vandaag is de opleiding commerciële mogelijkheden op tablet, waarover Saskia een presentatie geeft om iedereen uitvoerig te informeren. In samenwerking met Natalie Moutton (technisch verantwoordelijk voor de afdeling) worden verder alle nieuwigheden besproken om de werking van het ontwerpbureau te optimaliseren.

14:00

De lay-out van een nieuwe opdracht werd door de verantwoordelijke goedgekeurd en dit dossier schuift nu door naar de correctrices, die instaan voor de taalkundige controle. Nele Boudrez, Evy Dermaut, Gerda Waeyaert en Evy Alliet zijn vanaf dan het aanspreekpunt voor de klant en verzorgen de coördinatie tot een goed voor druk binnengehaald wordt.

16:45

Het ontwerpbureau springt ook mee op de digitale trein. Nu wordt alle creativiteit aangewend om een nieuwe internetcampagne voor Knack te ontwikkelen. Ook interactieve apps behoren tot de mogelijkheden. Sophie Lemaitre denkt ondertussen een concept uit voor de *Touch the Future*-app van Knack Weekend, die een verfrissende kijk op de toekomst biedt. Bij de realisatie van minisites, zoals voor de Primaverba-actie van Standaard Boekhandel, of voor e-mailings, is de afdeling Preweb de technische steun en toeverlaat van het ontwerpbureau.

April 13/04 Knack Roeselare wordt volleybalkampioen van België.

A day at Volleybal Knack



Na een schitterende campagne haalde Knack Roeselare in 2013 zowel de landstitel als de beker van België binnen. De ambitie om nog beter te doen, brandt volop. We volgden Knack Roeselare tijdens de 100ste Champions League-match tegen de Poolse kampioen Asseco Resovia op 22 januari 2014.

19:30

Schiervelde opent zijn deuren voor de 100ste wedstrijd van 'de Knack' in de eredivisie van het Europese volleybal. Met mondjesmaat stromen de eerste soldaten van het blauwe Knack-legioen binnen. Het sportcafé loopt stilaan vol. De meningen lopen uiteen. "Het wordt moeilijk tegen de Poolse kampioen", "We krijgen een golden set", "We stunten opnieuw". Ook in de arena warmen de spelers zich op onder het oog van de supporters. De spanning stijgt. Het belooft een zinderende volleybalavond te worden in een overvol huis.



Ruben Van Hirtum

20:30

De wedstrijd wordt op gang gefloten onder luid applaus en aanmoedigingen van 800 volleybaladepten. En zoals dat gaat in het volleybal, worden de verhoudingen snel duidelijk. De Poolse kampioenenploeg, de meerdere in budget, in individueel talent, in lengte van de spelers en in breedte van de bank, zorgt onmiddellijk voor een naar volleybalnormen niet te dichten kloof 3-8. De bezoekers demonstreren, de Knack klampt aan en vecht met alle middelen die ze heeft. Maar wereldklasse drijft boven en Resovia haalt de buit binnen met 18-25.



21:00

Het wordt eenvoudig en moeilijk tegelijk: vier opeenvolgende sets winnen om ons te plaatsen voor de Final 6. Set twee begint uitstekend, Knack zet een tandje bij en speelt een niveau hoger en Resovia een niveau lager. Een glansrol voor Coolman in het blok, aces van Eemi, afwerking van Hendrik... Knack slaat een kloof van 15-10. Maar dan worden de luxebankzitters van Resovia op het terrein gebracht en stilaan wordt het verschil kleiner... tot 21-21. Maar de vechtlust van de West-Vlamingen kent geen grenzen en de felbevochten tweede set is binnen: 28-26. Schiervelde ontploft.

Pieter Coolman



21:30

Set drie kondigt zich aan als eentje vol spanning, hoop, verwachting... Maar het verhaal van deze set is helaas relatief eenvoudig. De bezoekers stellen vlug orde op zaken. Knack is niet meer bij machte om Resovia ook maar een strobreed in de weg te leggen. Een droge 16-25 waarbij de Polen opnieuw hun overschot aan talent illustreren. Set vier is dan voor de statistieken (18-25), langs beide zijden krijgen enkele wisselers hun kans.

22:30

Einde Europese campagne. Pijnlijk? Ja. Zeker als je het verliezen wat verleerd bent. Een schande? No way! Knack Roeselare blikt Europese topploegen in, dwong respect af en staat op de Europese landkaart. De thuisploeg krijgt direct een staande ovatie voor haar Europese campagne van de voorbije twee seizoenen. De focus wordt opnieuw gelegd op de nationale competitie waar Knack afgemeten leider is en onverdroten afsteven op de zoveelste finale van de play-offs. Schiervelde gaat feestend de nacht in, de vijfde set duurt het langst.



April 10/04 Nicolas De Pape wordt hoofdredacteur van Le Journal du médecin.

Het jaar van de omwentelingen

2013 was het jaar waarin de Huisarts/le Généraliste fuseerde met de Artsenkrant/Le Journal du médecin en Roularta Medica transformeerde in ActuaMedica. Een ideale gelegenheid om een stand van zaken op te maken met de nieuwe hoofdredacteur van Le Journal du médecin, Nicolas De Pape.



Nicolas De Pape

Nicolas De Pape is de vroegere adjunct-hoofdredacteur van Le Journal du médecin en een expert in het medische domein. Bij Roularta staat hij nu aan het hoofd van een medium in volle verandering.

“De nieuwe formule van betalende abonnementen doet het uitzonderlijk goed.”

Een nieuwe verschijningsfrequentie, een nieuwe organisatie, de ontwikkeling van de website: 2013 was een jaar van omwentelingen?

NICOLAS DE PAPE: “De belangrijkste wijziging was de nieuwe verschij-

ningsfrequentie: van tweemaal naar eenmaal per week. Dat wekelijkse ritme, dat de vroegere de Huisarts/le Généraliste al hanteerde, bezorgt ons meer comfort en resulteert in een betere kwaliteit, met reportages op het terrein en diepgaande onderzoeken. Een andere significante verandering: de overgang naar betalende abonnementen. Dat was een echte uitdaging want de dokters en specialisten waren het gewend om de informatie gratis te ontvangen. Maar de nieuwe formule doet het uitzonderlijk goed. Abonnees genieten van doorwrochte informatie, niet-abonnees die de website bezoeken hebben geen toegang tot de krant in pdf-formaat. Abonnees ontvangen bovendien wekelijks de papieren editie en kunnen de Artsenkrant nu ook op iPad lezen. En dan is er nog de abonneeclub die hen maandelijks geschenken en privileges aanbiedt. Binnen ActuaMedica is Le Journal du médecin/Artsenkrant het enige medium met zo'n werkwijze.”

Het is een andere opvatting van de krant?

NDP: “Inderdaad. De abonnee heeft het recht om nog veeleisender te zijn, binnen de redactie heerst voortaan een echte druk om kwaliteit te brengen. Onze tweede uitdaging: midden 2014 de hernieuwing van de abonnementen analyseren. We gaan trouwens een enquête lanceren om de voorkeuren en verwachtingen van onze lezers beter in kaart te brengen. Willen ze meer professioneel nieuws, geneeskunde, cultuur, management? Aan hen om ons duidelijk te maken wat ze wensen.”

Hoe hebt u de turbulenties ten gevolge van de fusie ervaren?

NDP: “De samensmelting van twee concurrerende magazines is natuurlijk geen peulschil, het was soms moeilijk. Maar nu voelen Le Journal du médecin/Artsenkrant en bij uitbreiding ActuaMedica zich echt een volwaardig lid van één en dezelfde familie: Roularta.”

Touchpoint

Altijd met voetbal in het hoofd

03/04 De Esseveekrant en 17/04 KV Oostende krijgt een speciale editie na de promotie naar eerste klasse.

‘Altijd met voetbal in het hoofd’ is de slogan van Sport/Voetbalmagazine, maar ook bij De Streekkrant/De Weekkrant zetten ze het voetbal graag in de kijker. Nicolas Nosedá, Chef Regio Gratis Pers: “In De Streekkrant/De Weekkrant hebben we niet enkel aandacht voor regionale events, maar ook voor de nationale actualiteit. Enkele van de meest opvallende nummers in 2013 waren zelfs sportgerelateerd. Op 3 april, net voor de start van play-off 1 in de Jupiler Pro League, brachten we een heuse Esseveekrant uit (editie Waregem). We deden dit naar aanleiding van het ongelooflijke voetbaljaar dat ze daar beleefden. Tot op het einde van het seizoen deed Essevee volop mee voor de titel. De krant werd zeer gesmaakt, zowel door de lezer als door de adverteerder. Een ander succesverhaal was De Streekkrant Middenkust van 17 april. De titel en bijbehorende promotie naar eerste klasse voor KV Oostende werd gevierd in een prachtig themanummer. En net voor de Belgische bekerfinale tussen Racing Genk en Cercle Brugge brachten we ook twee heuse cupkranten uit. Racing Genk won uiteindelijk de beker ten koste van de Bruggelingen, maar ook De Streekkrant/De Weekkrant mocht zich na afloop in de handen wrijven.”



Goed gevonden: de zoekrobot

Roulartamedia.be schakelt een nieuwe zoekrobot in.

De website van Roularta Media gebruikt een efficiëntere zoekrobot voor de kalenders en tarieven van de magazines. Alle informatie wordt voortaan elektronisch gebundeld in één systeem. De gebruiker kan nu zelf per titel, per pakket en per creatieve formule zoekresultaten opvragen, via een link doorsturen of een output van de tariefkaart maken in pdf of Excel. Het is ook mogelijk om een overzicht te maken van alle magazines en pakketten. Hetzelfde geldt voor alle kalenders. Vragende partij voor de nieuwe zoekrobot was de communicatieel van Roularta Media. De lay-out van de website werd in Zellik gerealiiseerd door Inge Cornelis en Isabelle Van Iseghem van de afdeling Communicatie. De dienst IT-ontwikkeling (Peter Bonduelle, Christophe Laloo, Geert Tyvaert, Gregory Deceuninck, Nele Neiryck en Wim Wittouck) tekende voor de technische realisatie. Isabelle Borry van de dienst Back Office & Klantendienst is verantwoordelijk voor de aanpassingen in de kalenders en tarieven.

www.roulartamedia.be

Mei De apps van de Roularta-magazines zijn voortaan beschikbaar op Android.

De apps als paradepaardjes

Eind 2013 zaten er 95 apps – voor elk type van smartphone – in de portefeuille van Roularta. Knack en Le Vif/L'Express werden genomineerd als 'Best of 2013' van Apple België, een award die de meest opmerkelijke, innovatieve en entertainende apps van het afgelopen jaar lauwert. Enkele gangmakers en pioniers achter dit succes verzamelden rond de tafel: Pieter Everaert, Robin Verlinde, Jan Gevaert, Frederik Couckuyt en Johan Vanoeteren.

Een meer dan gepast eindejaarsgeschenk, die erkenning voor de app van Knack en Le Vif/L'Express?

PIETER EVERAERT: "Het is mooi dat net Knack en Le Vif/L'Express werden opgenomen in de 'Best of 2013' van Apple België. Het zijn de titels waarmee alles in september 2010 is begonnen. In het prille begin ging het weliswaar enkel om de tekstweergave op iPhones uit de printversie, uiteraard wel optimaal weergegeven voor die kleine schermen. Niet lang daarna volgde de iPad-versie van beide nieuwsmerken. Ook bij het uitrollen van apps naar andere titels of de nieuwe toepassingen zijn Knack en Le Vif/

L'Express vanwege de uniformiteit en de prijs altijd de haantjes-de-voorstee."

JOHAN VANOETEREN: "Eind 2010 was de basis voor de nieuwe media van Roularta gelegd. Daarna was het een kwestie van voortdurend bijleren en verfijnen op basis van de eigen ervaringen en de reacties van de lezers. Met elke technische update vergroot het gebruikerscomfort voor de lezer en stap na stap klonen wij onze kennis naar andere nieuwsmerken. We werken tegelijkertijd in de diepte (kwaliteit) als in de breedte (meer titels). Zo zie je hoe onze apps uitzwermen over al onze nieuwsmedia en voor de gebruikers van alle

soorten smartphones en tablets: iOS, Android, Windows, BlackBerry. Elke gebruiker van een smartphone heeft nu toegang tot alle titels van Roularta. Dat is een van de grote verwezenlijkingen van 2013. Let op: voor de gebruiker is de look-&-feel van het eindresultaat altijd hetzelfde – Knack op een iPad is quasi identiek als Knack op een Android-tablet – maar voor ons als ontwikkelaars is dat een ander verhaal. Als wij een app op een ander platform willen laten draaien, moeten wij telkens volledig vanaf nul beginnen te programmeren."

FREDERIK COUCKUYT: "We zijn begonnen met iOS, omdat het in 2010



Een kwestie van voortdurend bijleren.

nog volstrekt onduidelijk was welke andere technologie zou doorbreken. We baseren ons dus op het marktaandeel van de diverse soorten toestellen om onze prioriteiten te stellen en nieuwe apps te ontwikkelen. Bij de grootste spelers halen we natuurlijk onze grootste return."

“Onze apps zwermen uit over al onze nieuwsmedia.”

Nieuwe leeservaring op tablet

PE: "Los van de apps die we ontwikkelden voor de verschillende soorten toestellen van onze lezers, stond 2013 in grote mate in het teken van de TOL – de *Tablet Optimized Layout*. TOL betekent dat een magazine volledig opnieuw gelayout wordt op maat van de tablet. Dus daar stap je af van een kopie van het printproduct in tekst en pdf, maar breng je een heel nieuwe leeservaring. Waarom de traditionele lay-out van het ge-

drukte medium volgen, als er unieke mogelijkheden bestaan zoals swipen en doorklikken? De artdirectors van de magazines hebben een aantal vaste stramienien opgesteld voor iPad die wel aansluiten bij de look-&-feel van de printversie, maar ons toelaten om de inhoud snel op te waarderen voor tabletgebruikers."

FC: "En dat natuurlijk binnen de deadlines en zonder dat er vroegere

sluitingstijden worden gevraagd aan de redacties. Dat vergde intern een hele aanpassing van de workflow en organisatie, maar we slagen er wel in om de TOL-versies mooi op tijd naar de lezer te brengen. Voor Knack is dat dinsdag vanaf 21 uur, terwijl de printversie op woensdag verschijnt. Voor Le Vif/L'Express is dat donderdagavond 21 uur, terwijl de printversie de lezers op vrijdag bereikt."



Techniek is één ding, maar houden de lezers niet vast aan de look-&-feel van de print?

JV: "Almaar meer lezers ervaren en waarderen het extra gebruiksgemak van de TOL. Begin 2013 las de helft van de lezers Knack in pdf en tekst, de andere helft koos voor TOL. Nu downloadt ongeveer 70% de TOL-versie."

FC: "Meer gebruikers betekent ook meer reacties. Die zijn doorgaans heel positief. Op basis van de feedback van de lezers hebben wij updates voor templates gemaakt en andere interactieve elementen geoptimaliseerd."

“Elke gebruiker van een smartphone heeft nu toegang tot alle titels van Roularta.”

JAN GEVAERT: "De waardering van onze lezers bleek al snel. Vrijwel meteen na de lancering van de TOL-versie van Knack kwam de vraag wanneer Knack Weekend, Knack Focus en de andere tijdschriften van de groep zouden volgen."

PE: "De opstart van de TOL-versies voor de verschillende titels is een van de grootste verwezenlijkingen van 2013. Dat heeft bloed, zweet en tranen gekost, maar de voldoening van alle betrokkenen was nadien ook des te groter. Eigenlijk is het een paradepaardje van iedereen binnen de groep, want iedereen is er intussen bij betrokken of draagt bij tot de wekelijkse realisatie."



JG: "Onze manier van werken met TOL voor magazines is uniek in België. En ik maak mij sterk dat ook qua kostprijs niemand aan onze realisatie kan tippen, omdat wij de content van de print semiautomatisch hergebruiken in een systeem van vooraf uitgetekende templates."

Almaar meer extra's

ROBIN VERLINDE: "Voor zowel replica van de printversie op iPad met tekst en pdf als voor de TOL-versie geldt dat het relatief eenvoudig is om extra content beschikbaar te stellen. De redactie kan het magazine verrijken met video's, foto's, audiofragmenten... maar ook voor de adverteerders opent er zich een nieuwe wereld. En voor een uitgever een nieuwe bron van inkomsten."

Hoe kan een adverteerder maximaal gebruik maken van de apps?

JV: "Hij kan kiezen tussen drie soorten publiciteit. Je hebt een *splash*-advertentie, daarbij krijg je bij de opstart van een app gedurende drie tot vijf seconden publiciteit te zien, een statisch beeld dat na aanklikken naar de site van de adverteerder overschakelt. Daarnaast zijn er *upsells*, extra publicitaire pagina's die we tussen de pagina's van de printversie plaatsen, *full screen*. Dat kan statisch zijn, maar ook video- of *full html*-animatie bevatten, wedstrijden, puzzels, enquêtes... Dat zijn tablet-

specifieke advertenties die niet in de print aanwezig zijn. En dan is er nog de virtuele blister. Analoog met de blister voor de printmagazines, waarbij er extra publicaties mee onder folie gaan met het Knack-pakket, kunnen we aan de Knack-app extra uitgaven toevoegen, bijvoorbeeld naar aanleiding van het Autosalon."

RV: "Dat soort pagina's, die we toevoegen in de tabletversie van onze magazines, noemen we 'interstitials'. Dat kunnen heel complexe extra's zijn met veel technologische toeters en bellen die door de klant zelf worden aangeleverd of die ons eigen bureau voor de klant ontwerpt en ontwikkelt."

JV: "Een prachtig voorbeeld van wat technisch allemaal kan, was de *Touch the Future*-app van Knack Weekend. Ter afsluiting van het feestjaar '30 jaar Knack Weekend' ontwikkelden we een gratis app – enkel en alleen beschikbaar voor digitale lezers – die een beeld gaf op de toekomst van lifestyle. We hebben voor de app volledig los van het printproduct gewerkt. Een geweldig succes en een even geweldige leerschool, ook op technisch vlak."

PE: "Er moet natuurlijk voldoende marktpotentieel zijn, maar in 2014 is het mogelijk dat er meer dergelijke *dedicated* apps, die niet gebaseerd zijn op een printeditie, ontwikkeld en gelanceerd zullen worden." 📱

Mei 27/05 Roularta neemt een participatie in Yellowbrick.

Parkeren met de app

Parkeren en eenvoudig betalen via smartphone? Dat is voortaan perfect mogelijk dankzij Yellowbrick België, het bedrijf dat Roularta Media Group, Groep Rauwers en Brick Parking in mei 2013 hebben opgericht. Roularta's COO Xavier Bouckaert licht toe.

Wat is Yellowbrick België?

XAVIER BOUCKAERT: "Yellowbrick is een nieuwe vennootschap die we hebben opgericht in samenwerking met de Belgische groep Rauwers, gespecialiseerd in onder andere

“Deze mobiele app past perfect in onze multimediale strategie.”

parkeerbeheer voor steden en gemeenten, en het Nederlandse Brick Parking, de eigenlijke uitvinder van het systeem. Yellowbrick brengt een mobiele app op de markt waarmee je eenvoudig kan parkeren: met een simpele druk op je smartphone geef je je aankomst- en vertrektijd in. Later volgt dan de afrekening. In Nederland bestaat het systeem al sinds 2006."

En is het daar een succes?

XB: "Bijna 400.000 Nederlanders gebruiken de app, in een honderdtal steden. Onze Belgische versie is nu al geïntroduceerd in Schaarbeek en eind 2013 volgde ook Koksijde. In een eerste fase hebben we 45 Belgische steden gecontacteerd en de meesten hebben ook positief geantwoord. De volgende twee jaar zullen we het systeem uitrollen en in die periode hopen we twee miljoen transacties te realiseren."

De toegepaste toekomst

Een parkeer-app: is dat niet verrassend voor een mediabedrijf?

XB: "Al van bij ons ontstaan zijn we een multimediaal bedrijf. En vanaf 2009 investeren we daarbij ook volop in mobiele applicaties, waarvan het belang in de toekomst alleen maar zal toenemen. Een mediagroep zoals de onze kan daarin een rol spelen. Niet alleen door het aanbieden van onze eigen mediaproducten, maar ook door dienstverlenende apps zoals Yellowbrick." 📱



Xavier Bouckaert

Mei 23/05 Plus Magazine viert zijn 25ste verjaardag met een luxe-editie van 200 pagina's.

A day at Plus Magazine



Marie Cousin, graficus



Anne Vanderdonck



Met Koen Roskams en Marie Cousin

Plus Magazine biedt een antwoord op de vele vragen die vijftigplussers zich stellen, want zij worden in hun nieuwe levensfase geconfronteerd met tal van veranderingen. Het maandblad verschijnt in de beide landstalen en wordt gemaakt door een team enthousiaste jongeren van 28 tot 61 jaar.

09:00

"Goeiemorgen, bonjour!" De meeste journalisten zijn gearriveerd, de redactie van Plus Magazine komt tot leven. De vroege vogels Ariane De Borger en Jocelyne Minet keren hun klavier even de rug toe. Tijd om een praatje te slaan met de collega's en zo ontspannen aan de werkdag te beginnen. Ochtendfiles en omléidingen passeren de revue, de stress wordt van zich afgeschud. Olivia Van de Putte komt terug van een buitenlandse reportage en heeft koekjes meegebracht. Een traditie: wie de grens oversteekt, komt terug met een lokale specialiteit.

09:20

Secretaresse Rita Miny heeft al vijf telefoontjes van lezers gekregen. Eén iemand wilde de procedure kennen om een boek te schrijven. Een ander vroeg de contactgegevens van een dokter die geïnterviewd werd in het laatste nummer. Een derde had een suggestie voor een juridisch artikel. De lezers van Plus Magazine zijn zeer gehecht aan 'hun' maandblad en ook heel reactief. Vaak contacteren ze het magazine voor advies, aarzelen niet om zich bloot te geven. "Ze verwachten dat we op alles een antwoord klaar hebben", lacht Rita.

09:30

Kari Van Hoorick, verantwoordelijk voor de artikels over gezondheid, stelt hoofdredactrice Anne Vanderdonck de planning voor van de thema's voor de komende maanden. 'Gezondheid' is een veelgelezen rubriek die honderd procent foutloos moet zijn. Vijftigplussers zien zich geconfronteerd met een rits nieuwe problemen. Ze hechten veel belang aan preventie en zijn gepassioneerd door gezonde voeding. Kari en Anne waken over een goed evenwicht tussen serieuze en luchtiger onderwerpen.

10:30

Redactievergadering. Onderwerpen en invalshoeken werden al vroeger besproken. Nu geeft iedereen toelichting bij zijn of haar thema's. Er wordt gediscussieerd, nieuwe vragen en mogelijkheden zien het licht. Gaandeweg zorgt de groepsdynamiek ook voor nieuwe ideeën voor toekomstige nummers. De vergadering is ook de gelegenheid om een oproep te lanceren: "Ik ben op zoek naar mensen die een getuigenis willen leveren, wie kan me helpen?" Bij Plus Magazine is herkenbaarheid cruciaal, getuigenissen zijn onmisbaar.

12:30

Anne Vanderdonck wandelt rond in een schoenenwinkel. Verstrooid struikelt ze over een kartonnen doos in het midden van de gang. Ze heeft zich pijn gedaan en wanneer ze opnieuw in haar wagen zit, vraagt ze zich af: wat als ik iets gebroken had? Hoe zit het met de verantwoordelijkheid van de winkel? Wat had ik moeten doen? Terug op de redactie is de ervaring voer voor een discussie met Annemie en Jocelyne, de journalistes van de rubriek Recht en Geld. Voer voor een artikel ook. De inspiratie vindt men altijd en overal.

Touchpoint

Oranje boven 01/05 De Zondag verschijnt in een speciale editie.

Op 1 mei lag er een bijzondere editie van De Zondag bij de bakker, naar aanleiding van de troonswissel in Nederland van 30 april en Koninginnedag. Zo werd De Zondag een koninklijk oranje blad. Ook op 21 juli pakte De Zondag uit met een koninklijke feestdageditie voor de troonswissel in eigen land. In samenwerking met Best Frit trakteerde de krant op een gratis pakje friet. Resultaat: meer dan 43.000 bonnen in de frituren.

Andere straffe cijfers van De Zondag in 2013:

- 3354 lezers gebruikten de bon voor een voordelig bezoek aan Boudewijn Seapark in de paasvakantie.
- 3591 lezers schreven in voor een kampeerweekend aan de kust, een actie in samenwerking met Pasar.
- 4385 lezers namen deel aan de kleerkast-enquête, in samenwerking met e5 mode.
- 13.442 lezers namen deel aan de 'Zak van de Sint', de grote sinterklaaswedstrijd.



Rita Miny, secretaresse



14:00

Alle 'papieren' journalisten schrijven intussen ook voor het web. Leen Baekelandt coördineert de website in beide landstalen en redigeert een groot deel van de artikels. Ze doet een rondje op de redactievloer, nooteert de artikelvoorstellen van de journalisten voor de website of de newsletter. Nicolas Evrard schrijft een dossier over de Eerste Wereldoorlog voor het papier magazine en houdt ook een blog ('14-18') bij op de website. Voor een maandblad werken en toch dagelijks schrijven: het houdt de journalistieke reflexen scherp.

15:15

Een fotograaf stelt zijn Berlijn-reportage voor aan Ann Heylens, verantwoordelijk voor de reispagina's. Artdirecteur Koen Roskams controleert de kwaliteit van de foto's. Foto's zijn essentieel: ze bepalen in grote mate de goesting om het artikel te lezen en dragen bij aan het leesplezier. Wanneer vormgeefster Françoise Plume op zoek gaat naar foto's in databases, moeten die niet alleen het onderwerp illustreren maar ook de aandacht trekken.



Met Serge Lvoff en
Annick de Meyere

Met Olivia Van de Putte
en Nicolas Evrard



16:15

De twee eindredacteuren hebben een plekje dicht bij het raam. Serge Lvoff is Franstalig, Annick de Meyere Nederlandstalig. Serge stuurt een geredigeerd artikel door naar Annick. Het is klaar voor vertaling. "Maar de eerste paragraaf kan niet letterlijk vertaald worden, er zitten te veel culturele referenties in", waarschuwt Serge. "En ook de adressen moeten aangepast worden", constateert Annick. Intussen ontvangt ze een artikel van de vormgeving. De tekst blijkt te lang, er zal geknipt moeten worden.

17:20

Morgen vindt er een modeshoot plaats. Anne Vanderdonck belt naar styliste Sonja Mertens om te zien of alles in orde is. Locatie, fotograaf, make-upartieste, mannequin? Allemaal oké! Vandaag kleden vijftigplussers zich niet veel anders dan vroeger. Wel stellen ze zich soms vragen bij hun rimpels en veranderende lichaam terwijl ze zich nog zo jong van geest voelen. Hoe zich modern kleden zonder er wanhopig jeugdig uit te zien? Hoe omgaan met verouderingsverschijnselen? Kortom: hoe innerlijk en uiterlijk op elkaar afstemmen? Plus Magazine kent de antwoorden.

Touchpoint

This is IT

23/05 De abonnees van Trends krijgen ook een Data News bij hun pakket. Daardoor verhoogt de oplage van Data News van 14.500 tot 35.500 exemplaren. De actie trekt veel nieuwe lezers aan.

Hoofdredacteur Luc Blyaert van Data News: "Mijn goede raad aan mijn journalisten: zorg dat je minstens een keer per week de media haalt. En dat lukt ook: voor onze expertise worden we geregeld gevraagd in Koppen of Hautekiet. 2013 was voor mij het jaar waarin Data News erkenning kreeg op tv, radio en in de kranten. Dat komt onder andere doordat we ons niet meer alleen als een magazine positioneren, maar als een multimediaal platform waarbij print, website, video, sociale media en nieuwsbrieven elkaar versterken en aanvullen. Zo hebben we een echte community opgebouwd en bereiken we almaar meer mensen. Via verschillende acties aan de universiteiten proberen we ook daar de jongeren warm te maken voor de ICT-sector."



Juni 12/06 Tends HR Award.
18/06 Tends Woman Award en CFO van het Jaar.

Een evenement is een driehoek

De teller van Wim Desloovere, Director Events, Fairs & Seminars, piekte in 2013 ruim boven de honderd georganiseerde evenementen. Weinig 'echte' eventbureaus doen dit de evenementencel van Roularta na. Op de lijst prijken zowel nationale events, awarduitreikingen en beurzen als kleinere seminaries en inhoudelijk gespecialiseerde congressen. Enkele bekende namen: Data News Awards, Trends Manager van het Jaar, Weekend Fashion Experience, Trends Gazellen, Trends Finance Day, Trends Summer University,... Over de business, de organisatie en de promotie van de Roularta-events: een toelichting in drie delen door Wim en Director Communication & Promotion Michaël Nevejan.

BUSINESS: win-win voor lezer, adverteerder én magazine

“Elk evenement staat financieel op eigen benen.”

“Dankzij de driehoek adverteerders-lezers-magazinetitels staat ieder evenement van Roularta financieel op eigen benen. Meer nog, elk event is volledig rendabel”, zegt Michaël Nevejan.

MICHAËL NEVEJAN: “Een event, in welke vorm dan ook, is voor ons dé manier om een mediatitel te laten leven en een extra dimensie te geven. Achter elk event zit een doordachte strategie. De 360°-benadering van Roularta staat centraal. Wij verkopen onze adverteerders niet zomaar een losse advertentiepagina, wél reiken we een compleet marketingpalet van print, online en televisie aan. Op maat van elke adverteerder schrijven we met deze componenten een uniek verhaal. Events vormen daarbij een extra pijler. Adverteerders krijgen de unieke kans om zichzelf expliciet te koppelen aan een geselecteerd event dat

zich richt op hun bestaande of potentiële klanten. Als ze geen sponsor zijn, kunnen ze nog altijd uitnodigingen voor de eigen medewerkers en hun klanten aankopen.”

Van idee tot realiteit

WIM DESLOOVERE: “Een event groeit binnen Roularta via verschillende wegen van idee naar realiteit. Mogelijk komt het idee van de hoofdredactie of de redactie zelf, in andere gevallen vraagt een adverteerder ons om iets op het touw te zetten. Zo krijgen we van adverteerders geregeld de vraag om een event te creëren waar ze in rechtstreekse interactie met hun klanten kunnen treden. Dit gebeurt



Wim Desloovere en Michaël Nevejan: “Een event groeit via verschillende wegen van idee naar realiteit.”

dikwijls kleinschalig voor een select publiek, bijvoorbeeld in de vorm van een seminarie of lunchsessie met een boeiende keynotespreker. Het gebeurt ook dat de evenementencel en het communicatieteam zelf een voorstel uitwerken. Het komt er altijd op aan om een win-win te creëren voor de magazinetitel, de lezers én de adverteerders. Wanneer deze cirkel rond is én het event creëert toegevoegde financiële waarde, dan gaan we een stap verder en volgt de concrete organisatie.”

Deze aanpak houdt meteen ook in dat Roularta alleen evenementen organiseert als er een inhoudelijke link bestaat tussen het event en het redactionele concept van de magazinetitel. Wim Desloovere: “Events laten toe om onze magazines persoonlijk te beleven. Al onze lezers of potentiële lezers zijn ook potentiële bezoekers van het event. Dit evene-

ment moet dan ook aansluiten bij hun inhoudelijke interesses. Via evenementen valoriseren we maximaal de merkkracht van de magazines, zowel ten voordele van het event, het magazine zelf als de adverteerders en sponsors. Prachtige voorbeelden daarvan zijn de Data News ICT Manager Contest, MoneyTalk Finance Day of Trends Manager van het Jaar.”

ORGANISATIE: strak is het codewoord

“We hebben draaiboeken voor alles.”

De organisatie en coördinatie van de evenementen gebeuren bij Roularta volledig in eigen huis.

“Voor ons geldt het motto: ‘wat we zelf doen, doen we beter.’”, zo stelt Wim Desloovere. Het stevig uitgebouwde evenemententeam telt een vijftiental medewerkers. “Voor de grotere evenementen werken we in duo met een hoofdverantwoordelijke en een back-up. Zo lopen we geen risico wanneer een van de twee tijdelijk uitvalt.”

Planningen en draaiboeken zijn de vaste werkinstrumenten waarmee de medewerkers van de evenementencel van Roularta dagelijks aan de slag gaan. In het team bestaan er drie soorten medewerkers: de *exhibition* managers die een reeks van beurzen organiseren, de eventmanagers die elk de verantwoordelijkheid over een aantal evenementen dragen en de logistieke medewerkers die intern de nodige hand-en-spandiensten leveren.

"Voor elk evenement stellen we een team samen dat de klus klaart", vertelt Wim Desloovere. "De job van eventmanager valt niet te onderschatten. Je moet kunnen coördineren, een kei zijn in organiseren, stipt werken, financieel onderlegd zijn en stevig in je schoenen staan tijdens onderhandelingen met leveranciers. Deze job kan je onmogelijk leren, het moet in je bloed zitten én een passie zijn. Wie een nine-to-five-job zoekt, is hier aan het verkeerde adres. Een eventmanager opent de deur van de zaal voor de opbouw om ze na het opruimen als laatste weer te sluiten."

De bepaling van datum en plaats

Als directeur van de evententencil tekent Wim op 95% van de events persoonlijk present. "Soms vinden er drie evenementen op één dag plaats en moet ik wel kiezen. Jaarlijks overstijgen we vlot de teller van honderd organisaties. Ik ben vooral in de achtergrond aanwezig en kijk of het totale plaatje klopt. Ik heb het volste vertrouwen in mijn team. Alleen als er echt iets verkeerd dreigt te lopen, grijp ik ter plaatse in. Het is belangrijk dat ik alles met eigen ogen zie, om nadien samen alles grondig te evalueren en waar nodig bij te sturen voor de volgende editie. Perfectionisme vormt het basisingrediënt van een geslaagd evenement."

Elk aspect van het evenement krijgt de nodige aandacht. "De belangrij-

ste beslissing is het selecteren van de datum. Vakantieperiodes vermijden we. Verder kijken we vooral naar de verschijningsdata van de magazines. Een evenement van Trends plaatsen we daardoor per definitie altijd op een woensdag. Het magazine ligt traditioneel op donderdag in de winkelrekken of valt dan bij de abonnees in de bus. De aanwezigen op het evenement krijgen zo in primeur het nieuwe nummer persoonlijk overhandigd. Bovendien geeft dit de kans om redactioneel te anticiperen op het event, bijvoorbeeld een interview met een awardwinnaar. Ook voor de precampagne in de aanloop naar het evenement is een goede afstemming tussen publicatie- en evenementdatum van essentieel belang. Dit laatste speelt vooral bij onze maandelijkse magazines zoals Nest en Data News."

Een volgende belangrijke keuze is de locatiebepaling en de zaalselectie. "We zoeken attractieve locaties die de nodige ruimte bieden. Grote evenementen omvatten bijna per definitie drie grote onderdelen: een staande receptie, een gedeelte in academische stijl en een culinair gedeelte aan tafel. Daarnaast kijken we voor de locatiebepaling ook geografisch naar de herkomst van de potentiële gasten. Sommige bedrijfssectoren zitten geconcentreerd in bepaalde regio's."

Uiteraard krijgt ook de inhoudelijke invulling veel aandacht. "We hechten veel belang aan de juiste keynote-sprekers. Voor de overige praktische elementen zoals catering, audio en video en meubels werken we samen met een geselecteerd clubje van enkele leveranciers. Zij weten op welk kwaliteitsniveau onze lat ligt en vol doen daar perfect aan."

PROMOTIE: het communicatieve samenspel met de mediatitels

“Onze multimediale troefkaart maximaal uitspelen.”

Geen geslaagd evenement zonder gasten. Geen gasten zonder doeltreffende promotie. Gelukkig beschikt Roularta over een arsenaal aan communicatiekanalen. Michaël Nevejan: “We beschikken over voldoende eigen vuurkracht om een event al vanaf het eerste jaar stevig op de kaart te zetten. Op de eerste editie van de Trends Vlerick Business Academy telden we maar liefst 450 betalende inschrijvingen.”

Achter elk evenement zit niet alleen de praktische organisatie door de evententencil, ook het communicatie- en promotieteam verricht heel wat werk. Michaël Nevejan: "Sinds kort beschikken we over drie promotiemanagers die de overkoepelende coördinatie van de grotere evenementen op zich nemen. Zij lijnen het initiële concept af en bewaken het businessmodel van dat event tijdens het hele proces. Daarnaast leggen ze de links tussen de verschillende departementen om van het evenement een totaalsucces te maken. Alle processen zijn gestroomlijnd en worden gedocumenteerd. Onze projectmanagers briefen de commerciële afdeling om gericht sponsors te zoeken, ze tekenen een communicatieplan uit voor de promotie, ze schakelen de administratieve diensten in voor het beheer van de inschrijvingen, maken de nodige afspraken over eventuele redactionele bijdragen,... Elke interne dienstverlening wordt bovendien verrekend, zelfs de personeelskosten. Zo zien we haarscherp of een evenement financieel op eigen benen staat of niet."

Communicatiekanalen en databanken

Voor de promotie van een event staat een heel arsenaal met eigen communicatiekanalen klaar. Michaël gebruikt het voorbeeld van de Trends Vlerick Business Award. "Met dit event mikten



Geen geslaagd evenement zonder gasten.
Geen gasten zonder doeltreffende promotie.

we op het *middle management*. We wilden aantonen dat Trends voor hen hét magazine is in hun carrièreplanning naar de top. Uiteraard gebruiken we het magazine zelf om dit evenement aan te kondigen. Daarnaast beschikt Roularta over uitstekende databanken voor zowel gedrukte mailings als e-mailings. Een prachtige databank vormen bijvoorbeeld de 100.000 ingeschreven gebruikers van Knack.be of de Trends Topdatabank. Naast *direct response* kunnen we ook

heel breed gaan met onze gratis pers, een medium dat we bijvoorbeeld dankbaar inzetten voor de Beleggerscompetitie. Online werken we met advertenties of semiredactionele bijdragen op onze brede websiteportfolio. Ook hier kunnen we dankzij het sterke profiel van onze mediatitels scherp segmenteren. Aangezien we de sponsors van het event meemen in deze mediacampagne, staat hier een gedeelte externe financiering tegenover." 🍷

Touchpoint

Notapolis: waarvan akte Samen met haar IT-partners SCSi en 4AllSolutions lanceert Roularta Notapolis.

Met Notapolis biedt Roularta de Belgische notarissen als eerste in de markt een eenvoudige totaaloplossing om zowel de publicatie in alle

media als de instroom van nieuwe panden voor verkoop en de reacties van kandidaat-kopers te beheren. Met deze centrale toepassing kunnen alle notarissen in ons land in een enkele beweging hun volledige aanbod aan huizen aanbieden op zowel print, internet als televisie.

Het systeem maakt het voor de notaris een stuk eenvoudiger én goedkoper om alle informatie bij de diverse uitgevers te bezorgen. Voor de totstandkoming van Notapolis bundelde Roularta de krachten met 4AllSolutions uit Oostrozebeke en SCSi uit Antwerpen.

Touchpoint

Bloemen voor bloggers De Blog Awards van Knack Weekend worden uitgereikt in de Brusselse Smets Premium Store.

Enkele medewerkers met een blog:

- Jozefien Eggermont (Krant van West-Vlaanderen): lesmademoiselles.blogspot.be

- Jan Gheysen (Krant van West-Vlaanderen): dedaggedachte.blogspot.be
- Nina Tack (Steps): www.travelboulevard.be
- Bart Casteleyn, Nina Tack, Isabel Deraedt en Ursie Claus bloggen op www.steps.be. Ursie heeft er haar

- eigen moderubriek (Totally Ursie), de andere drie bloggen over al het leuke uit de lifestylewereld.
- Lieven Mathys (De Streekkrant/De Zondag) over zijn reis naar Amerika: usabyrv.wordpress.com
- De blog van De Zondag: dezondag.wordpress.com

Juni 07/06 Data News publiceert het dossier 'Tablets & laptops'.

A day at B2B Media



Net als de meeste publieksmagazines zijn de b2b-titels van Roularta gevestigd in het Brussels Media Centre (BMC) in Evere. Maandelijks houdt Miranda Keuters, directrice van B2B Media, er een kernmeeting met de diverse titels. "Typisch voor B2B Media zijn onze vele titelgerelateerde events."

09:00

Industrie. Samen met redactiedirecteur Alfons Calders, redacteurs Kurt De Cat en Isabelle Cazallé, en salesdirecteur Henri Van de Putte blikt Miranda Keuters vooruit op de organisatie van de tiende editie van de Industrie Awards in 2014. Om 10 uur volgt een meeting met **Data News** met onder anderen hoofdredacteur Luc Blyaert en accountmanager ICT Patrick Rutgeerts. "Er zijn 9000 vacatures in de IT-sector", vertelt Miranda. "Daarom organiseerden we de eerste Data News-jobbeurs *IT's all about People* in Evere, een schot in de roos."



Manu De Smet,
prepress Data News

11:30

Grafisch Nieuws + M&C. Grafisch Nieuws is het gereputeerde vakblad voor de grafische sector. Ook hier reiken de ambities verder dan print. Miranda: "Op 14 november 2013 hebben we de eerste *Grafisch Nieuws Awards for Excellence* uitgereikt. In 2013 experimenteerden we ook met een Virtual Expo, een online beurs met filmpjes van bedrijven." Het maandblad Grafisch Nieuws verschijnt viermaal per jaar met Media & Communication, het vakblad over print, sign en communicatie. Alain Vermeire is hoofdredacteur van beide magazines.



Philippe Ossemann, prepress ActuaMedica



13:00

Trends Top. Trends Top is een goudmijn van bedrijfsgegevens: op de website kunnen abonnees (meer dan 30.000 bezoekers per dag) alle mogelijke bedrijfsinfo raadplegen en analyseren via intelligente webtools. Het team van uitgever Lieve De Sitter krijgt in 2014 in Evere het gezelschap van Euro DB, dat in maart 2013 werd overgenomen door Roularta. "De combinatie van het *do-it-yourself*-databasesysteem van Trends Top met de dienstverlening op maat van Euro DB zal onze positie op de markt van de zakelijke informatie nog versterken", aldus Miranda.

16:00

Fiscaal-juridisch nieuws. Balans (tweewekelijks), Fiscooloog (wekelijks), Fiscooloog International (maandelijks) en TRV (Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap - maandelijks) zijn de fiscaal-juridische nieuwsbrieven/tijdschriften. Gerenommeerde vakspecialisten (professoren, advocaten enz.) schrijven gastbijdragen, het geheel wordt in goede banen geleid door een kernredactie die in 2013 nog in Antwerpen huisde, maar in 2014 haar intrek neemt in Schoten. Miranda Keuters: "Qua fiscaal-juridisch nieuws genieten we in België de beste reputatie."

18:00

Flows. Eind september 2013 werd Roularta de nieuwe uitgever van de opvolger van de vroegere transportkrant De Lloyd. "Op drie weken tijd is ons team erin geslaagd een gloednieuw product te maken", aldus Miranda. "We presenteerden de eerste editie van het weekblad Flows op 15 oktober. Samen met mensen van onder meer werkgeversorganisatie Alfa Port zetel ik in de *advisory board* waar we de strategie bespreken: hoe kunnen we de sales verbeteren, de content versterken? We kaapten zo net een steengoede journalist weg bij een Nederlandse concurrent."

Juni 12/06 Knack Focus publiceert een speciale thrillerbijlage.

A day at Knack Focus Vif



Laurent Raphaël



Wekelijks verrassen Knack Focus en Focus Vif de lezer met hun verfrissende kijk op de culturele actualiteit. Pittige recensies, vrijmoedige interviews en een originele vormgeving belichten de wereld van film, tv, muziek, strips, games, theater en literatuur.

06:45

Laurent Raphaël, hoofdredacteur van Focus Vif, checkt al vroeg de online en sociale media. "Hot news sturen we door naar de webcoördinator van de Newsroom die info doorspeelt aan webredacteur Kevin." Om 9.30 uur bekijken hoofdredacteur Stefaan Werbrouck en eindredacteur Kris Jacobs van Knack Focus de teksten en foto's van de freelancers. "Het visuele is belangrijk: mooie openingspagina's, originele fotoreportages enz. Stromae in een bijzondere fotoshoot maakt het verschil." Lay-outers Hans, Wouter en Griet controleren intussen de tabletversie.

10:15

Op dinsdag houdt Focus Vif zijn wekelijkse redactiemeeting. Eindredacteur Nicolas, muziekcoördinator Laurent, filmspecialist Jean-François en vormgever Jean-Philippe buigen zich samen met hoofdredacteur Laurent over het volgende nummer. Welke teksten en beelden zijn al binnen? Wie moet nog gebriefd worden? De keuze voor het coverbeeld zorgt voor een pittige discussie. "Bijzondere nummers vragen extra aandacht. In 2013 hadden we bijvoorbeeld een samenwerking met de groep *Girls in Hawaii*. Dat zijn projecten die je al maanden op voorhand moet plannen."



Hans Boffel

12:25

In oktober 2012 startte Focus Vif met een tweewekelijkse podcast, te downloaden op iTunes en te beluisteren op de eigen website. Een schot in de roos: in 2013 werd elke aflevering gemiddeld 2500 tot 3000 maal gedownload. Tijdens de radioshow gaan vier medewerkers in debat over actuele culturele thema's. De bekende presentatrice Myriam Leroy leidt alles in goede banen. "Van januari tot juni 2013 hebben we ook video's gedraaid die we op YouTube en onze website hebben geplaatst", vertelt Laurent.

15:00

Hoofdredacteur Stefaan heeft een meeting met enkele mensen van Bozar. De Brusselse cultuurtempel plant in mei 2014 een festival rond tv-series en Knack Focus lijkt de ideale bondgenoot. Een greep uit de Knack Focus-partnerships in 2013: Prima Verba, Jazz Gent, de Lokerse Feesten, het Gentse Filmfestival. Ook Focus Vif is een gewilde partner voor culturele events. In 2013 organiseerden ze een gesmaakte party-boottocht tijdens Brussel Bad. En ook een bijdrage aan 'Bergen Culturele Hoofdstad 2015' behoort tot de mogelijkheden.

16:30

Er worden constant vernieuwingen doorgevoerd, zowel vormelijk als inhoudelijk. Nieuwe formats zoals 'De lijst' en 'Eresaluut' kwamen erbij. "Op basis van de goede reacties daarop, besloten we in 2014 meer essays te brengen. Als je diepgravendere artikels brengt die niet overal te lezen zijn, creëer je een echt magazinegevoel." "s Avonds begint een tweede werkdag", lacht Laurent. "Concerten en spektakels: daar moeten we bij zijn. Onze muziekspecialist gaat wekelijks naar vier concerten. Boeken lezen, films kijken, expo's bezoeken, het hoort erbij."



Wouter Haemers

Juli 01/07 Sophie Van Iseghem wordt verantwoordelijk uitgever.

“Liever oplossingen in der minne”

Secretaris-generaal van Roularta was ze al, maar sinds 1 juli 2013 is Sophie Van Iseghem ook verantwoordelijk uitgever van de groep Roularta. Behalve dat ze veel plaats op een visitekaartje vragen, spreken de twee functies beslist ook tot de verbeelding. Maar wat houden deze taken concreet in? Een interview.

Toen bekend raakte dat ze verantwoordelijk uitgever van de groep werd, luidde het commentaar van de collega's eensgezind: "Geen gemakkelijke opdracht." Ook al omdat ze in die functie iemand met 37 dienstjaren (Wim Criel) opvolgde. Maar Sophie Van Iseghem, juriste en ook secretaris-generaal van de groep, liet zich door die reacties niet van de wijs brengen. "Ik volg mijn eigen pad, de toekomst zal uitwijzen hoe anderen daarover oordelen. Ik heb veel van Wim geleerd, maar ik leg wel graag mijn eigen accenten. Mijn aanpak is misschien iets pragmatischer, ik ben dan ook van een andere generatie. Maar ik werk wel al sinds 2001 bij Roularta, het is niet zo dat ik hier helemaal nieuw ben."

Leest u als verantwoordelijk uitgever eerst alle artikels na vooraleer ze worden gepubliceerd?

SOPHIE VAN ISEGHEM: "Helemaal niet. Laat dat duidelijk zijn, ik ben niet de waakhond van de redactie. Ik kom pas tussenbeide als er problemen opduiken. Natuurlijk, bij delicate thema's wordt soms vooraf mijn mening gevraagd. Over een recht van antwoord beslis ik in overleg met de hoofdredactie."

Gebeurt dat vaak?

SVI: "Het is zeker niet zo dat we welkelijks met een recht van antwoord worden geconfronteerd. Ik denk dat we rond een gemiddelde van één per maand schommelen. Dat komt omdat Roularta steengoede

journalisten in huis heeft, die weten wat wel en niet kan. Zij kennen de deontologie van hun beroep en meestal moet ik dus niet tussenbeide komen."

Valt het voor dat u in de rechtbank moet tussenbeide komen?

SVI: "Niet echt. In het verleden gebeurde dat al eens wanneer we een recht van antwoord niet toekenden. Als die persoon of dat bedrijf dan naar de rechtbank stapt, zoek ik een advocaat om Roularta te verdedigen. Gelukkig valt dat zelden voor. Ook als het gaat over andere juridische verwickelingen met leveranciers of zakenpartners geven we de voorkeur aan een oplossing in der minne en daar slagen we meestal in."

Discretie en diplomatie
Over welke kwaliteiten moet een bedrijfsjurist in een mediabedrijf beschikken?

SVI: "Eerst en vooral moet je een echte 'teampayer' zijn, aangezien je bij het opstellen van goede contracten vooral eerst moet luisteren naar de betrokken partijen en die gesprekken vervolgens vertalen naar uitvoerbare en afdwingbare verbintenissen. Andere kwaliteiten die wenselijk zijn: een goede dosis gezond verstand en zin voor pragmatische oplossingen. Ook een hoge graad van discretie en diplomatie is vereist. Vaak ben ik als eerste op de hoogte van bepaalde beslissingen die het bedrijf zal nemen en de gevolgen die daaraan verbonden zijn."

“Een bedrijfsjurist is een ‘teampayer’. Bij het opstellen van goede contracten helpt het om goed te luisteren naar de betrokken partijen.”

Is journalistieke feeling een must?

SVI: "Een must zeker niet. Is een bedrijfsjurist van een mediabedrijf niet beter iemand die er een beetje verder vanaf staat? Die op een objectieve manier met een tekst kan omgaan zonder de achtergrond te kennen? Ik denk dat mijn niet-journalistieke achtergrond net in mijn voordeel speelt. Waarbij ik wel graag laat opmerken dat ik heel veel lees."



Sophie Van Iseghem: "Over een recht van antwoord beslis ik in overleg met de hoofdredactie."

Het resultaat van iedereen
Behalve verantwoordelijk uitgever bent u ook secretaris-generaal van Roularta. Wat houdt dat in?

SVI: "Dat is mijn hoofdtaak. Als bedrijfsjurist behandel ik alle grote juridische geschillen, adviezen, contracten. En daarnaast neem ik ook het verslag van de bijeenkomsten van de raad van bestuur en van de algemene vergaderingen voor mijn rekening."

Aan welke procedures zijn zulke verslagen onderhevig?

SVI: "Het is niet echt een kwestie van wet of wetenschap. Tijdens de bijeenkomsten van de raad van bestuur neem ik akte van wat er gezegd en beslist wordt, en bij de volgende raad van bestuur wordt eerst dat verslag goedgekeurd. Bij de algemene vergaderingen is zo'n goedkeuring niet vereist. Alle aandeelhouders kunnen de algemene vergadering bijwonen. Ik noteer gewoon wat daar wordt gezegd."

U maakt deel uit van Roularta's managementteam in België. Samen met Katrien De Nolf bent u een van de twee vrouwen in dat team. Bestaat er zoiets als vrouwelijk management?

SVI: "Vrouwen hebben een andere visie op werken, ik denk dat wij misschien minder ego-gestuurd functioneren. Wij kunnen makkelijker luisteren, advies geven, zonder de zaken naar ons toe te willen trekken. Ik heb het gevoel dat ze me bij Roularta respecteren zoals ik ben. Op geldingsdrang ga je me niet vlug betrappen. Ik hoef de pluimen niet op mijn hoed te steken, ik ben blij met een resultaat dat van iedereen komt, zonder dat mijn eigen naam daar op moet staan. Ik werk graag met mensen samen, volgens mij is dat een typisch vrouwelijke eigenschap. Zoals ik me hier nu voel, zie ik me nog heel lang bij Roularta werken. Liefst tot aan mijn pensioen, eigenlijk." 🍷

Juli 04/07 Roularta fietst naar het werk.

Er beweegt wat bij Roularta

Petra De Roo, sociomedisch assistente van Roularta, is ook een van de drijvende krachten van het Sportief Comité. Dat werd een paar jaar geleden opgericht om het algemeen welzijn van de medewerkers van Roularta te bevorderen. Petra legt uit wat dit allemaal inhoudt.

Volgtijd sociomedisch assistente, waar staat dat voor?

PETRA DE ROO: "Als sociomedisch assistente ben ik, over alle divisies van Roularta heen, het aanspreekpunt voor aangelegenheden in verband met gezondheid, welbevinden, preventie en duurzaamheid. Dat betekent bijvoorbeeld dat ik bij arbeidsongevallen onmiddellijk kan tussenbeide komen. Maar het gaat veel verder dan dat. Langdurig zieke collega's krijgen bij ons een passende begeleiding. Families van medewerkers die door een of ander noodlot worden getroffen, kunnen op onze steun rekenen. We brengen thema's als mobiliteit, welzijn, absentisme en zo meer onder de aandacht, en implementeren die in de werksfeer. In die zin moet bijvoorbeeld het Sportief Comité van Roularta worden geïnterpreteerd."

Wat is de rol van dat Sportief Comité?

PDR: "Het Sportief Comité werd een paar jaar geleden opgericht met één

gemeenschappelijk doel voor ogen: het algemeen welzijn van onze medewerkers bevorderen. Daartoe organiseert het Sportief Comité acties voor de eigen medewerkers."

Onder het motto: een gezonde geest in een gezond lichaam?

PDR: "Absoluut. We brengen heel wat uren op het werk door. Collega's zien elkaar vaker dan hun familie of vrienden. Een optimale werksfeer zorgt voor collegialiteit en efficiëntie. Omwille van die 'gezonde geest' wil het Sportief Comité de medewerkers de gelegenheid bieden elkaar beter of op een andere manier te leren kennen. Als wij erin slagen mensen aan te zetten om meer te bewegen, dan is dat positief voor zowel de medewerker als het bedrijf."

Hoe doen jullie dat?

PDR: "In de eerste plaats organiseren we laagdrempelige activiteiten. Vaak zijn het initiatieven in een bepaalde discipline. Het uitgangs-

punt is om mensen te laten kennismaken met een sport zodat ze de smaak te pakken krijgen en overgaan tot het beoefenen van die sport op een regelmatige basis. We willen dus mensen een duwtje in de rug geven om beweging in hun dagelijkse leven in te bouwen."

Roularta kleurt je dag Welke initiatieven nemen jullie nog op het vlak van ontspanning voor de medewerkers?

PDR: "De voorbije jaren zijn we almaar meer gaan focussen op het inlassen van momenten die ontspanning en rust bieden. We denken hierbij aan een recent initiatief 'De juiste kleur bij de juiste mens'. Dit waren workshops waar een kleurenconsulent advies kwam geven over de kleuren die je doen stralen/succesvol maken. Het was een schot in de roos. Maar we organiseren ook al een vorm van rugschool, een quiz, een watersportactiviteit in Nieuwpoort, een jaarlijkse fietstocht enz."

Een jaarlijkse fietstocht – om er dat eens uit te nemen: hoe gaat dat in zijn werk?

PDR: "In 2013 ging onze fietstocht door op 4 juli. Het was onze zesde fietsdag en ook deze keer was het

“Het Sportief Comité wil het algemeen welzijn van onze medewerkers zo veel mogelijk bevorderen.”

een sportieve hoogdag voor ons bedrijf. Er waren uiteraard de vaste fietsers, maar zij werden vergezeld door collega's die de auto voor

de tweewieler ingeruild hadden. Massa's collega's kwamen die dag op de fiets aan op onze parking in Roeselare waar ze met een hapje en een drankje verwelkomd werden. Deze dag houdt meer in dan eens flink bewegen. Er is ook de sociale dimensie. Mensen vormen groepjes die samen naar het werk fietsen. Sommigen spreken zelfs af om – vooraleer ze aan de fietstocht beginnen – samen te ontbijten. En dan is er 's avonds na het werk nog de mogelijkheid om deel te nemen aan een fietstocht van een uur. Een mooie tocht die afgesloten wordt met een gezellige barbecue. Dit project krijgt jaarlijks aandacht in de lokale media."

De testkaravaan

Conclusie: hoe evalueer je het succes van zo'n Sportief Comité?

PDR: "We zien dat er iets beweegt. De bewustwording rond gezondheid en bewegen is toegenomen. Maar er is nog altijd ruimte voor

verbetering. In 2012 lieten we in samenwerking met de provincie West-Vlaanderen een 'mobiscan' uitvoeren. Hieruit bleek dat er nog altijd een aanzienlijk percentage van onze medewerkers, die op minder dan vijf kilometer van ons bedrijf wonen, met de auto naar het werk komt. Deze groep willen we graag laten proeven van andere verplaatsingsmogelijkheden."

Hoe willen jullie dit te doen?

PDR: "In 2014 participeren we in het project 'De Testkaravaan komt eraan'. Dit is een actie van de provincie West-Vlaanderen waarbij werknemers aangemoedigd worden om gedurende drie weken verschillende alternatieve manieren van vervoer uit te proberen. De provincie stelt hiervoor letterlijk een testkaravaan ter beschikking. Onze medewerkers zullen kunnen kiezen tussen een hele reeks elektrische fietsen, klassieke fietsen, bakfietsen, vouwfietsen en fietskarren." 🚲

Petra De Roo: "Als wij erin slagen mensen aan te zetten om meer te bewegen, dan is dat positief voor zowel de medewerker als het bedrijf."



Juli 21/07 De Zondag trakteert zijn lezers op frieten.

A day at De Zondag

Bram Ryckaert, journalist en Lieven Mathys



De Zondag schrijft al jaren een succesverhaal. Dankzij vierduizend bakkers bereikt de gratis krant anderhalf miljoen lezers. Op de redactie wordt iedere zaterdag een race tegen de klok georganiseerd. Hieronder een poging om redactiechef Lieven Mathys te volgen.

9:00

De zaterdagochtend begint thuis met een stevig ontbijt gevuld met nieuws. Alle bronnen worden doorgenomen: van radio en Teletekst over weekendkranten tot sociale media en mails. Dat levert een schat aan informatie op. Politici en (vak)organisaties weten dat ze via De Zondag nog een boodschap kunnen overbrengen en stellen zelf vaak voor om een reactie te geven op een actuele gebeurtenis. Freelancers worden gebriefd om interviews af te nemen of verslag uit te brengen over manifestaties en interessante evenementen. De hele voormiddag wordt zo rondgemaakt.

Jaak Sandra, CCI opmaak



13:00

Het nieuws op VRT en VTM wordt aandachtig bekeken door de redacteurs van dienst. Ook dat levert nog een pak informatie op waaruit items worden gefilterd die geknipt zijn voor De Zondag. De politiek journalist staat stand-by als er reacties moeten gesprekkeld worden bij politici of voor een diepgravend interview. Dat zorgt vaak voor primeurs die de andere media gretig oppikken voor hun maandageditie. De laatste opdrachten voor de freelancers gaan de deur uit en deadlines worden vastgelegd. De race tegen de tijd is begonnen.

Dirk D'Hulster, repro



Met Bart Desanghere, eindredacteur



15:00

Terwijl het op de andere redacties in Roeselare muisstil en donker is, gaat de weekendploeg aan de slag. Die bestaat uit twee journalisten, een eindredacteur, een lay-outer en een collega op de reproafdeling. Elke zaterdagavond worden er finaal nog zestien regionale, zes nationale en acht sportpagina's verwerkt. Het regionieuws staat eerst op de agenda. Artikels en foto's stromen binnen via lokale medewerkers. Tegen 17.30 uur moeten de pagina's klaar zijn voor opmaak. Met de collega's bij Concentra in Antwerpen wordt afgesproken hoe de sportpagina's er zullen uitzien.

17:30

Snel even vergaderen om de actualiteit van de dag in kaart te brengen en de artikels toe te wijzen aan de respectievelijke pagina's. Zo ontstaat een strak draaiboek voor de komende uren. Dat is nodig want vanaf 19.00 uur is er om het half uur een deadline voor de nationale redactie. Als er een update komt, moet er snel beslist worden welk artikel naar een andere pagina wordt verschoven. Ook voor de medewerkers in het veld stijgt de spanning. Dit is het moment om alles af te ronden of om een ultiem telefonisch interview te doen.

19:00

Het drukste moment van de dag. Beslissingen worden op het scherp van de snee genomen. De artikels en foto's krijgen hun definitieve plaats. Teksten worden ingekort en voorzien van spraakmakende koppen. Tegelijkertijd wordt het nieuws van 19.00 uur op televisie gevolgd. Dat is een ideale graadmeter voor de keuzes die de redactie in de loop van de dag maakte. De journalistieke intuïtie zit bijna altijd juist. De komende uren wordt er nauwelijks een woord gezegd. Iedereen is gefocust om de wekelijkse rush tot een goed einde te brengen.

Touchpoint

De lezers houden van Line Extensions

01/07 Line Extensions heeft een hoge vlucht genomen. Al dan niet onder het label van de printmerken worden producten aan de lezers aangeboden. Hierbij de top 8 van 2013 in de categorie boeken, cd's en dvd's en de top 3 in de categorie lifestyle.

Boeken, cd en dvd

- 1) Pascale Naessens - Mijn Pure Keuken (15.160 ex.)



- 2) Je eigen groentetuin op 1 m² (13.880 ex.)
- 3) De Keuken van Sofie (10.780 ex.)
- 4) Fiets- en wandelbox (10.400 ex.)
- 5) Klara serveert (10.050 ex.)
- 6) Tante Kaat - De Huis-houdmanager (9.130 ex.)
- 7) Het Red Star Line Museum (8.590 ex.)
- 8) De verborgen geschiedenis van de pausen (8.210 ex.)

Lifestyle

- 1) Antikleefpannen Greenpan (2.860 ex.)
- 2) ION Video2PC HD-converter + Pics2SD-converter (2.490 ex.)
- 3) Ministoofpotjes Le Creuset (2.410 ex.)



20:30

De druk zakt geleidelijk. De krant krijgt meer en meer vorm. Het wordt stilaan tijd om de inhoud van de voorpagina te bepalen. In de beeldbanken van Belga en diverse fotoagentschappen wordt gezocht naar het beeld van de dag. Met de redactie in Antwerpen worden de laatste afspraken gemaakt voor de sportpagina's terwijl ook de frontpagina samen wordt bekeken. Het laatste nieuws van de dag sijpelt binnen en krijgt meteen een bestemming op de pagina's die nog moeten worden ingevuld. De eindredacteur filtert de laatste foutjes weg. Nog enkele uren en De Zondag is af.

22:00

Zestien voorpagina's liggen uitgestald. Vier paar ogen speuren naar de laatste onvolkomenheden. Hier en daar wordt nog een kop aangepast of de korpsgrootte van een titel gewijzigd. Bij de sportredactie wordt gepolst naar belangrijke updates. Afhankelijk van het nieuws van de dag kan de voorpagina verschillen per editie. Het laatste uur besteedt de redactie aan sociale media. De interessantste nieuwsfeiten worden online geplaatst, maar zullen pas in de loop van zondagochtend op Twitter te lezen zijn. Kwestie van primeurs niet te vroeg weg te geven.

22:45

De journalisten kunnen naar huis. Alleen de eindredacteur en lay-outer wachten nog tot de sportpagina's klaar zijn. Daarna worden de laatste pagina's voor de zestien edities gedrukt en is alweer een nieuwe De Zondag klaar.

Touchpoint

Perfect legaal

15/07 Roularta neemt de Belgian Legal Awards over.

De *Belgian Legal Awards* is een jaarlijks exclusief evenement waarop advocatenkantoren, *legal departments* van ondernemingen en prominente advocaten bekroond worden. Het event is uitgegroeid tot een heuse referentie bij advocaten en bedrijfsjuristen en vult perfect de eventsportefeuille van het businessmagazine Trends aan. De awards werden intussen herdoopt tot de *Trends Legal Awards*. De eerste uitreiking vond plaats op 18 maart 2014 in het prestigieuze Postgebouw in het Brusselse Tour & Taxis. De overname van de awards past naadloos in de 360°-strategie van Roularta en verstevigt haar marktleiderschap in de businesscommunity.

De kroon op het werk

21/07 Koning Filip legt de eed af als zevende koning van België.

Voor Royals en Point de Vue, de twee royaltymagazines van Roularta, was 2013 een droomjaar. Alles begon met de aankondiging tot abdicatie van koningin Beatrix van Nederland, gevolgd door de plechtige inhuldiging van koning Willem-Alexander. En dat was nog maar het begin. "De Belgische troonswisseling en de geboorte van een toekomstige koning, George, in Groot-Brittannië hadden een duidelijke invloed op de verkoopcijfers", vertelt Colombe Pringle, tot eind 2013 hoofdredactrice van Point de Vue. De abonnementswerving van Royals draaide dan ook op volle toeren en kon naar aanleiding van de troonswisseling in België alleen al rekenen op een meerverkoop bij de abonnementen van 305% aan Vlaamse kant. En dit niet ten koste van de losse verkoop. In Vlaanderen werd daarbij een stijging van 153% genoteerd. In Wallonië een stijging van 173%.

Kristine De Vriese, Directeur-Hoofdredactrice van Royals: "De aankondiging van de troonoverdracht kwam op 3 juli en op 4 juli lag het themanummer van Royals '20 jaar koning Albert' in de winkel. Daarna werkten we in allerijl het themanummer rond koning Filip af. Op 21 juli, de dag van de plechtige eedaflegging van Filip als zevende koning van België, was iedereen op de redactie wat zenuwachtig. Want: hertogin Kate was nog steeds niet bevalen! Maar ze deed ons een plezier en beviel op maandag 22 juli van *baby boy* George, prins van Cambridge. Op de redactie gingen we er nog eens tegenaan om onze Royals Extra (Hors Série) babyspecial zo snel mogelijk bij de lezers te krijgen. Maar dan kwam er in augustus ook slecht nieuws: prins Friso overleed. En zo kregen we opnieuw een reden om erin te vliegen."



Augustus 09/08 Roularta neemt een participatie in Proxistore.

Digitaal komt dichtbij

Lokale advertenties behoren al sinds jaar en dag tot de kerntaak van de Gratis Regionale Pers van Roularta. Proxistore van zijn kant heeft een digitaal geolocatiesysteem ontwikkeld. Hoe de samenwerking tussen die twee de werving van lokale advertenties versterkt, leggen Luk Wynants (Commercieel Directeur Gratis Pers) en Inge Claerhout (Directeur Roularta Local Media) uit.

Wie in België 'digitale lokale reclame op het internet' zegt, denkt aan Proxistore. Met gepatenteerde geolokalisatie worden surfers met precisie geplaatst, waarna lokale adverteerders efficiënt kunnen adverteren op drukbezochte internet-sites. In ons land telt Proxistore vijf miljoen bezoekers, in samenwerking met mediagroepen als Roularta, IPM, Mediahuis en RTL Belgium.

Roularta nam in 2013 een participatie van 32% in Proxistore, met de mogelijkheid om die participatie te laten opklimmen tot 50%. Synergie met de Gratis Regionale Pers van Roularta Media Group ligt voor de hand.

Wat is de meerwaarde van Proxistore voor de advertentiemarkt?

LUK WYNANTS: "Lokale kmo's hadden nauwelijks de mogelijkheid om betalend aanwezig te zijn op sites

van grote nieuwsmerken. Daar reageerde Bruno Van Boucq goed op met de oprichting van Proxistore, een onlineplatform dat de lokalisatie van de surfer gebruikt om lokale advertenties te tonen, rekening houdend met de privacywetgeving. Voor die nieuwsmerken is het een unieke kans om zonder veel inspanningen lokale advertenties binnen te halen."

Van 250 meter tot 25 kilometer Hoe lokaal is lokaal?

LW: "Een adverteerder kan een straal kiezen tussen 250 meter en 25 kilometer, of kiest postcodes. Zéér lokaal. En dus aanvullend op Google AdWords, waarmee je selecteert op basis van profielen. Bovendien kom je als adverteerder op een mooie plaats terecht, meestal rechts bovenaan, boven de 'virtuele fold'. Je kunt werken met drie slides en krijgt de mogelijkheid om te laten doorklikken."

Proxistore is een afzonderlijk bedrijf, maar commercieel werd al samengewerkt met de Gratis Regionale Pers van Roularta. Logisch dus dat dit bij jullie terechtkwam?

INGE CLAERHOUT: "Lokale advertenties leunen als vanzelf nauw aan bij de dagelijkse business van de Gratis Regionale Pers. Proxistore mikt eveneens op veel lezers en latente zoekers. En net als bij advertenties in bijvoorbeeld De Streekkrant biedt dit mogelijkheden voor nationale adverteerders met lokale vestigingen, zoals retailketens, banken of auto-merken."

LW: "Het was natuurlijk wennen, onze salesmensen dachten tot nu vooral in functie van 'print'. We hebben team per team opgeleid en onze mensen zijn doordrongen van het idee dat dit dé oplossing is voor lokale kmo's die online willen adverteren."



Luk Wynants en Inge Claerhout:
"Het voordeel van online: je kunt meten en bijsturen."

We zijn ook *premium reseller* van Google AdWords, maar dit is eigenlijk een eenvoudiger verhaal, als je het goed uitlegt. Je zou denken dat vooral de jongere collega's er brood in zien, maar we hebben ook vijftigers in ons team die heel enthousiast de baan opgaan met Proxistore. Al bieden ze print en online uiteraard altijd samen aan, dat zijn geen gescheiden trajecten."

"Dit is de ideale oplossing voor lokale kmo's die online willen adverteren."

Koning klant wordt keizer Welk soort acties lenen zich het best tot aanwezigheid in Proxistore?

LW: "Er waren al acties die op lange termijn werken, maar de grootste

impact hebben toch acties op korte termijn. Voorbeelden? Proxistore is ideaal voor automerken in de periode van het Autosalon, met kortingen en opendeurdagen."

IC: "Met als groot voordeel dat je weinig tot geen 'waste' hebt: je betaalt voor het aantal views. Je legt een budget vast en krijgt gegarandeerd het daaraan gekoppelde aantal views."

Uit de interesse – en het enthousiasme van de salesmensen – zich voldoende in verkoopcijfers?

LW: "Het begint heel goed te lopen. De regio waar we de uitrol begonnen, Antwerpen, loopt het best. We begonnen daar in augustus 2013 en twee weken later liepen de eerste contracten binnen. Pas na een jaar kunnen we een eerste echte evaluatie maken. We mikken in 2014 toch op duizend klanten."

IC: "Nationale adverteerders met lokale vestigingen zijn iets meer afwachtend. Zij hebben ook meer mogelijkheden om de consument

te bereiken. Toch zullen ze snel de voordelen zien. Het systeem is erg flexibel. Je kunt 'slots' kiezen: enkel in het weekend, of enkel op de eetmomenten. Handig voor pizzazaken, bijvoorbeeld. En het voordeel van online is: je kunt meten en bijsturen. Het is een breed netwerk en zelfdertijd zeer doelgericht. Bijna online direct marketing..."

Draait jullie werk voor Proxistore vooral om technologie? Is er, met andere woorden, voldoende ruimte voor creativiteit?

LW: "Het is geen geheim dat adverteerders sinds enkele jaren heel veel *return on investment* willen zien op korte termijn. De klant was koning, maar is nu keizer. In de drie slides die je in Proxistore kunt gebruiken, kan je al een mooie creatieve boodschap verwerken. Het draait om views en om het communiceren van acties, maar dat kan zeker creatief. En we hebben een mooi servicelevel. De premediacel van Roularta kan grafische ondersteuning geven. En kan helpen om, zoals Inge zegt, bij te sturen indien nodig." 🍷

Augustus 23/08 Nest krijgt een nieuwe lay-out en een rechte rug.

Nestwarmte

Voor Nest was 2013 een jaar vol plannen. Heel het jaar lang werd de nieuwe Nest voorbereid, die op 7 februari 2014 uitkwam. Er komen méér nummers en zowel de vormgeving als het concept evolueert. Het blad wordt praktischer én persoonlijker. Tegelijk is de hele vernieuwingsoperatie een terugkeer naar de essentie.

Nest deed het verre van slecht in 2013. Het magazine presteerde beter dan de markt en hield vrij goed stand. De verkoop daalde weliswaar licht, maar er was nauwelijks een verlies aan lezers. Er werden zes nummers en maar liefst acht specials gerealiseerd: twee woonspecials, drie kookspecials, twee toeristische specials en een tuinspecial, en dat in twee talen.

Die enorme output wordt in 2014 overigens niet verminderd: er komen dan tien nummers. De edities januari-februari en juni-juli zijn een dubbelnummer. De twee woonspecials worden in de nummers van maart en november geïntegreerd. De andere specials (kust, Ardennen, koken, tuinen) blijven bestaan, en in de winter komt er een nieuwe special.

"Door het basisabonnement op te trekken naar tien nummers, zal er in 2014 een nieuwe dynamiek ontstaan waardoor Nest als een maandblad zal worden beschouwd", voorspelt uitgever Chantal Lepaige. "De lagere frequentie van Nest verhinderde verschillende adverteerders om het blad in te passen in hun campagneplanning. Bij sommigen verscheen

het blad niet eens op de radar, ook al stemde het lezerspubliek van Nest overeen met de doelgroep van hun campagnes. Dat wordt anders in 2014: ik ben er zeker van dat de markt Nest gaat oppikken. Bovendien zorgt de grotere frequentie voor een betere binding met de lezer én komt er meer financiële zuurstof. Niets dan voordelen, dus."

Veeleer trendsetter dan trendvolger

Niet alleen de frequentie verandert in 2014. Er kwam een grondige restyling. Hoofdredacteur Peter Vandeweerd: "Nest is altijd al geëvolueerd, zonder bruuske koerswendingen. De stap die volgt, is wellicht de grootste die we ooit hebben gezet. We hebben het Nest-concept grondig geanalyseerd. Alle rubrieken werden inhoudelijk herbekeken: sommige werden opgefrist, andere vervangen. Er komen nieuwe lettertypes en schutbladen per sectie. De cover verandert waardoor het magazine groter gaat lijken. De receptenfiches worden recto verso en dus klasseerbaar. Er komen werktekeningen in het doekatern en de streekreportages worden aangevuld met een uitneembaar

kaartje voor wandelaars. Op alle vlakken gaan we onze lezers stimuleren om iets met het magazine te doen: een wandeling maken met het plannetje, de Nest-etiketten gebruiken voor de zelfgemaakte confituur, een gerecht uit het magazine bereiden..."

“De rechte rug heeft de ritmiek van het blad op een positieve manier beïnvloed en ook nieuwe mogelijkheden gecreëerd.”

Meer dan ooit gaat het magazine zich in 2014 richten op vier thema's: wonen, koken, doen en groen. "We hebben in 2013 heel veel gesprekken over de nieuwe Nest en hebben



Chantal Lepaige en Peter Vandeweerd:
"Nest is altijd al geëvolueerd, zonder bruuske koerswendingen."

alle opmerkingen en suggesties van lezers en adverteerders meegenomen in die sessies", zegt Vandeweerd. "Er komen nieuwe medewerkers als Koen De Bouw en Madame Zsazsa, en we gaan meer aandacht besteden aan mensen, ook als we, bijvoorbeeld, een streekreportage of een dagmenu brengen. Bovendien maken we ruimte voor lastminutethema's. Voor een blad als Nest is dat niet evident: alle reportages worden minstens een jaar vooraf gepland, wat van het blad een trendsetter maakt en geen trendvolger. Binnen die planning wordt ruimte gemaakt om in te spelen op belangrijke actuele thema's: dat kon vroeger niet."

De restyling bouwt verder op de keuzes die in 2013 werden gemaakt. In augustus 2013 kreeg Nest opnieuw

een rechte rug. "Dat heeft het blad luxueuzer gemaakt. De rechte rug heeft de ritmiek van het blad op een positieve manier beïnvloed en ook nieuwe mogelijkheden gecreëerd. De receptenfiches konden zo naar achteren en voor de eerste keer hebben we een stickervel in het magazine gestoken", legt Chantal Lepaige uit. Samen met de hoofdredacteur gelooft ze rotsvast in de verandering. "Eind 2014 verschijnt overigens het honderdste nummer. Nest is een blad om rustig in de zetel te lezen en dan bij te houden. Dat verklaart meteen onze inspanningen om het magazine er zo goed mogelijk te laten uitzien", weet Peter Vandeweerd.

Meer dan een magazine

Nest was in 2013 opvallend aanwezig op de lifestylebeurs Countryside,

van 31 oktober tot 3 november 2013. Voor de eerste keer nam het magazine een volledige hal in beslag. Concreet kon de bezoeker er terecht in vier inspiratie-interieurzones. De hal bevatte ook een pop-upstore van Nest waar boeken, accessoires en interieurspulletjes te koop waren.

"Die *line extensions* hebben we in 2013 voor het eerst consequent uitgezet", licht Chantal Lepaige toe. "In samenwerking met verschillende partners bieden we onze lezers kwaliteitsproducten met een flinke korting. Verschillende aanbiedingen – de tuinverlichting, de tenten, de steelpan, het kookboek – hebben het heel goed gedaan. Zowel in als naast het magazine doen we er dus alles aan om onze lezers méér te geven." 🍷

Augustus 31/08 De nieuwe Knack.be gaat live.

A day at de Newsroom van Knack



Eddy Eerdekenens



Met Simon Demeulemeester

Knack.be kampeert al een tijdje in de top vijf van meest bezochte nieuwssites van het land. Op zoek naar de kracht van de onlineredactie, volgden we hoofdredacteur Eddy Eerdekenens en zijn gevolg tijdens een vroege shift op een snoeiharde winterdag, kort na Nieuwjaar 2014.

06:15

In hartje BMC steekt één hoofd boven het open landschapskantoor uit. Dat van Eddy Eerdekenens, hoofdredacteur van Knack.be. De maandagochtend komt vrij rustig op gang. "Zo vlak na het weekend valt er traditioneel weinig nieuws te rapen." Eddy checkt de internationale nieuwssites, Twitter en de ochtendkranten. In Het Laatste Nieuws botst hij op een leuk stuk. Volgens buitenlandse reisadviezen zou België levensgevaarlijk zijn voor toeristen, zo staat er te lezen. Als Eddy merkt dat nog geen enkel medium dat oppikte, zet hij het snel online.

07:00

Intussen is ook Simon Demeulemeester gearriveerd. Hij stelt aan Eddy voor om een opiniestuk van Bert Schelfhout en Bart Vanmarcke, respectievelijk voorzitter en ondervoorzitter van Jong VLD, te publiceren. Daarin reageren zij op uitspraken die N-VA-voorzitter Bart De Wever over moslimterreur deed. Eddy ziet daar wel brood in. Even later ziet hij op het tv-scherm, waarop het Chartbeat-systeem in realtime aangeeft hoeveel mensen een bericht lezen, tot zijn tevredenheid dat zowel het stuk over de reisadviezen als het opiniestuk meteen fraai scoort.

07:30

Een medewerker van Sport/Voetbalmagazine brengt zijn nieuwjaarswensen over – het is de eerste werkdag na de kerstvakantie – en meldt dat hij straks een overzicht van de wintertransfers in het voetbal zal doorsturen. Eddy en Simon werken vrij stevig door. Toch is er ook tijd voor ontspanning. Wanneer Eddy's oog valt op een interview met Ozark Henry in de krant, vraagt hij aan Simon of hij *Tegen de Sterren* op gezien heeft. De Ozark Henry-imitatie door Guga Baul heeft duidelijk op zijn lachspieren gewerkt. Nog altijd trouwens.

08:15

Langzaam loopt de Newsroom helemaal vol. Annelies Van Erp komt zich bij Eddy en Simon voegen in het team van het harde nieuws. Alle andere medewerkers hebben een specialisatie. Kevin Van der Auwera is het buitenbeentje. "Sinds een jaar is Kevin onze vlinder", vertelt Eddy. "Hij is zo allround dat hij gelijk wie kan vervangen als die afwezig is. Zo springt hij vandaag in voor Data News." Kevin heeft niet liever. "Ik hou van de afwisseling in mijn functie."

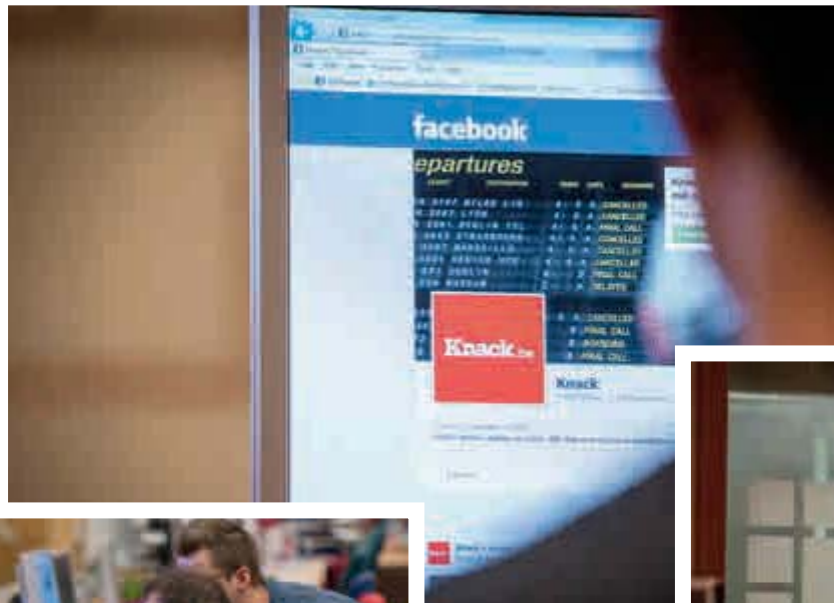
09:15

Eddy vraagt aan Annelies om VTM-weerman Eddy De Mey te bellen. "Pols eens hoe het komt dat het nu 13 graden te warm is voor de tijd van het jaar en welk weer we de komende weken nog mogen verwachten." Een bewuste zet van de hoofdredacteur van Knack.be, zo blijkt. Alle andere media raken niet uitgepraat over het extreme winterweer dat momenteel de VS teistert. Tijd om een andere klok te laten luiden.



Lotte Philipsen en Laura Van Roey, webredacteurs





10:10

Eddy en Simon steken de koppen bij elkaar om te bekijken of het gebruik van lijstjes op Knack.be is toegenomen. Zo bereiden ze het interview voor dat Eddy heeft met Jan Hautekiet. Eddy vertelt op Radio 1 dat lijstjes helpen om de informatie die ons overspoelt bevattelijk te maken. Aan 'De top 100 van absurdeste GAS-boetes' is maar liefst vier dagen gewerkt. Tegen het einde van het interview zet Simon een stuk online met als titel 'Lijstje: 20 lijstjes op Knack.be'. Het duurt niet lang of de lezerscijfers op het Chartbeat-scherm tikken weer aan.

11:00

Eddy stuurt de newsletter van Knack.be uit en voorspelt dat het bezoek aan de site de hoogte zal ingaan. "Het delen van berichten via Facebook en Twitter wint steeds meer aan belang." Vervolgens concentreert hij zich op de homepage. Via een chatprogramma verneemt hij van de redacteurs waar ze mee bezig zijn. Is een tekst klaar, dan kan het gebeuren dat Eddy nog om een kleine inhoudelijke ingreep vraagt, zoals een andere titel. Het nieuwe ocarisysteem, geïmporteerd uit Frankrijk, laat hem toe om te jongleren met de stukken en helpt hem te selecteren.

12:00

Michel Vandersmissen, adjunct-hoofdredacteur van de printredactie van Knack, komt even langs. Het blad zal een interview met Herman De Croo, de nestor van Open VLD, publiceren. In dat gesprek laat De Croo weten dat hij 'verhuist' naar de lijst van het Vlaams Parlement. Hij wil vermijden dat hij stemmen afsnoept van zijn zoon Alexander, die de Oost-Vlaamse Kamerlijst zal trekken. "Misschien een aanleiding om een stuk te brengen rond de moeizame lijstvorming bij de Vlaamse partijen?", suggereert Eddy. Simon belt alvast politicoloog Carl Devos op.

13:00

Lunchtijd. Nadat de magen gevuld zijn, verzamelen de redacteurs voor een wekelijkse agendavergadering. "Om een round-up te maken van wat er op ons afkomt", legt Eddy uit. Ieder geeft om de beurt aan wat er op zijn domein op de agenda staat en als kapstok voor een artikel kan dienen: het BK veldrijden, het Autosalon, de Syrië-conferentie... Als David Bitoune, redacteur entertainment, de *Sound of 2014* van BBC aanhaalt, stelt Eddy voor om een 'Band van de Dag'-rubriek in te voeren, naar analogie met de Britse krant *The Guardian*.

Touchpoint

De troefkaarten

In totaal (Nederlands- en Franstaligen samen) werken 22 journalisten op de Newsroom van Knack.be/Levif.be. Met vereende krachten hebben zij ervoor gezorgd dat de site de voorbije twee jaar enorm gegroeid is. Hij nestelde zich in de top 10 van alle websites in ons land en in de top 5 van de nieuwssites. "Een prestatie die we te danken hebben aan de continue update met eigen content", weet hoofdredacteur Eddy Eerdeken. "Hoe meer stukken je plaatst, hoe meer mensen je lokt." De onlineredactie kiest voor invalshoeken die afwijken van wat de concurrentie doet. Het nieuws dat ons omringt, is voor Eddy Eerdeken de taart. Zijn redactie moet er een smakelijke kers op zien te plaatsen. "We brengen graag iets anders dan de anderen. We sturen nu zelfs mensen naar buiten, iets wat je op online-redacties zelden tegenkomt. Zo gaat sinds dit jaar een redacteur naar het vragenuurtje in het Federaal Parlement, omdat we geloven dat dit voor toegevoegde waarde zorgt." Een andere troef die Knack.be uniek maakt, is de input van de printredacties. De site profiteert ook van de sterke merken die de magazines zijn. Voor nieuws in de economie is er de rechtstreekse link met Trends, in het entertainment met Knack Focus, in de lifestyle met Knack Weekend, in de sport met Sport/Voetbalmagazine, in de beurs met MoneyTalk, in de technologie met Data News...

Opiniestukken



Knack.be plaatst geregeld opiniestukken. Gevraagd naar de politiek op het vlak van de columns, is Eddy Eerdeken zeer duidelijk. "Een: het moet over de actualiteit gaan. In blogs zijn we niet geïnteresseerd. Twee: we moeten over het politieke evenwicht waken. Alle kleuren en ideologieën moeten even vaak aan bod komen. Drie: het moet relevant zijn voor ons brede lezerspubliek. Vier: we willen geen forum zijn voor reacties op artikels die in andere media verschenen."

September 04/09 Roularta scoort opvallend goed in het CIM-onderzoek.

CIMply the best

Zowel op het vlak van betaalde verspreiding als bereik waren de Roularta-titels in 2013 goed voor mooie CIM-resultaten, met enkele zeer positieve uitschieters. Tekst en uitleg door Frank Minne, Directeur Abonnementenbeheer bij Roularta, en Linda Scheerlinck, Research Manager van Roularta Media.

Voor de CIM-bereikstudie werd in 2013 een nieuwe methodologie angewend. Waaruit bestond die?

LINDA SCHEERLINCK: "Waar tot vorig jaar enkel het pure printbereik van de titels werd gemeten, worden voortaan alle leesmomenen in de studie opgenomen, om het even of de drager nu papier of digitaal (via een app) is."

“In het tweede semester werd het abonnementenbestand van heel wat Roularta-titels groter.”

De huidige indicator LLP (lezers laatste periode) van de papieren versie bleef behouden, maar krijgt het gezelschap van Paper + Digital. Dat staat voor het gecumuleerde nettobereik van de papieren versie én van de pdf-versie en apps op tablet en smartphone."

Is deze nieuwe filosofie een positieve evolutie?

LS: "Zeker. Door de manier van bevragen waren de cijfers voor titels met een sterke online verankering vroeger overschat. Nu hebben we een correctere meting, ook voor het papieren bereik. Deze CIM-studie is duidelijk klaar voor de toekomst. Naast de methodologische veranderingen ziet de enquête er trouwens ook veel mooier uit en is ze gemakkelijker in te vullen. En laten we vooral niet vergeten dat de resultaten voortaan twee keer per jaar (in september en maart, nvdr.) gepubliceerd worden."

Voor de 'digital' cijfers zit je enerzijds wel met het nadeel dat het om declaratieve cijfers gaat terwijl je een dergelijk medium ook anders zou kunnen meten, maar anderzijds geeft het je wel inzichten in de profielen en in de duplicatie die er is tussen je papieren titel en je app. En dat is iets waar de markt echt nood aan had."

Het digitale omarmd Roularta kiest resoluut voor de indicator Paper + Digital. Waarom?

LS: "Om de eenvoudige reden dat de Roularta-magazines die via apps gelezen worden, een exacte doorplaat-

sing zijn van het papieren blad. Dat is niet bij elke mediumtitel het geval. Ik denk bijvoorbeeld aan bepaalde kranten."

Het digitale bereik blijft voorlopig nog beperkt.

LS: "Dat klopt, maar het zal de komende jaren zeker toenemen. Deze nieuwe meting toont aan dat een beperking tot een papieren uitgave geen goed idee is. Tot nu toe kon je als magazine-uitgever je kop in het zand steken. Met deze nieuwe meting kan dit niet meer."

FRANK MINNE: "Roularta heeft het digitaal lezen van magazines volledig omarmd. We voeren op dat gebied een dubbele politiek. Enerzijds krijgen alle printabonnees automatisch toegang tot de digitale versie, anderzijds zijn we recent gestart met een actieve politiek rond de verkoop van digitale abonnementen. Het klopt dat we hierin een andere snelheid hanteren dan de krantenuitgevers, maar bij magazines heerst dan ook een andere dynamiek. Lezers houden er meer vast aan het printmedium. Waar we in 2013 experimenteerden, moet het digitaal lezen van magazines in 2014 een substantieel onderdeel van het bereik van de Roularta-bladen worden."



Linda Scheerlinck en Frank Minne:
 “Het digitaal lezen van magazines wordt
 in 2014 een substantieel onderdeel van
 het bereik van de Roularta-bladen.”

Naast LLP en Paper + Digital is er nog een derde indicator, Total Brand gedoopt. Waarvoor staat die?

LS: "Total Brand wil het volledige bereik van het mediamerk in kwestie meegeven. Daarvoor wordt bij het Paper + Digital-bereik, nog eens dat van de website van de titel in kwestie bijgeteld. Maar de Total Brand-cijfers mogen niet worden gebruikt voor mediaplanning of ranking. Het Total Brand-bereik komt immers tot stand door het combineren van verschillende bereik- en contactdefinities."

Prima cijfers op het rapport Vergelijken met de vorige editie kan niet. Zijn er niettemin Roularta-titels waarvan de resultaten jullie aangenaam verrast hebben?

LS: "Er zijn verschillende titels die uitstekende cijfers kunnen voorleggen. Ik denk bijvoorbeeld aan Sport/Voetbalmagazine en Sport/Foot Magazine. De combinatie haalt een recordaantal van 589.000 lezers en dat om verschillende redenen. Zo is er de inhoudelijke vernieuwing met enkele leuke nieuwe snedige rubrieken, zijn de twee redacties samengevoegd waardoor de journalisten bepaalde zaken beter kunnen uitwerken en natuurlijk zit ook de voetbalactualiteit met de hype rond de Rode Duivels mee."

Een schitterend resultaat boekt ook Plus Magazine. De doelgroep waar- toe het zich richt, groeit jaar na jaar,

maar ook de kwaliteit van het blad speelt mee: het is praktisch en zeer informatief. Voorts doet Knack het goed, dankzij de vernieuwde Knack Focus: die gaat breder dan de politieke actualiteit. Net als Knack Weekend versterkt Le Vif Weekend zijn positie en wat meer is: zijn bereik is groter dan dat van de krantenbijlagen.

Bijzondere aandacht verdient Krant van West-Vlaanderen. Het is de derde grootste krant in Vlaanderen en is groter dan Gazet van Antwerpen en Het Belang van Limburg, ook twee titels die sterk op hun regio geënt zijn. Steps tekent een mooi bereikcijfer op. De nieuwe verdeling (bij De Zondag) dateert al van langer dan vorig jaar, maar het lijkt erop dat de cijfers nu pas het effect ervan aantonen."

FM: "Bij een aantal magazines zagen we de verspreidingscijfers de afgelopen maanden groeien en dat weer spiegelde zich in de bereikstudie. Ik denk bijvoorbeeld aan Trends en Trends-Tendances, die zich opnieuw focussen op de managers en kaderleden. De combinatie behoudt in de bereikstudie zijn marktleiderspositie en kent in de verkoop een groei van 10% tussen kwartaal 4 van 2012 en kwartaal 3 van 2013. Zelfs in moeilijke economische tijden is er duidelijk vraag naar goede b2b-informatie."

Een ander voorbeeld is Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire &

Rénover. Drie jaar geleden hebben we ervoor gekozen om er een echt informatief blad van te maken. Een succesvolle beslissing. Voor het eerst is de betaalde verspreiding van de titel groter dan die van de concurrent. Tot slot is er Royals, dat het in zijn niche zeer goed doet. Dat is uiteraard te danken aan de actualiteit: de abdicatie van koningin Beatrix en koning Albert, twee troonopvolgingen, de geboorte van prins George in Groot-Brittannië..."

De uitzondering op de regel Welke trends destilleert u meer algemeen uit de CIM-verspreidingscijfers?

FM: "Dat de magazinemarkt in zijn geheel onder druk staat, is een open deur intrappen. Het is leuk te merken dat, zoals we aanhaalden, behoorlijk wat Roularta-titels, met stijgingen tot 10 of meer procent, een uitzondering op die regel vormen. Verder vind ik het belangrijk om op te merken dat we deze resultaten boeken in een jaar waarin we bij nogal wat van onze magazines een prijsstijging doorvoerden. We bieden kwaliteitsvolle producten aan tegen een faire prijs en het doet veel plezier te merken dat de lezer bereid is ons daarin te volgen. Beter nog, in het tweede semester werd het abonnementbestand van heel wat Roularta-titels groter. We kijken dus reikhalzend uit naar de volgende publicatie van de CIM-verspreidingscijfers!"

September

12/09 Onder de titel 'The future is bright, isn't it' organiseert Roularta Media de vierde editie van het R-Evolution Event over het thema Luxe.

Luxe houdt van papier

Magazines zijn én blijven het favoriete medium voor de imago-opbouw van luxeproducten. Dat bleek uit de online-enquête van Roularta bij marketeers uit diverse sectoren. Verbaast het dat Knack Weekend, Le Vif Weekend en Trends Style de belangrijkste titels zijn bij de marketing van luxeproducten? Mireille De Braekeleer, Account Director Lifestyle, geeft commentaar bij de drie belangrijkste resultaten van de luxe-enquête.



Mireille De Braekeleer

Resultaat 1. Magazines (69%), supplementen van kranten (43%), internet (28%) en below (28%) zijn de meest geschikte kanalen om te adverteren.

MIREILLE DE BRAEKELEER: "Marketeers blijven overduidelijk vertrouwen hebben in magazines. Voor luxemerken blijven zij een belangrijk kanaal. Marketeers van luxeproducten vinden vooral de Roularta-magazines onontbeerlijk. Knack Weekend, Le Vif Weekend en Trends Style zijn de belangrijkste titels, gevolgd door de magazines van kranten en Elle. Onze sterke positie uit de CIM-studie werd door dit onderzoek nog eens bevestigd. Wij reiken adverteerders een community aan; wij verbinden hen met de consumenten die zij zoeken."

Resultaat 2. Marketeers van niet-luxeproducten vinden het internet veel belangrijker dan hun collega's die met luxeproducten werken.

MDB: "De marketing van luxeproducten gebeurt op een andere manier dan die voor niet-luxeproducten. Sociale media en internet worden bij luxeproducten wel ingezet als communicatiekanaal met de consument maar niet om sales te realiseren."

"Luxe is een ervaring."

Resultaat 3. Naast de betalende reclame worden de eigen website (96%), de boetieks (95%), redactionele artikels in tijdschriften (94%) en word of mouth (91%) als belangrijkste touchpoints ervaren.

MDB: "Luxe is een ervaring. Mensen zoeken wel op het internet naar luxeproducten, maar kopen die in de winkel. Die *experience* is online niet te kopiëren. De merkopbouw van luxemerken gebeurt via een uitgekende mediamix waarin advertenties – vaak met bekende gezichten – en events een grote rol spelen. Sociale media zijn weliswaar belangrijk, maar zijn bijvoorbeeld niet controleerbaar."

Touchpoint

Het abonnement: een akte van geloof

Aan het Knack-pakket voor abonnees wordt een Trends toegevoegd, en aan het Le Vif/L'Express-pakket een Trends-Tendances: één keer per jaar een unieke piste om abonnees te werven via *cross-promotion*.

Direct Marketing 2013 in cijfers:

2013 was goed voor **137.608** nieuwe abonnementen (*) op in totaal **50 titels**, waarvan 7 digitale titels.

(*) waaronder 32.596 proefabonnementen (24%) en waarvan **36.106 aanvragen via het web (26%)**

September

Krant van West-Vlaanderen installeert een nieuwe redactionele structuur.

A day at Krant van West-Vlaanderen



In september introduceerde Krant van West-Vlaanderen een nieuwe redactionele aanpak. Maar een van de spannendste dagen van het jaar werd dinsdag 3 december 2013. Een kettingbotsing op de A19 in Zonnebeke veroorzaakt een ketting van reacties op de redactie. Chef Nieuws Jan Gheysen reconstrueert een hectische dag.

6:00

We bekijken het nieuws dat door een deel van onze vierhonderd medewerkers de voorbije avond en nacht werd doorgestuurd. Op basis van de planning bestellen we nog artikels bij de reporters. De ochtendman verwerkt de berichten en zorgt voor een update van de website. Omstreeks acht uur kunnen de vroege surfers 'vers nieuws' lezen op de homepage. De redactie komt stilaan tot leven en tegen halfnegen is iedereen op post. Kranten worden doorgenomen en de dagtaak kan beginnen.

9:00

De sprokkels uit de kranten en berichten van correspondenten worden besproken. We wisselen het nieuws van de elf edities uit. Zo blijven we op de hoogte van wat er overal leeft. Op dinsdag wordt de paginaverdeling van de edities vastgelegd, maar een tip om 9.41 uur gooit de planning overhoop. In de dichte mist is in Zonnebeke een zwaar ongeval gebeurd. Een fotograaf gaat meteen poolshoogte nemen. Enkele minuten later komt de melding van een tweede ongeval binnen. De nieuwsmanagers zorgen ervoor dat er zeker een correspondent ter plaatse gaat.



Jan Gheysen



Redacteurs Eline Desmet, Mieke Verhelle en Tom Van Houtte



Ronny Neirinck, fotograaf

10:00

We vernemen dat er een rode tent wordt geplaatst; het gaat om een dodelijk ongeval. Intussen weten we dat er verscheidene kettingbotsingen hebben plaatsgevonden. Om half elf wordt de A19 in beide richtingen afgesloten. Daarop sturen we een fotograaf en een reporter op pad om zo snel mogelijk beelden door te sturen voor de website. Om elf uur roept de gouverneur het rampenplan af. We sturen een *push*-bericht naar onze iPad-lezers om hen op de hoogte te brengen van het nieuws. De eerste beelden komen – onder andere via iPhone – stilaan binnen.

11:00

Op de foto's wordt de ravage duidelijk: tientallen auto's zijn vernield, ambulances rijden af en aan. De nummerplaten worden op de foto's onzichtbaar gemaakt, want de betrokken familie is niet noodzakelijk op de hoogte. We springen daar heel omzichtig mee om. Omstreeks half twaalf sturen we een nieuwsbrief naar 130.000 abonnees met alle verzamelde informatie van het moment: de omstandigheden van het ongeval, het aantal slachtoffers, het rampenplan, hoeveel hulpverleners zijn er in de weer... De reporter verzamelt getuigenissen van mensen uit de regio.

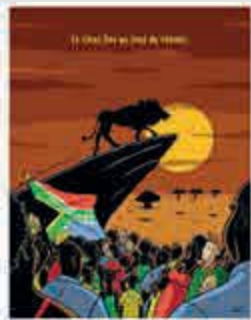
14:00

In de loop van de vroege middag komt de ploeg terug. Intussen gaat het werk gewoon door. Er moeten tenslotte nog achthonderd andere pagina's worden samengesteld. De hele planning en paginaverdeling moeten wel veranderen. Dat kan nog, want we zijn een weekblad en het is nog te vroeg om definitieve beslissingen te nemen. We bespreken hoeveel pagina's we per editie spenderen aan de kettingbotsing. De nieuwsmanagers brieven hun medewerkers. Redacteurs nemen contact op met de ziekenhuizen en sturen eventueel een reporter om getuigenissen te verzamelen.

Touchpoint

Vadot volgens Christine
 19/09 Naar aanleiding van 30 jaar Le Vif/L'Express verschijnt een Le Vif Special met een bloemlezing van de cartoons van huistekenaar Vadot.

Christine Laurent, Hoofdredactrice Le Vif/L'Express, selecteerde haar top 3 van de cartoons die Vadot realiseerde in 2013.



Debbie Brackez, redactrice en Jan Gheysen

15:00

Terwijl de medewerkers aan de slag zijn in de ziekenhuizen, volgen we de situatie verder op. Het is een constante afweging van wat meteen bruikbaar is voor het internet of wat verder wordt uitgediept in de krant. In de toekomst zal het online verhaal steeds belangrijker worden. Kw.be heeft de ambitie om uit te groeien tot een digitale dagkrant. In de loop van de late namiddag sippelen meer en meer details en feiten over de kettingbotsingen binnen en het verhaal krijgt zijn definitieve vorm. Een stand van zaken dringt zich op.

17:00

Tijd om de informatie te verwerken tot boeiende artikels, interviews en reportages. Nu is het ook duidelijk dat een recordaantal bezoekers de website heeft bezocht. In de week die volgt, worden de foto's die we hebben genomen – aangevuld met beeldmateriaal van Belga – 1,2 miljoen keer aangeklikt. Zelfs collega's van de Gazet van Antwerpen belden met de vraag om onze exclusieve beelden te gebruiken. We beslissen om geen video-interview af te nemen met de gouverneur; dat laten we over aan Focus-WTV. Ondertussen blijven we nieuwsitems posten op het web.

18:00

De nieuwsmanagers en de opmaak-redacteuren vullen de pagina's met alle berichten die werden ingezonden door de lokale medewerkers. Het gros van de artikels wordt die avond afgewerkt. De laatste mails en telefoontjes met nieuwe opdrachten worden afgehandeld. Langzaam loopt de redactie leeg. Alleen de 'late webman' blijft op post tot tien uur 's avonds of later. In Waregem is er nog een gemeenteraad aan de gang en het verslag van de première van *In Vlaamse Velden* in De Spil in Roeselare moet ook nog online. De ochtend komt er snel genoeg aan.

Touchpoint

Sober, discreet en elegant
 30/09 Nieuwe lay-out voor Knack Weekend & Le Vif Weekend.

Philippe Godefroid van Le Vif Weekend: "In juni 2013 vroeg meneer Rik De Nolf ons om een nieuw grafisch ontwerp te bedenken voor Knack Weekend en Le Vif Weekend. De richtlijnen: een sobere, discrete en elegante stijl. Zo kwam ik uit bij een lay-out die veel plaats inruimt voor zwart en wit. Alleen de foto's zorgen voor kleur. Die foto's zijn in een lifestyle-magazine altijd van uitstekende kwaliteit en komen nu nog meer tot hun recht. De bedoeling was om een lay-out te ontwerpen die correspondeert met de identiteit van de magazines en die de kwaliteit ervan weerspiegelt. Duidelijk herkenbaar en kwalitatief, zonder ouderwets te zijn. De grootste uitdaging was om één enkele opmaak te realiseren voor zowel Knack Weekend als Le Vif Weekend, zodat beide magazines makkelijk inhoud kunnen uitwisselen. We kozen voor sobere lettertypes die meteen duidelijk leesbaar zijn. Sober, maar ook met een zekere impact op de bladspiegel. De nieuwe lay-out werd meteen goedgekeurd, zowel door meneer Rik De Nolf als door de beide hoofdredactrices en de uitgeefster. Ik meen dat deze vormgeving, die in augustus werd geïntroduceerd, even goed past bij Knack Weekend als bij Le Vif Weekend."



Oktober

14/10 Knack Weekend en Le Vif Weekend stellen de tiende editie van de Weekend Fashion Award voor.

Dertig op drie manieren

In 2013 vierden Knack Weekend en Le Vif Weekend hun dertigste verjaardag met drie bijzondere projecten: een retrokrant, een speciale Black-uitgave en een gratis app voor op de tablet. De hoofdredactrices Lene Kemps (Knack Weekend) en Delphine Kindermans (Le Vif Weekend) spreken over hun passie 'magazines maken' en blikken terug op die feestedities en op 30 jaar Knack Weekend en Le Vif Weekend.

Dertig jaar Weekend-magazines werd in eerste instantie gevierd met een krantenversie van het magazine. Vanwaar die keuze?

DELPHINE KINDERMANS: "Dertig jaar Weekend-edities, dat vroeg om iets speciaals en dus besloten we begin 2013 een retrokrant te maken die terugblikte op de belangrijkste momenten uit de geschiedenis van onze magazines. We lieten daarin vier internationale experts aan het woord: Karl Lagerfeld voor mode, Alain Ducasse voor culinair, Inge Grognard voor beauty en Philippe Starck voor interieur. Zij bespraken trends en mijlpalen uit de lifestyle-geschiedenis. Karl Lagerfeld werkte op dat moment exact dertig jaar voor Chanel; dat was dus een mooi extraatje."

LENE KEMPS: "De eerste Weekend-magazines werden op krantenfor-

maat gedrukt. Vandaar onze keuze – bij deze retrofeesteditie – voor de look-and-feel van een echte krant. Naast die internationale iconen interviewden we ook lezers van het eerste uur en gingen we aan de hand van een tijdlijn op zoek naar belangrijke figuren en momenten uit de lifestyle-geschiedenis. Wist je trouwens dat Brigitte Bardot de cover van de allereerste Weekend sierde?"

Midden 2013 verschenen dan de speciale Weekend Black-edities.

DK: "Dat klopt, beide redacties maakten een feesteditie met als leidraad het thema 'luxe'. Naast de interviews, reportages en modeshoots organiseerden we een grote verjaardagswedstrijd waarbij lezers dertig verschillende prijzen konden winnen. Die kwamen tot stand door samenwerkingen met merken en mensen die ons gedurende al die jaren zeer

genegen waren. Zo konden lezers bijvoorbeeld een boek over Chanel winnen met de handtekening van Karl Lagerfeld, een Delvaux-tas, een jurk van Natan, juwelen van Anne Zellien, een Vitra-stoel, lingerie van La Fille d'O enz. Dat alles werd stijlvol gefotografeerd en voorzien van interessante achtergrondinformatie."

LK: "Onze journalisten hebben zeer goede connecties en het was fijn om te merken hoe enthousiast die merken en ontwerpers reageerden op de vraag om samen iets extra voor onze lezers te doen. Aan de prijsuitreiking werd ook een feest gekoppeld dat onze eigen promo-ploeg organiseerde. Een win-win voor iedereen en een mooi voorbeeld van een goede interne samenwerking. Deze wedstrijd zette de Weekend-bijlages ook als sterke merken verder op de kaart."



Lene Kemps en Delphine Kindermans:
"Jong talent ontdekken zit echt in het DNA van Weekend."

Een grote geloofwaardigheid Over sterktes gesproken, wat zijn de grootste troeven van de Weekend-magazines?

LK: "De Weekend-magazines zijn fantastische bladen met een grote geloofwaardigheid. Ze hebben een bijzonder goed imago. Lezers vertrouwen er echt op. De Weekend-magazines zijn zo'n beetje de blauwdruk van alle actua-lifestyle-journalistiek in België. De meeste andere zijn gevolgd. We maken magazines voor een goed onderlegd publiek en kunnen daardoor dieper en to the point gaan. We gaan zelfs verder en introduceren ook nieuwe namen van opkomende designers en ander talent. Op beide redacties werken mensen die expert zijn binnen hun sector. Zij beschikken over de beste lifestyle-informatie en hebben bovendien een sterke pen. Zo'n team aansturen en samen een magazine maken is als hoofdredacteur bijzonder verrijkend."

“Weekend is zo'n beetje de blauwdruk van alle actua- lifestyle- journalistiek in België.”

DK: "Wanneer we zonet de Weekend-magazines 'een sterk merk' noemden, bedoelen we dat we tot meer dan een zuiver journalistiek magazine zijn geëvolueerd. Onze visie wordt ook op andere vlakken uitgedragen en uitgewerkt. Zo zorgen we voor specials en organiseren we – samen met de dienst events van Roularta – de fashion-, food- en designawards."

LK: "En bij Knack Weekend organiseren we ook lezersreizen en de



Knack-cruise. Door die creatieve awards merken lezers trouwens dat de Weekend-magazines als eerste de vinger aan de pols houden en met experts werken omtrent alles wat actua-lifestyle is. Een enorme troef!"

Werken jullie redacties nauw samen?

LK: "De redacties van Knack Weekend en Le Vif Weekend waren altijd al gescheiden. Wel organiseren we regelmatig 'titelmeetings' waarop de thema's en grote inhoudslijnen voor de volgende nummers worden besproken. Bepaalde content nemen we over van elkaar of belichten we op een eigen manier, maar het is dus niet zo dat we elkaars stukken simpelweg *copy-pasten* en vertalen. We hebben elk onze eigen journalisten en maken los van elkaar reportages en artikels."

DK: "We zijn twee afzonderlijke entiteiten. Het team is volledig anders, de 'Radar'-rubriek van Knack Weekend heet bij ons 'Check' en bevat compleet andere stukken. Ook de lay-out is verschillend, al zie je natuurlijk referenties naar elkaar. Voor modeshoots hebben we bijvoorbeeld wel een soort overlappend systeem uitgedacht. Wanneer er twintig shoots verschijnen op één jaar worden er tien uitgewerkt door Le Vif Weekend en tien door Knack Weekend. Die nemen we over van elkaar maar dan op een ander moment en vaak ook met andere beelden die uit die

ene fotoshoot voortkomen. Bovendien verschijnen wij op vrijdag terwijl Knack Weekend op woensdag in de winkels ligt. De hele redactietiming is dus anders georganiseerd."

Een blik op de toekomst Op het einde van het jaar ontwikkelden jullie dan een speciale app.

DK: "Met de app 'Touch the Future' zoemen we in op de toekomst; op de lifestyle van morgen. Die app werd opgebouwd als een huis waarbij Weekend inzoomt op de diverse lifestylepijlers die je met bepaalde plaatsen in een huis kan associëren. Zo zit culinair in de keuken, mode in de slaapkamer en dressing, interieur in de living, beauty in de badkamer enz. Je kan door het interactieve huis 'wandelen' en in elke kamer op voorwerpen klikken waardoor er teksten verschijnen."

LK: "Hierin geven onder andere trendwatchers uitleg over hoe onze lifestyle in de toekomst zal evolueren. Zo is er een foodfuturist die het heeft over insecten eten, een beauty-expert over nieuwe stralingsstoffen voor een betere huidverzorging en mode-experts over intelligente stoffen die zich aanpassen aan warmte en koude. Bijzonder interessant en fijn om met 'een blik op de toekomst' alle feestelijkheden rond dertig jaar Weekend-magazines af te sluiten." 🍷

Touchpoint

Weekendstemmen

Chef mode Knack Weekend, Ellen De Wolf

"Wanneer we de retrokrant samenstelden doken we in het archief en bekeken we modeproducties die doorheen al die jaren ontstonden. Pareltjes zaten daartussen. Zo herinner ik me prachtige modeshoots met beginnend werk van Olivier Rizzo, nu stylist voor onder andere Prada en grote internationale magazines zoals W-magazine, Vogue en ID. Ook herinner ik me een productie waarin Chaja Birdsong bekende mannen stylede die Stephan Vanfleteren fotografeerde. Dan merk je dat jong talent ontdekken echt in het DNA van de Weekend-magazines zit. Wij hebben hierin een voortrekkersrol en die moeten we blijven bewaren."



Grafisch vormgeefster Knack Weekend, Evi De Coster

"Elke twee jaar wordt de lay-out van de magazines helemaal herzien en aangepast aan de veranderende tijdgeest. Ik werk dertien jaar voor Knack Weekend en er wordt altijd van de vormgevers gevraagd om de teksten zeer aandachtig te lezen alvorens aan de vormgeving te beginnen. Alles moet kloppen. Het magazine moet visueel sterk staan op zichzelf en tegelijk een mooi geheel vormen met de tekst. We werken met gevestigde waarden in de fotografie- en illustratiewereld maar houden tegelijk onze ogen open voor nieuw talent. Door de awards blijven we nieuwe creatievelingen ontdekken en kansen bieden."



Modejournalist Le Vif Weekend, Anne-Françoise Moyson

"Dankzij mijn werk als journaliste voor Le Vif Weekend ontmoette ik ongelooflijk boeiende mensen, verzeilde ik op plaatsen waar ik anders nooit zou komen en kan ik die passie en informatie aan onze lezers doorgeven. Al twee jaar probeerde ik een interview met Karl Lagerfeld vast te krijgen en daar ben ik voor de retrokrant eindelijk in geslaagd. Het vroeg veel werk om dat vertrouwen te winnen. Dat het uiteindelijk gelukt is, komt mede dankzij de sterke reputatie die de Weekend-magazines in de modewereld hebben."



Eindredactie Le Vif Weekend, Elise Mommerency

"Teksten controleren is mijn vak, maar dat ik hier al zes en een half jaar werk is omdat we zo'n fantastische ploeg hebben en omdat mijn job zo afwisselend is. Ik lees alle stukken die in het magazine komen na en ben dus als eerste op de hoogte van de nieuwste lifestyle- en actuatrends."



Oktober 25/10 Feestelijke verjaardagsspecial ter gelegenheid van 60 jaar L'Express en 30 jaar Le Vif/L'Express.

A day at Le Vif/L'Express



Op dinsdag sluit de redactie van Le Vif/L'Express in Brussel het nummer af. Op de redactievloer zoemt het van de bedrijvigheid. Een gestroomlijnd samenspel tussen hoofdredactrice, adjunct-hoofdredacteurs, eindredacteurs en vormgevers. Zonder de gewaardeerde hulp van 'Roeselare' te vergeten, natuurlijk.

9:00

Vandaag wordt het nummer afgesloten, de redactie heeft een lange dag voor de boeg. De sfeer is nochtans olympisch kalm: de voorbije dagen kwamen al heel wat artikels binnen, iedereen weet wat te doen. De echte tempoversnelling zal voor deze namiddag zijn. De journalisten arriveren naargelang hun planning: sommigen moeten nog enkele telefoontjes plegen of een lastminute-interview afnemen. Niemand is veilig voor aanpassingen op het allerlaatste moment.

10:00

Adjunct-hoofdredacteur Thierry Fiorilli geeft zijn mening over de radiospots. Samen met Gérald Papy en Christine Laurent kiest hij wekelijks uit twee, drie spotjes. Het moet snel gaan, tegen 11 uur moet de keuze gemaakt zijn. Er wordt ook afgestemd met de collega's van de website. Website en magazine zijn complementair: als een scoop te laat arriveert voor het magazine, krijgt de website de eer. Die website functioneert ook als uitstraalraam: de diepgaandere artikels uit het magazine, deels of volledig te lezen, zijn een belangrijke aanvulling op het nieuws van persagentschappen.



Thomas Vanderzypen
en Christine Laurent

10:30

Samen met de adjunct-hoofdredacteurs evalueert Christine Laurent de net gearriveerde cartoons van Nicolas Vadot. Soms worden die geweigerd, maar deze mogen naar de vormgeving. Intussen blijven ook de teksten binnenstromen. Ze gaan van dienst tot dienst, van hand tot hand. "Een artikel weigeren is nooit makkelijk", zegt Christine Laurent. "Maar als het gebeurt, is dat nooit persoonlijk. Ik ben een voorstander van een open dialoog: als er – soms substantiële – correcties nodig zijn, laat ik dat ook weten."

12:00

Op de middag houdt de machine even halt. Tijd voor de wekelijkse redactievergadering. Iedereen geeft zijn mening, stelt onderwerpen voor. Op de agenda: een planning opstellen, discussiëren over lopende en toekomstige dossiers, de puntjes op de i zetten van bepaalde teksten, de afstemming met de website bespreken. Ander belangrijk punt: de covers in voorbereiding. Die worden eerst besproken tijdens de redactievergadering en nadien opgevolgd binnen een covercomité, naar het voorbeeld van L'Express in Parijs.

14:00

De eindredactie gaat de laatste rechte lijn in: 18.30 uur is de onverbiddelijke deadline. Op dinsdag wordt het 'heet van de naald'-nieuws geredigeerd. Michèle Audrit en Anne-Laurence Delbègue, tijdens de afsluiting van een nummer bijgestaan door Pascal Stevens, wijzen op het belang van een continue flow: "Wie vrij is, behandelt zo snel mogelijk de binnengekomen tekst en stuurt die dan door naar de lay-out. We moeten snel werken, maar het mag nooit knoeiwerk zijn."



Touchpoint

“Het blijft in de familie”

10/10 De lancering van de maandelijkse nieuwsbrief Trends Family Business bij Trends en Trends-Tendances.

De maandelijkse nieuwsbrief *Trends Family Business* mikt doelbewust op bedrijfsleiders van familiebedrijven, hun aandeelhouders en experts uit de sector. Ruim driekwart van de Belgische ondernemingen is een familiebedrijf. Samen zorgen familiebedrijven voor een derde van het bbp en 45% van de tewerkstelling. Trends Family Business biedt de bedrijfsleiders en de familiale aandeelhouders antwoorden op hun dagelijkse vragen en behoeften rond familiaal management. Specifieke problemen zoals de overdracht, de relaties tussen aandeelhouders, de vrijwaring van het familiale erfgoed of de duurzaamheid van de kennis en de waarden krijgen extra aandacht. De nieuwsbrief wil een adviserend medium zijn, met richtlijnen om binnen de familiale context van ondernemingen de juiste beslissingen te nemen. Maar Trends Family Business richt zich ook tot een breder publiek dat interesse toont in familiale bedrijven (consultants, fiscale adviseurs, accountants, advocaten, notarissen, professoren...).



Benoît Beckers,
Gérald Papy en Thierry Fiorilli

15:30

Artdirector Benoît Beckers en Thomas Vanderzypen verzorgen de vormgeving. “Maandag en dinsdag zijn de drukste dagen van de week. Er kan van alles gebeuren: een foto die verandert, een onvoorzien artikel dat erbij komt. Zelfs de cover kan nog wijzigen op dinsdag. We gaan uit van het principe dat de foto even belangrijk is als de tekst, en dat is ook de reden waarom we de journalisten brieven. Naast de vormgeving zijn we ook de ‘fotoservice’: we kiezen voor elke reportage de geschikte fotograaf, zoeken foto’s in online beeldbanken enz.”

16:00

Door de drukte waren sommige journalisten niet of maar even present op de redactievergadering. Dat is meer regel dan uitzondering voor de journalisten die de politiek en de brandend actuele onderwerpen volgen. Marie-Cécile Royen sprokkelt tot op de laatste minuut informatie via de telefoon. “Er komen altijd elementen bij. Mijn deadline voor een artikel is 17 uur, want de eindredactie wacht. Ik behandel vaak verschillende onderwerpen tegelijk, schrijf ook kleine edito’s en berichten voor de website. Zo ben ik ook een beetje dagbladjournaliste.”



Michèle Audrit, Anne-Laurence
Delbègue en François Janne
d’Othée, freelancejournalist

17:00

Volgens de eindredactie kan de sfeer tussen 16 en 18 uur zeer rock-’n-roll worden! Tegen ten laatste 18.30 uur moeten alle teksten klaar zijn, dan worden ze naar de drukkerij verzonden waar de rotatiepersen in gang worden gezet. Nu is het dus tijd voor de allerlaatste controles, maar iedereen werkt voorbeeldig samen. Op het allerlaatste moment kan een pagina zelfs op dinsdag nog worden teruggedroepen voor aanpassing – de actualiteit is onvoorspelbaar. “We moeten allemaal efficiënt en flexibel zijn, zonder te stressen of prikkelbaar te worden.”



Guy Dewandeler, ontwerper
en Christine Laurent

18:00

Een essentiële hulp op het eind van deze dag: Roeselare, in de persoon van Veerle De Bakker. Op 120 km van Brussel reviseert ze alle artikels en haalt ze er de allerlaatste foutjes uit. Veerle is de laatste halte vóór de drukkerij. Ze pluiст het hele magazine uit, controleert rigoureuз de lay-out en paginering. Ook de eindredactie en vormgeving hebben toegang tot het systeem dat ze gebruikt: iedereen kan in realtime de realisatie van het magazine volgen. En terwijl dit nummer wordt afgesloten, kijkt iedereen al uit naar het volgende.

Touchpoint

Opgeleid staat netjes
19/10 Vlerick Business School en Trends organiseren de Trends Vlerick Business Academy.

Roularta investeert in haar medewerkers, onder andere door hen diverse opleidingen aan te bieden. Het gaat van taalopleiding, marketingopleidingen, tot opleiding office, leiding geven, spreken voor publiek, functioneringsgesprekken, machineopleiding, veiligheidsopleidingen en zo verder. In 2013 volgden 1200 medewerkers een opleiding. Dit vertegenwoordigde in totaal 28.867 opleidingsuren.



Touchpoint

Alles goed

05/10 Focus & WTV ontvangen achtduizend bezoekers tijdens de Open Bedrijvendag en vieren in 2013 hun 20ste verjaardag.

Dirk Vanhegen, Gedelegeerd Bestuurder van RMM (exploitatie maatschappij van Focus & WTV): "We hebben in 2013 onze status van relevant nieuwsmedium bevestigd. Zowel Focus als WTV scoort heel goed bij het publiek. Dat was ook duidelijk op de Open Bedrijvendag, waar we achtduizend bezoekers mochten verwelkomen. Onze nieuwsprogrammatie is een sterke hoeksteen aangevuld met sport en lifestyle. Met 'Alles Goed' zetten de beide omroepen in op een laagdrempelig programma dat de betrokkenheid met de kijker wil verhogen. Ook brachten we op Focus en WTV in 2013 een nieuw programma voor de zorgsector van ons productiehuis Picstory: 'VoorMekaar'. We bleven investeren in web-tv en sociale media (Facebook & Twitter). Tot slot hebben we het jaar hoopvol afgesloten door een akkoord met de Vlaamse regering. We hebben lange onderhandelingen gevoerd over de auteursrechten, want distributeurs zoals Telenet en Belgacom wilden almaar minder afgeven. Dankzij het akkoord blijft onze redactie financieel gesteund."



"Met de juiste flow"

15/10 Flows, de vroegere krant van De Lloyd, verschijnt voortaan bij Roularta.

Hoofdredacteur Philippe Van Dooren: "Flows is een nieuw b2b-communicatieplatform dat zich richt op transport en logistiek in brede zin. Havens en shipping komen aan bod, maar ook wegvervoer, binnenvaart, spoorvervoer, luchtvracht, logistiek en internationale handel. Op die terreinen wil Flows – dat in de voetsporen treedt van de vroegere krant De Lloyd – zich inhoudelijk onderscheiden. Efficiënte goederen-, documenten- en informatiestromen spelen in deze sector een cruciale rol. De naam 'Flows' verwijst naar die stromen."

Flows is een crossmediaal pakket van publicaties. Dat zijn, naast het gedrukte weekblad met nieuws en achtergrond, een dagelijkse digitale nieuwsbrief, een nieuwssite, en tweemaandelijks thematische magazines. Voor de havengebruikers is er ook een papieren en digitale afvaartenlijst. "Voor een nicheproduct kan dit aanbod zeer verscheiden lijken. Uit ervaring weet ik echter dat de dualiteit 'papier/digitaal' nog steeds vrij karikaturaal wordt benaderd. De wijze waarop informatie wordt geconsumeerd, is immers veel complexer dan de gangbare zwart-witbenadering die nu soms aan de oppervlakte komt: papier 'uit' en digitaal 'in'. Dat is te beperkend. Er zijn lezers die volledig digitaal gaan en andere die enkel de krant lezen. Maar er zijn ook veel mensen die enkel de titels van de digitale nieuwsbrief lezen en de artikels in de krant; of lezers die sporadisch doorklikken naar de site bijvoorbeeld bij 'hot nieuws'. Dan zijn er ook nog 'papieren' abonnees die enkel de site bezoeken wanneer zij een interessante tweet zien voorbijkomen. Dat maakt de taak van de redactie vrij complex, maar door een beroep te doen op een kernredactie van ex-De Lloyd-medewerkers, kan Flows een professioneel onderbouwd en evenwichtig product afleveren." Flows is een partnership tussen Roularta Media Group, Alfaport Antwerpen, Port+ en het Gemeentelijk Havenbedrijf van Antwerpen. De verantwoordelijkheid voor de redactie ligt volledig bij Roularta B2B Media. Philippe: "Als hoofdredacteur kan ik stellen dat de redactie inhoudelijk over een totale vrijheid beschikt, wat de objectiviteit en de kwaliteit van Flows waarborgt."



Een blad dat scoort

03/10 Sport/Voetbalmagazine publiceert een special over de Rode Duivels.

Jacques Sys, Hoofdredacteur van Sport/Voetbalmagazine: "In alle opzichten was 2013 een goed jaar. Het magazine Sport/Foot (NL/FR) is meer dan ooit samengesmolten, we zijn er met andere woorden in geslaagd om een nationaal blad te maken. In ons 'versplinterde' land is het toch uniek om een gezamenlijk blad uit te brengen waaraan twee taalgemeenschappen in een zeer goede sfeer samenwerken. Ook de Rode Duivels hebben voor een boost gezorgd met hun kwalificatie voor het WK in Brazilië. Uiteraard zullen we aan dat WK veel aandacht besteden, het zal de eerste maanden van 2014 als een rode draad door onze nummers lopen, met nationale maar ook internationale reportages. Want we constateren dat de lezer meer verhalen over het internationale voetbal verwacht. En dit door de almaar grotere uitstraling van de Champions League en omdat er zo veel Rode Duivels in het buitenland voetballen. Maar de nationale competitie gaan we natuurlijk niet uit het oog verliezen, dat blijft de locomotief van ons voetbal."



A good job

20/10 Roularta Recruitment Solutions integreert een provinciale carrièregids bij De Zondag.

De crisis bleef aanhouden in 2013, maar Roularta Recruitment Solutions (RRS) deed er alles aan om gelijke tred te houden en al het aanwezige potentieel te verzilveren. Karl Odent, Directeur Classifieds Rekruteringscommunicatie: "De economische situatie heeft een zware impact op de tewerkstellings- en rekruteringsmarkt. We zagen in 2012 al heel wat verschuivingen op de markt, maar ons regionale concept bleef ijzersterk. Waar kmo's in 2012 nog goed standhielden, vielen ook deze bedrijven in 2013 ten prooi aan de economische achteruitgang. Wel zagen we op het einde van het jaar een lichte heropleving, wat hoopgevend is voor 2014. Via line extensions en productinnovaties heeft RRS het maximale uit de markt gehaald. Een bijzonder succes was de ICT-jobbeurs 'The future of working in ICT', met een goede omzet en een opmerkelijke grote opkomst. Ook onze regionale jobbeurzen in Leuven, Mechelen, Antwerpen, Brugge en Gent bleven succesvol en kenden een groei. In het nieuwe jaar zullen we onze positie op de online markt verder verstevigen met nieuwe initiatieven en de markt verder strategisch blijven bewerken vanuit een goede organisatie en 100% gedrevenheid."



November

City Magazine Servië viert zijn vijfde verjaardag.

Evengoed ver als dichtbij

Het gratis stadsmagazine City Magazine wordt in Servië om de twee weken nationaal verspreid, zowel in de hoofdstad Belgrado als in de grootste steden. Daarnaast is er de website www.citymagazine.rs, die dagelijks wordt geüpdatet en die, na de lancering van zijn vernieuwde versie in oktober, 80.000 unieke bezoekers per maand kreeg. In 2013 vierde het magazine zijn vijfde verjaardag. Over het magazine en over het land: een gesprek met Hugues De Waele, Directeur Gratis Pers Internationaal.

Net als Roularta zelf heeft Hugues De Waele een jarenlange ervaring met het maken van gratis bladen. "In 1954 is Roularta ermee gestart, en ikzelf ben er van 1977 mee bezig. Eerst heb ik mee De Streekkrant ontwikkeld en daar een blad van gemaakt dat in heel Vlaanderen werd verspreid. In de jaren negentig zijn we dan begonnen met Steps. Terwijl De Streekkrant nog een promotioneel blad was dat zich vooral op *store traffic* richtte, was Steps een echt gratis lifestyleblad dat zich meer toespitste op *brand building*. In 1999 begonnen we ook met De Zondag, de krant die op zondag het grootste aantal lezers heeft van Vlaanderen. Al die ervaring hebben we dan, samen met onze sterke reputatie als bladenmaker, meegenomen naar het buitenland en gekeken wat daar mogelijk was."

Hoe komt u daarbij dan in Servië terecht?

HUGUES DE WAELE: "Ja maar, niet alleen Servië. Het blad is gestoeld op het model van Steps, dat in de jaren negentig in België werd ontwikkeld en dat intussen naar andere formules is verder geëvolueerd. Eind jaren negentig kwam er in Frankrijk A Nous bij, dat wekelijks in Parijs en om de twee weken in Lille, Lyon, Marseille en Aix-en-Provence wordt verspreid. Op dat model hebben we een tiental jaar geleden in Slovenië City Magazine gelanceerd en later werd dat ook in Kroatië en Servië uitgebracht. In Kroatië bleek het erg moeilijk om in een erg gesloten markt een plaats te veroveren, maar in Servië konden we het blad op vijf jaar tijd mooi uitbouwen. Dat we indertijd in Servië zijn beland, heeft vooral te maken met oppor-

tuniteiten. En opportuniteiten, dat komt vaak neer op: de juiste mensen tegenkomen. We waren actief in Slovenië en kregen er bezoek van de

“We hebben al onze ervaring, samen met onze reputatie als bladenmaker, naar het buitenland meegenomen.”



Hugues De Waele: "Bij het uitspelen van de nieuwe media houden we wel de band met het blad in de gaten."

huidige directeur Ivan Bevc: een man die al in de media actief was en voor dagbladen werkte. Toen hij het moderne City Magazine in Slovenië zag, vroeg hij zich af of dat ook in Servië kon worden gelanceerd. We spreken nu over 2008, zowat het slechtste moment om te beginnen aangezien de crisis dat jaar losbarstte. Maar dat wisten we toen nog niet. Wat we wél wisten, was dat we met Ivan een hele goede manager aan boord hadden. Hij kende het vak door en door.

In Slovenië kwamen we tien jaar geleden terecht door contacten met een uitgever van een financieel dagblad: die man zocht naar opportuniteiten om te diversifiëren. Ook ons magazine in Frankrijk is eigenlijk organisch gegroeid. Dat gebeurde in 1999, bij de opkomst van de gratis dagbladen. De uitbaters van de reclameaffiches in de metro van Parijs waren bang voor die concurrentie en wilden zelf een gratis blad. Zij hebben bij ons aangeklopt en toen hebben we A Nous Paris gelanceerd, een wekelijks blad op 300.000 exemplaren. Later kwamen daar nog andere Franse steden bij. Nu is de totale oplage 500.000 exemplaren."

Alle merken van bij ons Hoe zou u City Magazine Servië omschrijven?

HDW: "City Magazine is een blad dat zich richt tot wat wij 'urban people' noemen. Ons lezerspubliek is gemiddeld tussen 20 en 40 jaar en het zijn vaak hoger opgeleide mensen. Ons magazine biedt hen nieuws over lifestyle, de stad, cultuur, nieuwe concepten, trends, mode, IT, nieuwe media,... Alles wat nieuw is, kortom. Daarmee zijn we daar heel specifiek, want we zijn de enigen in het land die zo'n modern product ontwikkelen."

Dat nieuws wordt bovendien gebracht door een volledig onafhankelijke redactie, dus los van de advertenties. De website staat qua inhoud redelijk los van het magazine, en wordt continu aangevuld met vijftien à twintig items per dag. We geven muziek, bewegende beelden, en we zitten op Facebook, Google+ en Twitter. Medewerkers zijn er continu mee bezig om zo ons publiek op te bouwen. Bij het uitspelen van de nieuwe media houden we wel de band met het blad in de gaten. In het blad verwijzen we naar de nieuwe media; in de nieuwe media wijzen

we de gebruikers de weg naar bijvoorbeeld diepgaandere reportages in het blad."

Hoe nieuw is dat voor een land als Servië?

HDW: "Er zijn in de landen in deze regio heel wat oude media die nog stammen uit communistische tijden en die heel sterk verouderd zijn. In Servië bestaan er ook nog altijd twee soorten schriften: cyrillisch en Latijns. Als buitenlander is het soms moeilijk om er je weg te vinden, want veel informatie staat er in cyrillisch schrift vermeld. Wij gebruiken het Latijnse schrift, maar de meer traditionele media, zeker met een wat ouder lezerspubliek, schrijven nog altijd in het cyrillisch. Ook qua verspreiding hebben we een ander profiel. Wij verspreiden gemiddeld 40.000 à 50.000 exemplaren. De belangrijkste magazines in Servië hebben een oplage van slechts 10.000 of 15.000 verkochte exemplaren."

Hebben die cultuurverschillen ook een impact op het magazine zelf?

HDW: "Uiteraard wel. De publiciteit, die onze enige bron van inkomsten is, is op het lokale consumptieniveau ge-

richt, maar dat ligt heel wat lager dan bij ons. Terwijl je bij ons in tijdschriften veel reclame vindt voor luxeproducten als lingerie, kledij of interieur, wordt er in Servië meer geadverteerd voor basisproducten zoals voeding, sportschoenen of telecom.”

“City Magazine richt zich tot wat wij ‘urban people’ noemen: hoger opgeleide mensen tussen 20 en 40 jaar.”

Hebt u het dan over Servische merken?

HDW: “Niet noodzakelijk. Servië lijkt veraf, maar het land ligt soms dichterbij dan je denkt. Door de mondialisering van de economie vind je er bijvoorbeeld alle merken van bij ons. Servië kent nog een tamelijk jonge economie, die geëvolueerd is van een communistisch regime naar een moderne economie. Belgrado is een heel grote stad, met 1,6 miljoen inwoners, en heeft dus heel wat potentieel. Alle grote merken hebben dat begrepen, want de shoppingmalls springen er uit de grond en krijgen investeer-

ders uit de hele wereld. Daardoor adverteren er bij ons ook bijna geen winkeliers, maar wel merken of retailers die nationaal aanwezig zijn. Een van die merken is overigens Delhaize, dat twee jaar geleden de grootste distributieketen van het land heeft overgenomen en tegenwoordig sterk aanwezig is in Servië. De Belgische bedrijven hebben zich goed in het land geïntegreerd, en daarbij heeft de Belgische ambassade een positieve rol gespeeld.”

Belgrado, Barcelona, Berlijn Ziet u Servië ook opschuiven in de richting van de Europese Unie?

HDW: “Wel, in de jaren negentig, begin 2000 had Servië met onder meer president Milosevic een zeer sterke ultranationalistische regering, en dat heeft zijn stempel gedrukt op de perceptie van Europa. Er wordt in de rest van de EU maar zelden over Servië en Belgrado gesproken, terwijl het wel een van de grootste steden van Centraal-Europa is.

In een bijzonder snel tempo is de markt hier geëvolueerd van half communistisch naar heel modern. Vijf jaar geleden zag je hier nog veel Lada's en Volga's rondrijden; vandaag zie je Audi, BMW, Citroën, noem maar op. Ondertussen hangt hier dezelfde sfeer als in het Barcelona van de jaren zestig of het Berlijn van na de val van de Muur. Op het vlak van cultuur, design, nieuwe concepten en ideeën

gebeuren hier heel interessante zaken. De jonge generatie, die de oorlog niet of minder heeft gekend, komt nu stilaan aan de leiding van het land, en is erg gehaast om toe te treden tot Europa. Servië is nu kandidaat-lidstaat van de EU. Ik ben benieuwd wat dat gaat geven in het land. Het is ook pas sinds twee jaar dat Serviërs het land uit kunnen. Jongeren beginnen te reizen en leren zo nu ook Europa kennen, onze manier van leven en van consumeren. Ze maken zich stilaan los uit de invloedssfeer van Rusland.

Artiesten zien die nieuwe dynamiek ook, want de grootste sterren komen nu ook optreden in Belgrado, en altijd voor volle zalen. De Servische jongeren gaan ook enorm veel uit. In Belgrado vloeien de Donau en de Sava samen, en langs de rivier werden de oude stapelplaatsen omgebouwd tot cafés, trendy zaken,... Elke avond zit het daar vol: feesten, theater, concerten – zowel balkanmuziek als moderne bands – en zo meer.”

Het kan niet op?

HDW: “Correctie. Zonder de economische evolutie naar consumptie, moderniteit, organisatie, hadden we enerzijds in Servië nooit met dit blad kunnen beginnen, maar anderzijds voelen ze er nu ook de crisis. De groei bedraagt nu 1% terwijl dat enkele jaren geleden nog 5% was. De banken herstructureren en zijn heel strikt om kredieten toe te kennen.”

Alles gebeurt ter plaatse Werkt u met een Servisch team? Hoe is City Magazine georganiseerd?

HDW: “We zitten daar met een klein team van een achttal mensen, allemaal Serviërs. Dat is ook belangrijk, want het is cruciaal om de cultuur van het land ten gronde te kennen. En die gaat breed: niet alleen de cultuur, maar ook de sociale wetgeving, economie enz. We organiseren zelf de corebusiness: redactie, sales en distributie. Al de rest wordt uitbesteed. Sinds twee jaar drukken we bij een lokale drukker en niet meer in Roeselare, omdat de transporttijd en de afhandeling bij de douane veel te zwaar en te duur werden. Daarom doen we nu alles ter plaatse. Ik ben er zelf een keer per maand, en mijn werk bestaat er voornamelijk uit om mijn ervaringen over te brengen van het ene land naar het andere. Zo werd de lay-out voor Servië gemaakt voor A Nous in Frankrijk, en worden er ook veel rubrieken overgenomen. En het concept van de website is gemaakt in Slovenië en dan overgebracht.

We overleggen wel veel met de verschillende landen om te kijken wat de verwachtingen zijn, hoe we moeten evolueren enz. Op zich is het profiel van de jeugd ongeveer hetzelfde in heel Europa, alleen het consumptiegedrag verschilt. Het profiel van de gratis bladen is ook anders dan hier. Steps heeft een uitgesproken vrou-



welijk profiel en haalt zijn inkomsten meestal van de lokale middenstand, terwijl in Servië de nadruk meer ligt op het brengen van nieuws vanuit een onafhankelijke redactie en de reclamebudgetten uit de nationale advertentiemarkt komen. Onze lezers bestaan ook ongeveer voor de helft uit mannen.”

Hoe ziet u de toekomst?

HDW: “Ondanks de crisisjaren slaagden we erin om met ons stadsmagazine na het derde jaar winst te maken, en dat twee jaar na elkaar. Dat is heel positief als je bedenkt dat we van nul gestart zijn. Met een nieuw concept en een nieuw product, en enkel met eigen middelen.



Als je dan vijf jaar later kan zeggen dat je geen zware investeringen meer hoeft te doen en dat je zelfbedruipend bent, dan is dat zonder meer een succes. We investeren ook sterk in nieuwe media en internet, en ook daar kan onze website na anderhalve maand al op eigen inkomsten draaien.

We hopen uiteraard dat de economie opnieuw aantrekt. Maar ook als dat niet meteen gebeurt, kunnen we nog veel doen. City Magazine Servië is nu al het achtste belangrijkste medium in het land. Het is het magazine met de hoogste oplage en het hoogste aantal lezers. Die basis willen we verder uitbouwen.”

Touchpoint

De formule van succes The Good Life bestaat twee jaar.

In september 2011 verscheen in Frankrijk het eerste nummer van The Good Life, een initiatief van directeur-hoofdredacteur Laurent Blanc (zie ook hiernaast). The Good

Life sloeg meteen aan. Elk nummer noteert een verkoop van 50.000 exemplaren. De belangrijkste sleutels van dit succes? De hybride formule – een mix van business en lifestyle – en het volume van het magazine (meer dan 300 pagina's). Daardoor is The Good Life een

mooi collector's item: om te doorbladeren en in de bibliotheek te zetten. In 2014 drijft Laurent Blanc het aantal edities op van vijf tot zes.



Touchpoint

Over de honderd Bij het 100ste nummer van IDEAT.

“Honderd nummers lang al proberen we u te verrassen, sporen we u aan om aan uzelf te ontsnappen en laten we u een nieuwe wereld ontdekken.” Dat schreef direc-

teur/oprichter Laurent Blanc in de 100ste editie van het Franse magazine IDEAT, een initiaalwoord voor: Idées, Design, Évasion, Architecture, Tendances. Laurent Blanc lanceerde IDEAT in 2000. Geleidelijk aan oversteeg het de status van decoratiemagazine en groeide het met

een oplage van meer dan 75.000 exemplaren in en buiten Frankrijk uit tot een referentiepunt op het vlak van lifestyle en stadscultuur.



November

14/11 De eerste Grafisch Nieuws Awards worden uitgereikt.

A day at Printing



William Metsu,
directeur Roularta Printing



De drukkerij van Roularta Printing kent altijd deadlines. Van maandag 5 tot zaterdag 24 uur draaien de zeven kranten- en magazinepersen continu in een vierploegensysteem. Ook bij 's werelds meest geëquipeerde drukmonsters wordt het onderste uit de kan geperst. Dinsdag is Knack-dag: die verloopt zoals hiernaast beschreven.

3:00

De laatste drukplaten van Knack komen uit de belichters van de platenkopie geschoven. Luttele minuten later liggen ze al op de cilinders van de Lithoman 72 gemonteerd. Van de eerste bobijn wordt het magazinepapier langs alle rollen en stangen en door de droogoven van de heatsetpers geleid. Langzaam trekt de machine zich op gang, waarna de conducteur en de drukker in de controlekamer de kleuren in register brengen en de snelheid van de pers opdrijven tot 42.500 exemplaren per uur. De pers verslindt elke 20 minuten een zware papierrol van drie ton.

5:10

Katern per katern werd de nieuwe Knack de afgelopen uren gedrukt en opgerold op een drumrolsysteem. Katern per katern werd dan in de verzamelafdeling op een carrousel samen geschoven tot een volledig magazine, van een cover voorzien, geniet en op maat gesneden. Iets na vijven arriveren de eerste tijdschriften op de verpakkingafdeling waar Knack, Knack Weekend en Knack Focus, samen met enkele commerciële folders, in folie geblisterd worden tot één pakket. Dit is de schakel in de ketting waar de meeste handen aan te pas komen.

8:30

Naar dagelijkse gewoonte overloopt Hans Verbrugge met de orderbegeleiders wat er de komende 24 uur op het programma staat. Welke blauwdrukcontroles moeten er gebeuren? Wat ligt er op het bordje van de platenkopie? Wat staat er op stapel bij de aankoopdienst en moet er een tandje bijgestoken worden in de drukkerij? Speciaal aandachtspunt van de dag: er moeten vanavond 2500 extra covers gemaakt worden voor Trends en Trends-Tendances op vraag van de promotiedienst naar aanleiding van de verkiezing van Manager van het Jaar.

10:15

Draait de drukkerij voor 70% eigen uitgaven van Roularta, dan blijft er voor 30% zuurstof over voor commerciële klanten. Dat wordt jaarlijks vertaald in een omzet van 27 miljoen euro. Bart Declercq is een van de drie verkopers die deals sluiten in België, Nederland en Frankrijk. Bart bewerkt de Franse markt en sluit een jaarovereenkomst af met een nieuwe klant, Kiabi – een van de grootste confectieketens uit Frankrijk. Roularta's troeven: "Topkwaliteit van het drukwerk en de strakke orderopvolging, maar ook onze zorg voor menselijke relaties."

12:25

De Colorman 1, een van de drie krantenpersen met droogovens, valt langzaam stil na een drukorder voor De Streekkrant, editie Kempen. Net zoals bij elke opdracht heeft het QTMS (Quality & Time Management System) van minuut tot minuut gemeten hoeveel mensen aan de opdracht meewerkten, of er technische defecten of papierbreuken waren, of er veel 'uitval' (verlies) van papier was tijdens de drukronde... Vitale informatie voor Peter Leroy, verantwoordelijk voor de productie, maar ook voor de dienst Calculatie, Facturatie en Rapportering.

Touchpoint

De macht van het getal

Roularta Printing in enkele opmerkelijke cijfers:

- Jaarlijks wordt er **80.000** ton papier aangekocht waarvan een **75.000** ton bedrukt wordt in Roeselare en circa **5.000** ton extern bedrukt wordt in onderaanneming.
- Jaarlijks wordt **1.800.000** kg inkt verbruikt.
- Circa **23** gigawattuur elektriciteitsverbruik en circa 23 gigawattuur gasverbruik per jaar.
- **185.000** m² offsetplaten.



Angeline Van Houcke

13:15

Overleg met de collega's van Planning en Productie is cruciaal voor orderbegeleider Pedro Depoorter en zijn acht medewerkers. "Elke klant wil tot de spreekwoordelijke laatste minuut zijn order kunnen wijzigen. Om nog prijswijzigingen voor commerciële folders door te geven, bijvoorbeeld." Om de deadlines te halen en het overzicht te bewaren, is er de elektronische werkbond, die alle denkbare informatie van elk order bundelt. "De klant heeft slechts één aanspreekpunt nodig: zijn orderbegeleider."

15:45

Angeline Van Houcke en haar zeven collega's werken op de dienst Calculatie, Facturatie en Rapportering. Elke dag calculeren ze 25 tot 30 offertes, doen ze bij effectieve orders een tweede kostprijscalculatie met de allerlaatste input, en maken ze een nacalculatie na elk geproduceerd order. Cijferwerk dat leidt tot een snelle facturatie, maar ook de basis vormt van efficiënt management, omdat er snel en afdoende kan worden gemedieerd bij negatieve rapporteringen. "Van elke publicatie kennen we tot in het kleinste detail de kostprijs en de opbrengst."

17:00

De inkjetprintkoppen, die de adressen van de bestellingen op de plasticfolie spuiten – netjes volgens postcode en, sterker nog, in functie van de brievenronde van de postbedeler – mogen op de pauzeknop. De allerlaatste Knacks verdwijnen in de laadruimte van de vrachtwagens richting abonnees. Wat nu niet op transport is, komt niet meer op tijd bij de bestelling – wat een ramp zou zijn voor een nieuwsmagazine. Vandaag verloopt alles voorbeeldig, morgen steekt de nieuwe Knack netjes in de bus van bijna 100.000 abonnees.

21:25

Verantwoordelijke voor de Logistiek Jan Vandevyvere ziet vanuit zijn kantoor papierbobijnen van 3,2 ton passeren: "Dagelijks lossen we vijftien tot twintig opleggers van 25 ton. 300 soorten papier hebben we op stock. Reken daarbij de 800 tot 1000 palletten met drukwerk van derden om in onze publicaties te worden geïnsert, de 1800 ton inkt op jaarbasis en andere verbruiksgoederen en je krijgt toch al een beeld van het fenomenale va-et-vient. Maar nog elke week ben ik er trots op dat we met De Zondag in 4 uur tijd 4000 bakkers in Vlaanderen beleveren."

Touchpoint

Er is er eentje jarig

De Streekkrant viert vele verjaardagen in november.

De Streekkrant begon in 1954. In 2013 waren verschillende edities aan een jubileumeditie toe. Op 6 november bestond DS Westland 55 jaar en op 13 november mochten de volgende edities feesten: DS Meetjesland (45 jaar), DS Aarschot (35 jaar), DS Tienen (65 jaar), DS Haacht (55 jaar), DS Overijse-Tervuren (60 jaar) en DS Heist-op-den-Berg (50 jaar). Jo Bruneel en Luk Wynants, Directeurs bij Gratis Pers: "Gratis Pers hield goed stand in 2013. Het globale cijfer stond weliswaar onder druk, maar dat is hoofdzakelijk te wijten aan de verdere inkrimping op de markt van de jobadvertenties in print bij De Streekkrant en De Zondag. De regionale kantoren namen talloze commerciële initiatieven om het tijt te keren. Vroeger had Gratis Pers maar één product. Nu zijn er veel meer, met De Zondag, Steps en de vele line extensions die erbij kwamen. Enerzijds moeten we ons marktaandeel in print consolideren en nog verder optimaliseren en uitbreiden en anderzijds nieuwe markten zoeken en ontginnen op digitaal vlak."



Touchpoint

Mannen en hun machines

Vier mannen van Roularta Printing over de drukpers die ze bedienen.

Koen Herman

Hoofdconduceur rotatiepersen, sinds 1998 bij Roularta.

Wat doet u? Het rendement van twee rotatiepersen op peil houden en verbeteren. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met de persoperatoren en tal van ondersteunende diensten. De persen, randapparatuur en toebehoren in optimale staat houden, is een noodzaak.

Wat is er specifiek aan uw pers? De Colorman is de grootste hybride krantenrotatiepersen in Europa waarmee zowel kranten- als magazinepapier kan worden bedrukt. De paginering kan schommelen tussen de 8 en 128 pagina's tabloid in één productierun. Concreet: maximaal vier papierbanen van ruim anderhalve meter breed die gedrukt, gesneden, gevouwen en eventueel geniet uit de drukpers kunnen komen met een snelheid van 43.000 kranten/magazines per uur. Doordat iedere papierbaan een droogoven passeert, kan deze pers zowel krantenpapier, als glanzend en mat magazinepapier verwerken, dit tussen de 36 en 80 g/m² en met een zeer hoge kwaliteit en kleurkracht.

Welke titels worden aan uw pers verwerkt?

De Streekkrant, Krant van West-Vlaanderen, Steps, A Nous Paris en tal van commerciële orders.

Welke eigenschappen zijn voor uw job noodzakelijk? Nauwkeurigheid, doorzettingsvermogen en analytisch werken, maar ook mensen kunnen motiveren.

Waar ligt uw professionele uitdaging? Het detecteren, analyseren en verhelpen van alle mogelijke storingen op de persen die dagelijks honderdduizenden omwentelingen maken, van maandagmorgen 5 uur tot zaterdagavond 24 uur.



Mario Derock

Hoofdconduceur rotatiepersen, sinds 1988 bij Roularta.

Wat doet u? Als hoofdconduceur ben ik verantwoordelijk voor de kwaliteit, het rendement en het optimaliseren van de drukpersen.

Wat is er specifiek aan uw pers? Niet enkel de kwaliteit, maar ook het grote volume aan drukwerk dat onze beide Lithoman 72-persen aankunnen, spreken tot de verbeelding. Zo draaien deze persen met een maximale snelheid van 42.500 omw/u, wat overeenkomt met 14,2 meter per seconde, of 3,4 miljoen bladzijden per uur. Ongelofelijk toch?

Welke titels worden er aan uw pers verwerkt?

Naast de bekende titels van Roularta voor de Belgische markt, draaien wij ook heel veel voor de Franse afdeling van de uitgeverij. Vooral de Franse woon- en designmagazines als Côté en IDEAT zijn mooie magazines waar je veel voldoening uithaalt. Ook Steps Deluxe vind ik een mooi product. Verder draaien wij zeer veel commerciële orders, van reisbrochures over kledingfolders tot materiaalcatalogen en zo verder.

Welke eigenschappen zijn voor uw job noodzakelijk? Nauwgezetheid, technische feeling en coaching skills.

Waar ligt uw professionele uitdaging? De geplande deadlines halen met de nodige kwaliteit, maar met ons ultra-moderne machinepark lukt dit wonderwel.



Hendrik Claeys

Hoofdconduceur, sinds 1975 bij Roularta.

Wat doet u? De persen in de drukkerij optimaal laten draaien. Heel wat van de drukpersen heb ik mee helpen opstarten, voor sommige gaf ik technisch advies bij de aankoop. Onze installaties behoren echt tot de wereldtop.

Wat is er specifiek aan de persen? Na al die jaren duiken er nog altijd onverwachte zaken op. Het blijven nu eenmaal machines.

Welke eigenschappen zijn voor uw job noodzakelijk? Punctueel ingesteld zijn: het moet niet goed zijn, maar perfect. Als er in de drukkerij een probleem opduikt, laat ik daar gemakkelijk mijn slaap voor.

Waar ligt uw professionele uitdaging? Nieuwe magazines of formaten vereisen heel wat studie-, denk- en sleutelwerk. Maar het geeft wel een geweldige kick als je dan het eindresultaat ziet.



Piet Vanhoutte

Hoofdconduceur afwerking, sinds 1991 bij Roularta.

Wat doet u? Het opvolgen van de verzamelhechters, folieverpakkingslijnen, automatische personalisatie, krantenafwerking, snij- en plooi machines.

Wat is er specifiek aan uw machine? Iedere machine heeft zijn voor- en nadelen. Het is de kunst om op elke machine het meest geschikte order te produceren.

Welke titels worden aan uw machine verwerkt? Point de Vue, Knack, Sportmagazines, Trends, Trends-Tendances, Le Vif/L'Express, Styles, De Streekkrant, Krant van West-Vlaanderen, Steps,...

Welke eigenschappen zijn voor uw job noodzakelijk? Bij problemen probeer ik zo goed mogelijk de kalmte te bewaren.

Waar ligt uw professionele uitdaging? Streven naar maximale kwaliteit en kwantiteit. Dagelijks de vooropgestelde deadlines halen.

December 01/12 Het CRM-team verhuist.

Doelgericht naar de markt

Marketing – het (nog beter, nog meer) op de markt brengen van de merken van Roularta – is een proces dat door diverse afdelingen wordt gedragen. Wat bracht het jaar 2013 voor Roularta op het vlak van telesales, IT en big data? Een rondvraag.

Sandra Seghers: sterk geprofileerd

Wat betekende 2013 voor Roularta op het vlak van telesales?

SANDRA SEGHERS: "De blijvende groei van Lead Gen was toch wel een opmerkelijk feit. We zijn twee en een half jaar geleden met dit lead generation-concept gestart en stellen vast dat de interesse voor deze formule almaar toeneemt. Klanten weten duidelijk de meerwaarde van onze unieke profielendatabase te waarderen. Want we bieden hen meer dan adressen. We brengen hen in contact met profielen die via onze redactionele e-nieuwsbrieven getriggerd worden om meer te weten te komen over hun producten en diensten."

Met welke uitdagingen kregen jullie vooral te maken?

SS: "De commercialisering van onze events heeft ons team de nodige uitdagingen bezorgd. Doordat we nu actief bellen naar verschillende doelgroepen, kunnen we de pluspunten van onze events zoals de Manager/CFO/HR Manager van het Jaar extra

in de verf zetten. We hebben nu de kans om deze pr-netwerkmomenten op een doelgerichte manier aan de man of vrouw te brengen. We merken dat deze aanpak positieve resultaten oplevert. Gevolg: ons team wordt steeds meer aangesproken voor dit soort opdrachten. Een proactieve jaarplanning en verdeling van verantwoordelijkheden is dan ook onze manier om dit extra werkvolume in goede banen te leiden."

Wat was in 2013 het hoogtepunt in uw professionele domein?

SS: "Onze Maru-afdeling heeft het bijzonder goed gedaan. Dit zijn de mensen die op zelfstandige basis magazinerubrieken verkopen. Zij richten zich met deze advertenties, die iets goedkoper zijn dan onze standaard-advertenties, vooral naar de betere detailhandelaar. Binnen deze afdeling heeft vooral het team achter de immorubrieken markante resultaten neergezet. Op één jaar tijd zijn ze erin geslaagd de verkoop van advertenties met maar liefst 16% te doen stijgen. Een toch wel opmerkelijk resultaat nu

de vastgoedsector niet meteen in de lift zit. Het is vooral dankzij de kennis en de gedrevenheid van onze medewerkers dat we deze positieve cijfers kunnen voorleggen."

“We hebben nu de kans om pr-netwerkmomenten op een doelgerichte manier aan de man of vrouw te brengen.”

Hoe kijkt uw afdeling naar de toekomst?

SS: "2014 wordt een spannend jaar, ook voor Lead Gen. Hier is de uitdaging dat de joint venture met onze



Sandra Seghers

huidige partner stopt en we dus volledig op eigen krachten verder gaan. Maar als je kijkt naar het team dat we de voorbije jaren hebben samengesteld en hoe we gegroeid zijn, dan heb ik er alle vertrouwen in dat we klaar zijn om een succesvol 2014 te realiseren."

Willem Vandenameele: als één groep

Wat betekende 2013 voor Roularta op het vlak van IT?

WILLEM VANDENAMEELE: "We zijn erin geslaagd de synergie met onze Franse groep, L'Express, verder uit te bouwen. Doordat we onze aanpak rond netwerkkapitaal, pc's en storage van gegevens verder hebben kunnen stroomlijnen, zijn we op een punt gekomen waar we als één groep kunnen denken en handelen. Een andere belangrijke verwezenlijking was de invoering van de Windows-tablet bij onze salesafdeling. Dit toestel biedt het grote voordeel dat het zowel als laptop als pc kan dienen. Het is niet alleen een handig instrument om productpresentaties bij klanten te verzorgen, het kan ook probleemloos de taak van een pc op kantoor overnemen. Tegelijkertijd worden alle updates automatisch verricht tijdens de periode dat je tablet ingedockt is. Dit bespaart ons als organisatie heel wat kopzorgen."

Met welke uitdagingen kregen jullie vooral te maken?

WV: "Het voorbereidende werk rond de introductie van een *paywall* was zonder meer een leerrijke uitdaging. In 2014 willen we de onlineversie van Krant van West-Vlaanderen gedeeltelijk betaalbaar maken. Om dit te kunnen realiseren, hebben we allerlei onderliggende systemen gebouwd en herbouwd. Het voorbije jaar hebben we ook heel wat stappen voorwaarts gezet rond het in kaart brengen van de profielen van onze lezers. We zijn ondertussen aardig op weg om onze consumenten almaar beter te identificeren en hen via een betaalplatform – dat we met andere mediabedrijven delen – vlot toegang tot onze producten te verlenen. Want onze onlineverkoop almaar gebruiksvriendelijker maken is en blijft een belangrijk punt voor de toekomst."

Wat was in 2013 het hoogtepunt in uw professionele domein?

WV: "De hoogtepunten volgen elkaar in een snel tempo op. Onze opdracht bestaat erin om vooraan in het peloton te blijven en ervoor te zorgen dat we niet alleen mee zijn maar ook vooruit zijn op de trends binnen het medialandschap. Om dit te kunnen bereiken is een goede samenwerking tussen IT en de business cruciaal. In de praktijk betekent dit dat we samen de-

zelfde doelstellingen nastreven. Ook IT staat in functie van het plaatsen en handhaven van sterke mediamerken in de markt. Dit klinkt op zich eenvoudig, maar het vraagt van ons IT-team meer dan alleen maar *smart* programmeren. Ook diepgaande analyses en nauwkeurige testen zijn essentieel."

Hoe kijkt uw afdeling naar de toekomst?

WV: "Met veel belangstelling kijken we uit naar ons multimediale ordersysteem dat we willen introduceren. Hiermee zal het mogelijk worden combinaties van producten en services die onze klanten bestellen via één centraal systeem op te volgen. Heeft onze klant een aantal advertenties in onze magazines, een reeks onlinebanners op onze sites en een paar zitjes op een van onze events geboekt, dan zal er dus een platform zijn waarmee we al deze boekingen van dichtbij kunnen opvolgen en volgens de individuele afspraken perfect kunnen nakomen. Ook dit project is een belangrijke realisatie binnen onze gepersonaliseerde aanpak."



Willem Vandenameele

Yves Wittouck: big data, big value

Wat betekende 2013 voor Roularta op het vlak van big data?

YVES WITTOUCK: "Big data was het voorbije jaar een 'hot item'. Want zowel de hoeveelheid data, de snelheid waarmee deze data in ons systeem ingevoerd en opgevraagd worden als de diversiteit van deze data neemt almaar toe. De essentiële vraag is hoe we deze big data kunnen omzetten naar big value. Want het is niet het aantal data dat de prioriteit vormt. Waar het echt om gaat, is hoe we dit veelvoud van data op een nauwkeurige manier kunnen analyseren zodat ze voor onze businessunits toegevoegde waarde creëren. Zo kun je de kernactiviteit en focus van onze afdeling in 2013 het best samenvatten."



Yves Wittouck

Daarnaast hebben we in de tweede helft van het jaar werk gemaakt van de implementatie van het onlineprofiel. Hierbij ligt de nadruk op het verzamelen van data rond het onlinegedrag van onze lezers. Hun surfgedrag kan ons interessante informatie geven waarmee we hun profiel up-to-date houden. De symbiose tussen het centrale marketing- en onlineprofiel was en is nog altijd een uitdaging. In 2014 gaan we kijken hoe we beide profielen nog meer op elkaar kunnen afstemmen zodat ze elkaar steeds beter kunnen kruisbestuiven."

Wat was in 2013 het hoogtepunt in uw professionele domein?

YW: "Samen met een softwarepartner hebben we vanuit Lezersmarkt en Nieuwe Media intensief samengewerkt rond de implementatie van het onlineprofiel. De focus van onze partner lag vooral op de technische ontwikkeling van deze applicatie. Wij waren in de eerste plaats verantwoordelijk voor een succesvolle integratie binnen onze business. Ik herinner me goed het moment waarop we met deze nieuwe toepassing live gingen. Toen we effectief zagen dat we in realtime het leesgedrag van onze profielen konden volgen, gaf dat een licht euforisch gevoel. Na een periode van theoretische samenwerking

werd alles concreet. Dat was een prachtig moment dat ons team een flinke energieboost heeft bezorgd."

Hoe kijkt uw afdeling naar de toekomst?

YW: "In de groep worden veel waardevolle data van klanten en prospecten verzameld. Onze uitdaging zal er vooral in bestaan om de data systematisch aan onze centrale marketingdatabase te blijven aanbieden. Want hoe accurater en actueler de data van onze prospecten zijn, des te doelgerichter kunnen we commerciële acties voeren. Ook al beschikken we vandaag al over heel wat waardevolle informatie via ons centrale marketingprofiel, we hebben plannen om nog meer informatie te verzamelen. Sociale media zoals Twitter en Facebook kunnen ons sociodemografische gegevens bezorgen, maar ook meer vertellen over de interesses van onze volgers en fans. Net zoals de apps van onze producten zoals bijvoorbeeld Knack ons scherpere inzichten kunnen verlenen over het leesgedrag van onze abonnees. In de toekomst willen we via dit soort informatie ons publiek almaar gepersonaliseerde informatie kunnen aanbieden. Via het onlineprofiel konden we begin 2014 op verschillende domeinen al een aantal grote stappen zetten." 🍷

“Ook IT denkt mee over het plaatsen en het handhaven van sterke mediamerken in de markt.”

Met welke uitdagingen kregen jullie vooral te maken?

YW: "Gedurende de eerste helft van het jaar hebben we ons verder toegelegd op het aanleggen van een centrale marketingdatabase. Door de verschillende datasilo's van de verschillende afdelingen op één plaats te consolideren, kunnen we de profielen van onze doelgroep niet alleen verrijken, maar ook verfijnen. Met als resultaat een centraal marketingprofiel dat ons in staat stelt op een gepersonaliseerde manier met onze klanten te communi-

December

De Interne Dienst voor Preventie en Bescherming stelt het laatste maandverslag van 2013 op.

“We nemen geen risico's”

Was 2013 voor Roularta een veilig jaar? “De menselijke factor is bij Roularta altijd en overal top of mind”, zegt Danny Desmet van de Preventiedienst. Een interview.

Wat betekende 2013 voor Roularta op het vlak van veiligheid?

DANNY DESMET: "Ook in 2013 was onze preventiedienst actief in de zeven domeinen van ons welzijnsbeleid. Zowel op het vlak van technische arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskundig toezicht, ergonomie, arbeidshygiëne, verfraaiing van de werkplaatsen, psychosociale belasting als intern leefmilieu hebben we risicoanalyses gemaakt en acties ondernomen om deze risico's te beperken tot een aanvaardbaar

niveau. Daarnaast kregen we ook te maken met nieuwe Europese wetgeving. Ik denk hierbij aan de wet rond thermische omgevingsfactoren die erop gericht is om de verschillende individuele voorkeuren van collega's op het vlak van een comfortabele omgevingstemperatuur met elkaar te verzoenen. Een belangrijke evolutie die zich in 2013 voortzette, was de groeiende aandacht voor milieuvriendelijk ondernemen."

Met welke uitdagingen kregen jullie vooral te maken?

DD: "Verleden jaar hebben we een globaal preventieplan samengesteld waarin wij voor de komende vijf jaar de risico's binnen onze organisatie identificeren, evalueren en zo goed mogelijk anticiperen. Doordat wij een groep van meer dan tweeduizend mensen met zeer uiteenlopende profielen zijn, was het opstellen van dit plan een uitdaging op zich. Neem bijvoorbeeld een journalist die naar Afrika gaat. Voor hem bestaat preventie erin de juiste vaccins toegediend te krijgen. Maar voor mensen die de drukpersen bedienen, zijn dan weer heel andere preventie maatregelen van toepassing.



Danny Desmet

In 2013 kregen onze medewerkers de kans deel te nemen aan een tevredenheidsenquête. Hieruit leerden we dat men vooral tevreden is om in een innovatieve en dynamische organisatie zoals Roularta te werken. Flexibiliteit daartegen is een aandachtspunt voor de toekomst."

Milieuvergunning verlengd Wat was in 2013 het hoogtepunt in uw professionele domein?

DD: "De hernieuwing van de milieuvergunning voor onze site aan de Meiboomlaan in Roeselare. Het aanvraagdossier dat hieraan voorafging, was geen sinecure. Het was maar liefst 14 cm dik en moest de goedkeuring van een tiental administratieve overheidsstellen krijgen. We zijn dan ook heel tevreden dat de vergunning tot verdere uitbating voor een periode van twintig jaar verleend werd."

Hoe kijkt uw afdeling naar de toekomst?

DD: "We zullen er verder werk van maken om van veiligheid een 'top of mind'-thema te maken zodat we samen op alle niveaus een echte veiligheidscultuur tot stand brengen." 🍷

December

09/12 Kanaal Z verkrijgt het akkoord voor het maken en uitzenden van een tweede reeks Z-Design.

A day at Kanaal Z



Jens Leen



Joris Van Cauwenberge

Véronique Goossens
en Kris Vera

Televisie maken is arbeidsintensief. Bij zakenzender Kanaal Z is dat niet anders. Een enthousiaste ploeg stoomt vanuit Vilvoorde elke dag een economisch journaal klaar, zorgt voor de financiële berichtgeving vanuit het Brussels Media Centre (BMC) van Roularta, en maakt vele andere randprogramma's.

09:11

Chef Nieuws/eindredacteur Kris Vera begint meteen met het selecteren van de eerste nieuwsonderwerpen voor die avond. Eigenlijk is hij daar thuis al mee begonnen, bij het beluisteren van het radiojournaal en het doorploegen van drie kranten. Ook de telexen van Belga en Reuters worden nauwgezet in de gaten gehouden voor relevante onderwerpen. De eerste afspraken met mogelijke geïnterviewden worden vastgelegd. De journalisten van de ochtendploeg komen aan en worden zo snel mogelijk op pad gestuurd, samen met een cameracrew.

10:16

Productiemedewerker Jens Leen begint met het archiveren van de nieuwsitems van gisteren. Hij vult ook de cameraplanning in zodat de collega's van VTM op de hoogte zijn. Zo kan eventueel beeldmateriaal uitgewisseld worden. Voor de onderwerpen die al opgestart zijn, zoekt hij archiefbeelden. Hij maakt ook de montageplanning op en begint met de uitwerking van het draaiboek voor de studio-opname van Z-Nieuws vanavond. Verder kiest hij foto's uit om tijdens intro's te tonen en maakt hij SVO's aan: de ondertitels met naam en functie van de geïnterviewde.

10:38

Project Manager Joris Van Cauwenberge gaat na of alle programma's van de avond voordien op de site verschenen zijn. Hij controleert meteen ook of de programma's en de spots voor vanavond correct zijn ingepland met de juiste generieken en billboards. Meteen hierna heeft Joris een vergadering met de mensen van het facilitair bedrijf Videohouse om de planning voor 2014 verder uit te werken. Hiervoor wordt een digitaal planningssysteem ingezet waar alle productiemedewerkers (zowel in Evere als in Vilvoorde als bij Videohouse) toegang toe hebben.

11:44

Facilitair Manager Michel Wittebolle, verantwoordelijk voor de technische structuur van de zender, werkt aan de generiek van een van de Kanaal Z-randprogramma's (Z-ICT, Z-Healthcare, Z-Industry,...). Zo'n generiek begint met een getekend storyboard en eindigt bij een computeranimatie die een extern bedrijf aanlevert. Michel onderhoudt ook het contact met de productiehuisen die deze programma's maken en waakt over de inhoud en budgetten. Daarnaast neemt hij ook de productie van alle interne reclamespots van Roularta voor zijn rekening.

12:09

Nieuwsanker Véronique Goossens en de journalisten van de tweede shift komen aan. Tijd voor een middagbriefing: waar is iedereen al mee bezig? Welke onderwerpen kunnen ze in de namiddag doen? Voor welke onderwerpen moeten ze stand-by blijven? Hoe ziet de cameraplanning eruit? Allemaal puzzelstukjes die tegen vanavond moeten passen. De journalisten werken zich snel in, doen hun research en maken in recordtempo afspraken. Zodra de cameraploegen terug zijn van hun ochtendreportage vertrekken ze opnieuw op pad voor een nieuwe ronde opnames.

Touchpoint

Uitgesteld tv-kijken met Stieve

06/12 MEDIALAAN, VRT en SBS Belgium stellen Stieve voor aan het brede publiek.

Stieve NV, een 100% dochter van MEDIALAAN, presenteert haar nieuwe dienst, om live en tot een week terug uitgesteld te kijken. Stieve is een nieuw platform voor televisie via het internet. Het is een innovatieproject van MEDIALAAN (50% Roularta Media Group) met de steun van VRT en SBS, die beide hun programma's ter beschikking stellen. Stieve omvat tien zenders: vijf van MEDIALAAN (VTM, 2BE, Vitaya, VTMKZOOM, JIM), drie van VRT (één, Canvas/Ketnet, OP12), twee van SBS (Vier, Vijf) en straks ook Kanaal Z. De Stieve-applicatie geeft mensen de kans om mobiel naar televisie te kijken. De app is beschikbaar voor tablets en smartphones, zowel op Android als iOS (Apple).

Sociale interactie is een andere belangrijke eigenschap van Stieve. De gebruiker krijgt een live Twitter-feed te zien en het is mogelijk om screenshots van een programma te delen via de sociale media.



12:12

Véronique Goossens wordt verwacht bij de schmink. Dan bereidt ze de opname van Z-Expert voor en rond 13.30 uur vertrekt ze naar het BMC. Om 14 uur heeft ze een voorgesprek met de gast. De opname van Z-Expert start om 14.30 uur. Vervolgens doet ze al research voor de dag nadien. Tegelijk bereidt Véronique zich ook voor op het beursgesprek, dat ze opneemt met een van de collega's van MoneyTalk rond 17.15 uur. Meteen daarna haast ze zich terug naar Vilvoorde. Daar werkt ze zich in het nieuws in en zet de intro's die de journalisten geschreven hebben, naar haar hand.

14:06

Netmanager Alex Coene vergadert met zijn team over de nieuwe strategie die Kanaal Z al enige tijd voert. Het programma-aanbod werd fiks uitgebreid en verbreed, waardoor heel wat nieuwe adverteerders werden agetrokken. Door die randprogramma's, 'mini-journaals' eigenlijk, ook op websites en tablets te zetten en ze ter beschikking te stellen van de partners, wordt getracht om een (h)echte gemeenschap op te bouwen. Zo wordt de investering voor de partners over een groter aanbod gespreid dan enkel televisie. Een schoolvoorbeeld van een win-winsituatie.

15:48

De journalisten laden hun beelden in, beluisteren hun interviews en schrijven stukken uit. Er worden archiefbeelden gezocht, ondertitels geplaatst en grafieken gemaakt. De ruwe ideeën van vanochtend krijgen in de montagecel hun definitieve vorm. Of de journalisten monteren hun stuk zelf, aan een pc met extra groot beeldscherm. Nadien maken ze meestal ook nog een tweede item op basis van een verslag van Reuters of een item van een VTM- of Canal Z-collega.

19:42

Zodra het VTM-nieuws is afgelopen, gaan het nieuwsanker, een productie-medewerker en de eindredacteur van Kanaal Z naar de studio en brieven ze de regiemedewerkers. De camera's maken een bocht van 180° en draaien van het VTM Nieuws-decor naar het Z-Nieuws-decor. De headlines en de eerste intro's worden al eens proefgedraaid. Stipt om 19.50 uur starten de liveopnames, die lopen in een ruk door tot 20.05 uur. Zodra de opnames achter de rug zijn, stuurt de eindredacteur ze door naar de website en de diverse tv-aanbieders (Telenet, Belgacom, TV Vlaanderen,...).

Touchpoint

Plus Magazine is...

... **uniek**. Het is het enige magazine met specifieke info voor vijftigplussers en biedt antwoorden op de vele vragen die men zich stelt in deze bijzondere levensfase.

... **compleet**. Gezondheid, geld, recht, erfenis, vastgoed, vrije tijd, cultuur, toerisme, psychologie, maatschappij, gastronomie, multimedia, mobiliteit, ... Een magazine dat zowel nuttige, serieuze info als lifestylenieuws brengt.

... **de 50+-expert**. Het magazine bestaat al 26 jaar, het team is vertrouwd met de vragen en uitdagingen van vijftigplussers en volgt ook nauwgezet alle evoluties. ... **positief**. Een magazine met een glimlach dat niet meedoet aan het heersende doemdenken.

... **te lezen op verschillende dragers**. Het magazine is niet alleen beschikbaar op papier, maar ook op tablet.

Plus Magazine volgt bovendien de actualiteit via zijn website en gaat op Facebook de dialoog aan met de lezers.

... **ook een lezerscommunity**. Speciaal voor de lezers worden er reizen, excursies en ateliers georganiseerd.



December

06/12 Tv-kijken is voortaan mogelijk via tablet of smartphone met de applicatie Stieve.

Een nieuwe familienaam

Televisiezender VTM is al 25 jaar lang de familie­zender bij uitstek en gooit nog altijd hoge ogen. Radiozender Q-music is ongeveer half zo jong en weet zijn populariteit in de ether te bevestigen. Peter Bossaert, CEO van MEDIALAAN, heeft er alle vertrouwen in dat beide zenders ook de toekomst zullen blijven kleuren.

Hoe zou u het jaar 2013 van MEDIALAAN samenvatten?

PETER BOSSAERT: "MEDIALAAN heeft een heel degelijk jaar achter de rug. De concurrentiële druk was hoog, maar we hielden goed stand. Radio beleefde zelfs een recordjaar met Q-music en JOE fm, die opnieuw bewezen dat ze sterke en complementaire zenders zijn die ijzersterk staan op de luister- en advertentiemarkt. Bij televisie wisten we onze marktpositie te bevestigen door in onze merken en ons programma-aanbod te investeren. We hebben onze tv-advertentie-inkomsten kunnen consolideren, wat zeker een uitstekend resultaat is als je de moeilijke economische context én de hevige concurrentie in acht neemt."

Hoe countert MEDIALAAN de crisis?

PB: "Door te investeren in onze verschillende merken en door te investeren in innovatie. Daar pluk je altijd de vruchten van. Wij stellen ons bij

elke beslissing de vraag: zou dit bij onze kijkers of luisteraars in de smaak vallen? Zo verkrijgen we een duidelijke kijk op welke producten we willen maken en hoe we ze het best kunnen aanbieden. Ons doel­publiek staat centraal."

Nieuwe kijkmodellen Wat waren in 2013 de grote uitdagingen?

PB: "Die hadden vooral te maken met de toenemende digitalisering in de sector. Content en technologie convergeren almaar meer, en door te investeren in innovatie hebben we daar als bedrijf goed op weten te anticiperen. We houden rekening met het veranderende gebruiksgedrag van de kijker. De lancering van Stieve toont aan dat we klaar zijn voor de toekomst."

Hoe is Stieve ontstaan?

PB: "We willen niet alleen weten wat de kijker graag ziet, maar ook op

welke manier hij of zij het liefst kijkt. Dankzij alle nieuwe platformen werd er nog nooit zoveel gekeken als vandaag. Hieruit willen wij waarde creëren. Met de app Stieve, waarmee je

“Bij elke beslissing stellen we de kijkers en luisteraars centraal.”

op smartphone en tablet live en licht uitgesteld kan kijken naar alle grote Vlaamse tv-kanalen, hebben we onze eerste innovatiestappen gezet. We zijn ervan overtuigd dat lineair



Peter Bossaert: "Door de digitalisering werd er nog nooit zoveel tv-gekeken als nu, terwijl de radio er amper hinder van ondervindt."

televisiekijken nog lange tijd de basis zal blijven van ons kijkgedrag, maar vinden alle nieuwe kijkmodellen op zijn minst even interessant. Dankzij innovatie willen we onze groei verzekeren."

Welke samenwerkingen ging MEDIALAAN in 2013 nog aan?

PB: "Ondertussen hebben we met de verschillende distributeurs toekomstgerichte afspraken gemaakt, zodat we ons medium op de best mogelijke manier bij het publiek krijgen. Zo kunnen we samen aan de beste modellen bouwen om televisiekijken nog aantrekkelijker te maken. Hoe dan ook doen wij ons uiterste best om de kijker altijd op de meest gebruiksvriendelijke manier te bedienen en aan zijn wensen tegemoet te komen."

Vertrouwen in de toekomst Intussen is 2014 begonnen met een nieuwe naam.

PB: "Op 1 februari 2014 vierde VTM haar 25ste verjaardag. Wat 25 jaar geleden begonnen is met VTM, is inmiddels uitgegroeid tot een mooie familie van prachtige tv- en radiomerkten. Die verdienen ook een sterke bedrijfsnaam, en dat is MEDIALAAN geworden. We hebben de nieuwe naam op 3 februari aangekondigd: we hebben gekozen voor een bedrijfsnaam die herkenbaar is en die onze brede familie van radio- en televisiemerken verenigt."

Wat verwacht MEDIALAAN van 2014?

PB: "Het spreekt voor zich dat we altijd beter willen presteren dan het jaar voordien. We willen waarde creëren uit onze tv- en radiocon-

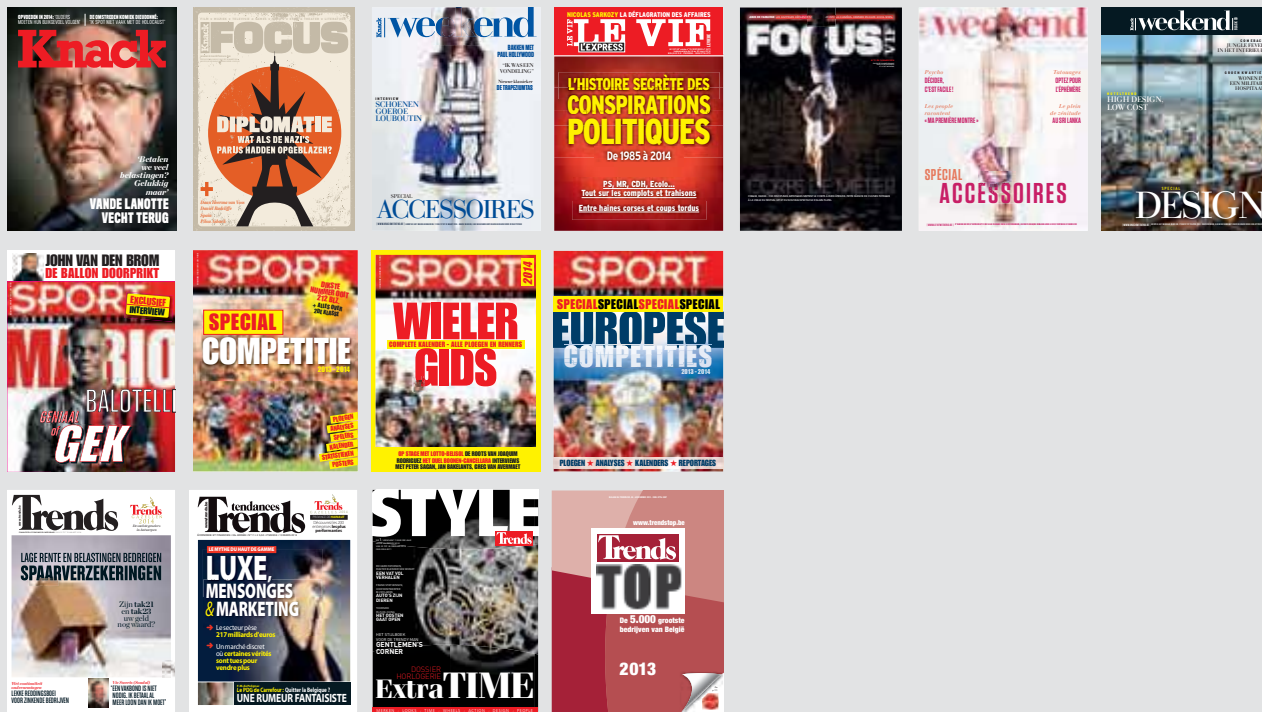
tent en daarbij blijven we in alles wat we doen onze kijker en luisteraar centraal stellen. Als ons publiek van onze content houdt, doen we het goed op alle platformen. En geeft ons dat meteen ook een goede uitgangspositie op de advertentiemarkt."

Hoe schat u de toekomst van MEDIALAAN in?

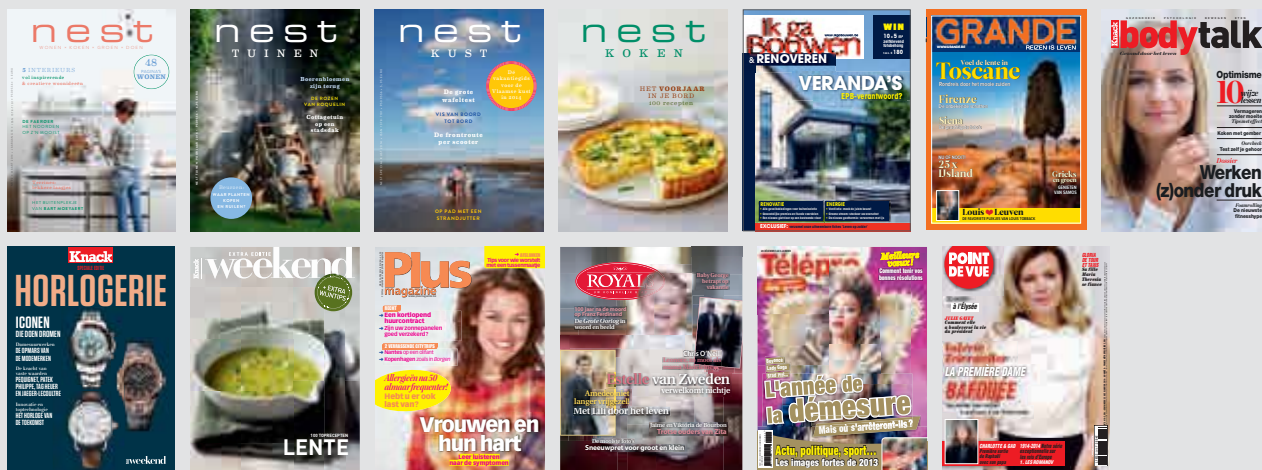
PB: "Zeer rooskleurig mag ik wel zeggen. De audiovisuele sector heeft de wind in de zeilen. We constateren dat er dankzij de digitalisering nog nooit zoveel tv-gekeken wordt als nu. En ook de radio blijft het uitstekend doen, zonder veel impact te onder­vinden van de toenemende digitalisering. Meer dan reden genoeg dus om de toekomst met vertrouwen tegemoet te gaan." 🍀

België

Nieuwsmagazines



Lifestylemagazines



B2B-magazines & Nieuwsbrieven



ActuaMedica



Custom Media



Roularta Recruitment Solutions



Krant van West-Vlaanderen



Gratis pers



Radio & Televisie

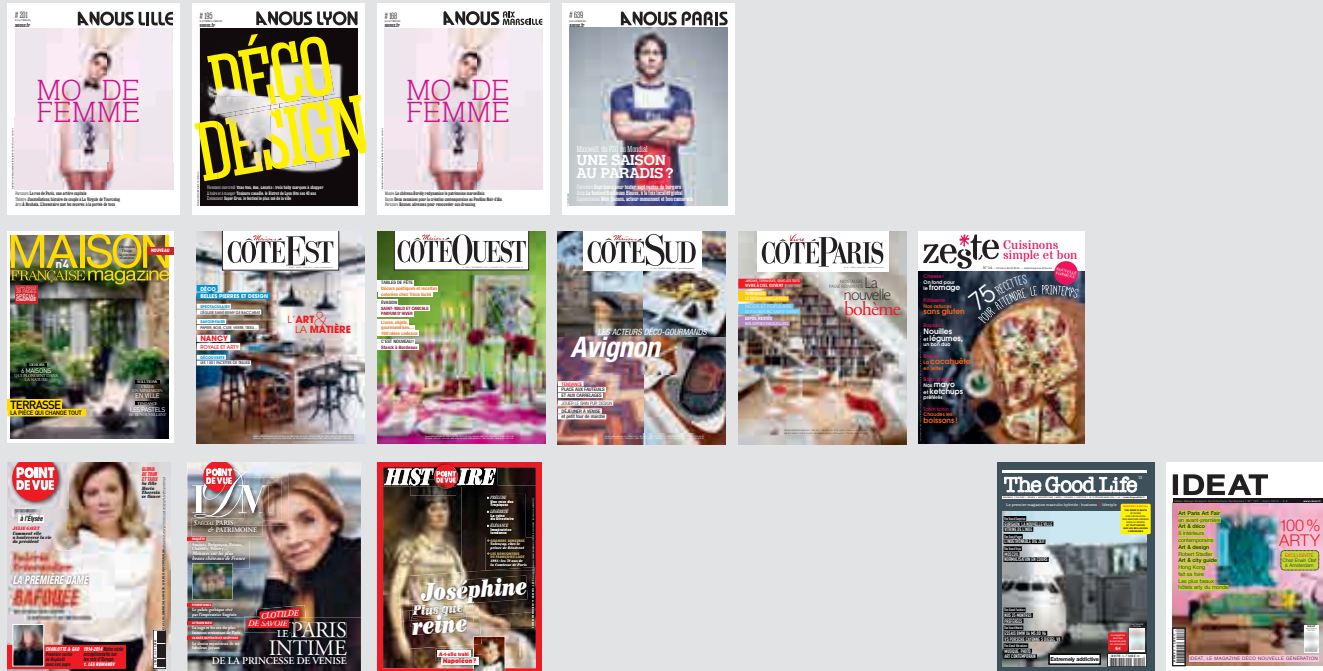


Frankrijk

Nieuws & Business



Lifestyle



Nederland - Duitsland

Lifestylemagazines



Magazines voor jonge ouders



Magazines voor kinderen en jongeren



G/Geschiedenis



Slovenië - Servië

Lifestylemagazines



Websites

Nieuwssites



2013 kerncijfers

Jaarverslag

Roularta Media Group 2013

Jaarverslag 2013

Roularta
MediaGroup 

Inhoud

Voorwoord door Baron Hugo Vandamme	7				
Activiteitenverslag door Rik De Nolf	9				
Directieverslag	12				
Missie & strategie	13				
Roularta, technologische innovator	14				
Milieu, preventie en welzijn	16				
Het aandeel Roularta Media Group	19				
Geconsolideerde kerncijfers	22				
Groepsstructuur	26				
Raad van bestuur en managementteam	28				
Jaarverslag van de raad van bestuur	32				
Verklaring inzake deugdelijk bestuur	39				
Geconsolideerde jaarrekening	48				
		Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	54		
		Toelichting 1 - <i>Belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving</i>	54		
		Toelichting 2 - <i>Gesegmenteerde informatie</i>	65		
		Toelichting 3 - <i>Omzet</i>	67		
		Toelichting 4 - <i>Diensten en diverse goederen</i>	68		
		Toelichting 5 - <i>Personeelskosten</i>	69		
		Toelichting 6 - <i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>	69		
		Toelichting 7 - <i>Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten</i>	70		
		Toelichting 8 - <i>Herstructureringskosten</i>	70		
		Toelichting 9 - <i>Nettofinancieringskosten</i>	71		
		Toelichting 10 - <i>Belastingen op het resultaat</i>	71		
		Toelichting 11 - <i>Winst per aandeel</i>	73		
		Toelichting 12 - <i>Dividenden</i>	73		
		Toelichting 13 - <i>Immateriële activa en goodwill</i>	74		
		Toelichting 14 - <i>Materiële vaste activa</i>	78		
		Toelichting 15 - <i>Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode</i>	80		
		Toelichting 16 - <i>Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen</i>	80		
		Toelichting 17 - <i>Handels- en overige vorderingen</i>	82		
		Toelichting 18 - <i>Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</i>	83		
		Toelichting 19 - <i>Vorraden</i>	84		
		Toelichting 20 - <i>Geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten</i>	85		
		Toelichting 21 - <i>Eigen vermogen</i>	86		
		Toelichting 22 - <i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>	87		
		Toelichting 23 - <i>Voorzieningen</i>	89		
		Toelichting 24 - <i>Belangrijke hangende geschillen</i>	90		
		Toelichting 25 - <i>Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen</i>	91		
		Toelichting 26 - <i>Financiële schulden</i>	95		
		Toelichting 27 - <i>Overige toelichtingen met betrekking tot passiva</i>	96		
		Toelichting 28 - <i>Financiële en operationele lease</i>	97		
		Toelichting 29 - <i>Voorwaardelijke verplichtingen en contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa</i>	98		
		Toelichting 30 - <i>Financiële instrumenten - risico's en reële waarde</i>	98		
		Toelichting 31 - <i>Overname van dochter-ondernemingen</i>	105		
		Toelichting 32 - <i>Verkoop van dochter-ondernemingen</i>	106		
		Toelichting 33 - <i>Belangen in joint ventures</i>	108		
		Toelichting 34 - <i>Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum</i>	108		
		Toelichting 35 - <i>Erelonen van de commissaris en met hem verbonden personen</i>	108		
		Toelichting 36 - <i>Informatieverschaffing over verbonden partijen</i>	109		
		Toelichting 37 - <i>Groepsstructuur</i>	111		
		Verslag van de commissaris		114	
		Statutaire jaarrekening		116	
		Lezers verspreiding bezoekers			120
		Vestigingen			122
		Omzet en kerncijfers			124
		Financiële kalender			126

Van printproduct naar multimediaal merk



Beste aandeelhouder, beste stakeholder, beste medewerker,

Roularta zet in op merken die de gedrukte versie als kern hebben, maar waarvoor internet, tv en beurzen een cruciale toegevoegde waarde genereren. Deze transformatie van printproducten naar multimediale merken is al jarenlang aan de gang. In de nieuwe multimediale context tekent zich momenteel een duidelijk evenwicht af, waarbij zowel print als tv en internet een essentiële rol opeisen. De onderscheiden mediacomponenten functioneren complementair en versterken elkaar.

Alle sterke merken van de Groep spelen in op deze diversificatie. Knack.be/Levif.be, de overkoepelende website van Roularta, is gegroeid naar 4 miljoen unieke bezoekers per maand. Dagelijks sturen wij een aantal nieuwsbrieven uit die door honderdduizenden lezers worden geconsumeerd. Maar bovenal is de gedrukte versie van Knack – met Knack Weekend en Knack Focus – heel sterk bezig. De meeste lezers van Knack en Le Vif/L'Express zijn abonnees en lid van de Knack Club/Vif Club, een community van geïnteresseerde mensen.

Al evenzeer groeit het merk Trends. Het aantal bezoekers van de website stijgt continu. Maar ook de gedrukte oplage gaat voortdurend crescendo. Daarnaast levert Kanaal Z een wezenlijke bijdrage in dit multimediale succesverhaal. Aanvullend zijn er de vele seminaries, gemiddeld één per week, en de diverse awards, met de Gazellen, de CFO of the Year en natuurlijk de Manager van het Jaar voorop. Onze beurzen voor opstartende ondernemingen verbreden en verdiepen dit aanbod nog meer. Dit alles maakt Trends 'incontournable' in de zakenwereld. Het merk Trends is een opportuniteit voor ieder bedrijf.

Voor al onze merken ligt de kwaliteit van de berichtgeving aan de basis van de groei. De jarenlange investering in het omturnen van onze redacties, van een wereld van gedrukte publicaties naar een wereld die zelfs breder gaat dan multimediaal, ligt aan de oorsprong van ons succes, ook voor de verdere toekomst. Deze omzetting zet zich overal door. Ook voor de andere magazines van Roularta,

zoals Sport/Voetbalmagazine, Nest, Plus Magazine en vele andere, dient ze als leidraad.

Bij de tijdschriften van de Groupe Express in Frankrijk voeren we een identieke mutatie door. Daar eveneens zorgt de kwaliteit van onze tijdschriften ervoor dat we het beter doen dan anderen. In Frankrijk halen we 10 miljoen unieke bezoekers per maand op onze websites. De advertentiemarkt is er echter nog altijd sterk verstoord. Maar we halen in Frankrijk de vooropgestelde targets van onze businessplannen en we willen onze conservatieve benadering handhaven. Zo schrijven we een gedeelte van de goodwill af die we bij de overname hebben betaald.

De Streekkrant, De Zondag en Steps zijn nog drie andere ijzersterke merken van de Groep. Op lokaal en regionaal niveau geven wij onze adverteerders een totale service, zowel op het vlak van de print als op het vlak van het internet. Onlangs lanceerden wij het project 'Digilocal', hiermee ondersteunen wij onze adverteerders bij de opstart, de ontwikkeling en het beheer van hun eigen website en leveren wij extra service met Google AdWords, Facebook-pagina's, Proxistore (lokale reclame op websites) en e-mailings.

Met Medialaan beschikken we over nog andere sterke merken, zoals VTM, 2BE, JIM, Vitaya, Q-music en JOE fm. Bij de verdere uitbouw van deze merken spelen we al onze interactieve competenties uit. Stievie TV illustreert hoe de Groep continu innoveert.

De voorbije jaren heeft Roularta zich gestadig voorbereid om mee en zelfs voorop te zijn in een vlug veranderende wereld. Onze medewerkers volgen hiertoe tal van gespecialiseerde opleidingen. We zijn er dan ook stellig van overtuigd dat we hiervan met zijn allen in de nabije toekomst de vruchten zullen kunnen plukken.

Baron Hugo Vandamme

Voorzitter van de raad van bestuur

Belangrijke gebeurtenissen in 2013



Digitale groei

In 2013 werd heel wat geïnvesteerd in de verdere uitbouw van de internetstrategie van de Groep. De nieuws-sites kenden een spectaculaire groei.

Knack.be/Levif.be is geëvolueerd van 3 naar 4 miljoen unieke visitors (UV of browsers) per maand, die zorgen voor 30 miljoen pageviews. In Frankrijk haalt Lexpress.fr bijna 6 miljoen UV, Cotemaison.fr 1 miljoen UV en Letudiant.fr 2 miljoen UV.

Roularta realiseert bijna 40 miljoen euro omzet via het internet, waarvan 30 miljoen euro reclameomzet, via nieuwssites en nieuwsbrieven, lead generation-campagnes, de sites voor classifieds Immovlan.be, Autovlan.be en Streekpersoneel.be en lokale adverteerders die een beroep doen op Roularta voor Google AdWords- en Proxistore-campagnes.

Samen met Groupe Rossel werkt Roularta verder aan de uitbouw van de classifieds-sites Immovlan.be en Autovlan.be. Click Your Car werd overgenomen als platform voor de verkoop van nieuwe wagens.

Roularta participeert via een samenwerkingsakkoord voor 1/3 in Notapolis, een nieuw softwareplatform voor de notariële wereld dat toelaat om alle communicatie over panden te beheren en uit te sturen naar alle mogelijke media.

Roularta verwierf in 2013 ook 100% van de aandelen van de NV Business Leads die aanvankelijk als een joint venture werd opgezet. Deze unit zorgt voor lead generation op basis van de databestanden van de Groep.

Proxistore is een nieuw initiatief dat toelaat lokaal reclame te maken via een reeks grote Belgische websites, zodat men meer dan 70% van de lokale bevolking kan bereiken. Roularta is reseller voor Vlaanderen en participeert voor 31,43% in het bedrijf dat ook van start gaat in Frankrijk en Duitsland. Het project werd in de VS bekroond met de Red Herring-prijs voor innovatie via het web.

Meer dan 10 miljoen euro omzet wordt gerealiseerd via de verkoop van online content en business information van de Trends Top, het overgenomen Euro DB (met B-information, B-legal, B-finance, B-collection), Inside Beleggen, Fiscoloog enzovoort.

Intussen is alles in gereedheid gebracht om te starten met Digilocal, een complete service voor lokale adverteerders op het vlak van het internet. Met websites, elektronische newsletters, het inschakelen van Google AdWords, Proxistore en sociale media zoals Facebook en Twitter. Met een sterke regionale verkooporganisatie en technische knowhow is de basis gelegd voor verdere groei. Roularta werd twee jaar na elkaar bekroond met de Europese Google-award voor de beste service als Google-reseller.

In het voorjaar van 2014 lanceerde Roularta verschillende projecten met betaalde content via het internet. De website van Krant van West-Vlaanderen, KW.be, wordt betalend nadat de bezoeker een maand gratis heeft kunnen kennismaken. KW.be wordt twee keer per dag ondersteund door een gratis nieuwsbrief naar 125.000 West-Vlamingen. De magazines van de Groep wachten het resultaat af van enkele experimenten in Frankrijk. In Frankrijk start Lexpress.fr met een *metered paywall* vanaf 20 artikels en daarnaast wordt werk gemaakt van een nieuwe site met exclusieve enquêtes. Het weekblad Point de Vue lanceert een nieuwe site met royaltynieuws.

Groei met events

Roularta Events organiseert in België een 100-tal events per jaar: awards, galadiners, beurzen en seminars. En ook in Frankrijk is dit een groeipool.

Roularta organiseert in elke provincie events voor de snelst groeiende ondernemingen met de Trends Gazellen en voor de excellente bedrijven via de Trends Business Tour. Nationale awards worden uitgereikt voor het algemeen management (Manager van het Jaar),

voor de wereld van de IT, de industrie, de CFO, de HR-manager, de fundmanagers. Na een overname worden in 2014 voor het eerst de Trends Legal Awards georganiseerd. Roularta organiseert de beurs Ondernemen/Entreprendre in Brussel (met tegelijkertijd de beurzen voor e-commerce, franchising en businesscadeaus) en de beurs Ondernemen in Flanders Expo Gent. De Streekkrant organiseert in elke provincie jobbeurzen en het gratis lifestylemagazine Steps organiseert shoppingdays in alle centrumsteden.

In Frankrijk organiseert Groupe Express-Roularta met L'Etudiant een 80-tal salons voor de studenten en met Job Rencontres een 10-tal jobbeurzen.

Alle printabonnees beschikken automatisch over de digitale versie van hun blad.

Groei met line extensions

De lezers van de magazines van de Groep blijken geïnteresseerd te zijn in tal van culturele en lifestyle-initiatieven. Door zich te concentreren op specifieke projecten slaagt Roularta erin exclusieve aanbiedingen te presenteren tegen zeer voordelige condities. Reizen en wijnen, verschillende boekenprojecten en de verkoop van designobjecten e.a. zorgden voor een groei van de omzet. In 2014 worden voor het eerst exclusieve cruises met een origineel programma georganiseerd met Plus Magazine, Knack en L'Express. Alle cruises zijn volzet.

Gratis Pers

De omzet van de divisie gratis bladen daalde in 2013 met 8,3% hoofdzakelijk vanwege de jobadvertenties in De Streekkrant. Sinds begin 2014 lijkt de bodem bereikt en lokale printadvertenties in een huis-aan-huis verspreide krant blijken onmisbaar te zijn om werk en medewerkers te vinden in eigen streek. Parallel wordt werk gemaakt van een nieuw softwareplatform voor Streekpersoneel.be met een performant beheersysteem voor jobs en cv's.

De Zondag en Steps blijven gunstig evolueren.

Magazines

De reclame-inkomsten van de magazines daalden in 2013 met 11,2%. Dit cijfer werd sterk negatief beïnvloed door de terugval van de reclame van de farma-industrie in de medische bladen. Om die reden werd de frequentie van de Artsenkrant herleid tot eenmaal per week en werd eind 2013 gekozen voor een nieuw uitgeefmodel, gebaseerd op het betalende abonnement. Roularta heeft intussen 100% van de aandelen van ActuaMedica verworven.

Met het Antwerps Havenbedrijf heeft Roularta een akkoord afgesloten om het stopgezette weekblad De Lloyd nieuw leven in te blazen onder de naam Flows en het tijdschrift Transport Echo te integreren in Industrie.

De Nederlandstalige versie van het tijdschrift The Good Life werd stopgezet aangezien de reclame-inkomsten niet volgden, niettegenstaande de positieve reacties van de lezers en de goede losse verkoop. In Frankrijk en internationaal doet de Franse versie het echter schitterend en klopt ze alle records.

Nog in Frankrijk werd de gedrukte versie van het maandblad L'Entreprise stopgezet. De rubriek L'Entreprise leeft verder in het maandblad L'Expansion waar micro- en macro-economie aan bod komen, en online waar het een belangrijke rubriek is van L'express.fr.

De lifestylemagazines Maison Française en Maison Magazine fuseerden tot Maison Française Magazine, een compleet woonmagazine dat praktische informatie combineert met grote reportages. De nieuwe formule wordt goed onthaald door de reclamewereld en de eerste nummers kennen een goede start.

Het Belgische tijdschrift Nest (N/F) kreeg een meer luxe uitvoering en een hogere frequentie. Nest verschijnt voortaan elke maand en brengt daarnaast nog een reeks speciale edities zoals Recepten, de Kust enzovoort.

Op de lezersmarkt daalde de globale omzet uit de losse verkoop met 4,5% en daarmee doet Roularta het veel beter dan de meeste uitgevers in België en in Frankrijk. Daarenboven daalde de omzet uit abonnementen slechts met 1,5% en voor Roularta vertegenwoordigt die 2/3 van de lezersinkomsten.

Intussen stelt enerzijds de verkoop van *digital only*-abonnementen en losse nummers stilaan iets significants

voor. Wekelijks worden enkele duizenden exemplaren verkocht. Roularta zorgt voor twee versies naar keuze: lookalike met de lay-out van het blad of een aangepaste tabletversie voor Apple, Android of Microsoft.

Anderzijds beschikken alle printabonnees automatisch ook over de digitale versie van hun blad en ze kunnen die, om het even waar ter wereld en vanaf 21 uur de dag voor de verschijning op print, lezen op pc, tablet of mobile. 2/3 van de abonnees heeft de app gedownload maar slechts 1 à 2% leest zijn blad digitaal. Nieuwe lezers ontdekken het magazine via hun iPad of een andere tablet en worden abonnee via de landingspagina van Abonnementen.be, maar 85% kiest voor een full abonnement, print inbegrepen.

Televisie

De Vlaamse Media Maatschappij veranderde haar naam in Medialaan en kan terugblikken op een stabiel jaar op het gebied van kijkers en luisteraars, en op financieel vlak op een groei van de contributie.

2013 bracht weinig verandering in de kijkcijfers. De verhouding tussen de drie zendergroepen, Medialaan, VRT en SBS bleef haast ongewijzigd. Op de commerciële doelgroep blijft Medialaan op het nippertje de VRT voor en is quasi dubbel zo groot als SBS. VTM daalde licht (naar 22,2%). 2BE haalde hetzelfde marktaandeel (9%) als in 2012. Vitaya kende zijn beste jaar ooit, vooral door de scripted realityprogramma's in het voorjaar. Medialaan-TV is erin geslaagd om mooie kijkcijfers te behalen met minder uitzendkosten. In de werkingskosten werd voluit de kaart getrokken van een sterkere merkbeleving (extra investeringen in marketing) en van innovatie (uitbouw van de dienst Innovatie & Exploitatie).

De tv-advertentiemarkt in Vlaanderen bleef quasi stabiel (-0,3%). In het voorjaar had de markt nog af te rekenen met een stevige daling, maar vanaf mei viel er een duidelijk positieve kentering op te merken. Op die markt wist Medialaan-TV zijn aandeel te behouden.

Op het vlak van distributie heeft Medialaan een akkoord bereikt met Base (Snow) en een nieuw akkoord afgesloten met Belgacom en met Telenet.

Dit garandeert voor de komende jaren een belangrijke groei van de inkomsten uit rechten (live en uitgesteld) en laat toe om in te spelen op vragen van de moderne tele-

visiekijker. De zenders van Medialaan worden beschikbaar op Yelo TV en kunnen dan ook bekeken worden via tablet, pc en smartphone. Dat vergroot het kijkbereik substantieel want ongeveer 400.000 klanten van Telenet maken regelmatig gebruik van de Yelo-app en/of website.

JIM Mobile zorgde ook in 2013 voor een mooie contributie en slaagde erin licht te groeien in de dalende Telco-markt.

Kanaal Z kon een sterker platform uitbouwen dankzij de creatie van heel wat randprogramma's. De kijkcijfers groeiden naar meer dan 300.000 kijkers op dagbasis en 1,3 miljoen kijkers op weekbasis.

De regionale tv-zenders zien hun toekomst beveiligd door een nieuw Vlaams decreet dat in een bijdrage per abonnee vanwege de distributeurs voorziet.

Radio

Q-music bleef samen met StuBru marktleider in het commerciële veld (beide circa 23%). JOE fm staat op de vierde plaats met circa 8,6%. De radioadvertentiemarkt groeide voor het vierde opeenvolgende jaar. De bestedingsaandelen van VAR (55%) en Medialaan (40%) bleven vrijwel constant.

De extra advertentie-inkomsten converteerden grotendeels in extra contributie. Het verschil heeft vooral te maken met extra marketinginspanningen.

Stievie

In het voorjaar van 2013 werd de Stievie-app uitvoerig getest bij ongeveer 10.000 gebruikers, die enthousiast reageerden. Tijdens de zomer werd vennootschapsrechtelijk Stievie nv opgericht, een 100% dochter van Medialaan. Begin december dan werd Stievie gelanceerd bij het grote publiek.

Andere

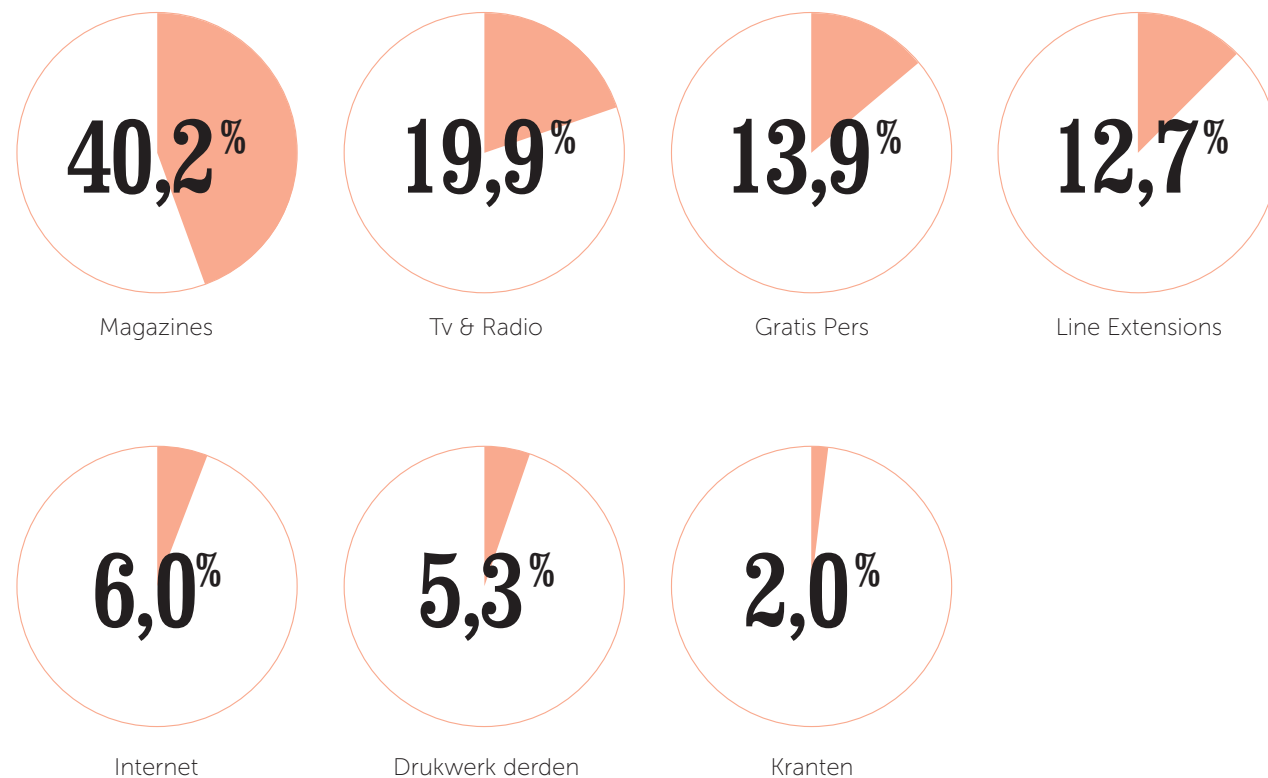
In het voorjaar van 2013 werd Paratel verkocht aan CM Telecom. In dezelfde periode werd beslist om het Mplus-project te stoppen en voor het jaareinde werd de vereffening afgesloten.

Rik De Nolf

Voorzitter van het managementteam en CEO

676

miljoen euro omzet



Missie & strategie

Roularta Media Group (RMG) wil als multimedialbedrijf waarde creëren ten voordele van haar lezers, surfers, kijkers, luisteraars, haar klanten-adverteerders, haar medewerkers en haar aandeelhouders.

Roularta is in België een dynamische hoofdrolspeler in het uitgeven en drukken van nieuws- en nichemagazines, kranten en gratis bladen, in het audiovisuele medialandschap en in het elektronisch uitgeven.

Voor het brede publiek in Nederlandstalig België maakt RMG gratis bladen, televisie op het open net, radio en de Vlan.be-internetsite. Voor de nationale markt (in het Nederlands en in het Frans) maakt RMG kwaliteitsmagazines, een nieuws-tv-zender Kanaal Z/Canal Z en de nieuwskoepsites Knack.be en Levif.be met rijke inhoud. Zo onderzoekt Roularta voortdurend nieuwe mogelijkheden, zowel op het vlak van titels en marketingacties als van nieuwe media, om haar leadership in België te verstevigen.

In Frankrijk is Roularta met Groupe Express-Roularta (GER) uitgever van het wekelijkse nieuwsmagazine L'Express en het upscale peoplomagazine Point de Vue. Daarnaast is GER gespecialiseerd in het uitgeven van topkwaliteitsmagazines in de business-, cultuur- en lifestylesfeer. Lexpress.fr is een van de belangrijkste nieuwswebsites. GER organiseert verder salons en events en realiseert in totaal 30% van de Roularta-omzet.

In joint venture met de Franse groep Bayard is Roularta actief in België, Nederland en Duitsland met magazines voor de senior citizens en in Duitsland met een hele reeks maandbladen voor ouders en kinderen, huis en tuin. Roularta publiceert citymagazines in België en Frankrijk, in Slovenië en Servië.

Alle sterke merken van de Groep blijven groeien via line extensions, events en plusproducten. De politiek van verticale integratie (content, reclamewerving, productie) en multimediale aanpak verhoogt de flexibiliteit en bevordert het anticyclische karakter van Roularta.

RMG blijft innoveren op het vlak van de technische ontwikkelingen in de snel evoluerende mediawereld. De betrokkenheid van de medewerkers en de voortdurende zoektocht naar de beste interne systemen, kostenbeheersing en synergieën met partners zijn een garantie voor de toekomst. Roularta Media Group is een onderneming met een hoog gehalte aan verantwoord maatschappelijk ondernemerschap waarbij eerlijkheid, klantvriendelijkheid en engagement bovenaan staan.

RMG blijft innoveren op het vlak van de technische ontwikkelingen in de snel evoluerende mediawereld.

Roularta, technologische innovator

Als multimedialbedrijf is Roularta Media Group actief in verschillende hoogtechnologische sectoren. Binnen die diverse domeinen onderzoekt en ontwikkelt de Groep op permanente basis nieuwe mogelijkheden, waardoor Roularta in de internationale mediawereld een stevige reputatie als belangrijke technologische innovator geniet. De inspanningen die Roularta Media Group levert op het vlak van technologisch onderzoek en ontwikkeling, bevorderen uiteraard de interne werkprocessen van de Groep zelf, maar niet zelden fungeren ze daarenboven als de stuwende kracht achter ingrijpende marktontwikkelingen.

Op het gebied van premedia ligt Roularta Media Group aan de basis van diverse Belgische en internationale standaarden. Dat Roularta Media Group in dit opzicht een belangrijke voortrekkersrol speelt, illustreren onder meer de volgende baanbrekende realisaties.

Medibel+

Als stichtend lid van Medibel+, de organisatie die de Belgische reclamesector verenigt (www.medibelplus.be), zorgde Roularta Media Group enkele jaren geleden voor de doorbraak van het pdf-bestandsformaat als standaard voor de aanlevering van digitale advertenties aan magazines en kranten. De eerste pdf-normen van Medibel+ waren gebaseerd op de resultaten van een onderzoeksproject van Roularta Media Group. Binnen Medibel+ blijft Roularta Media Group trouwens haar status als pionier versterken: Erwin Danis, directeur premedia van RMG, is momenteel voorzitter van de organisatie.

Roularta Media Group lag aan de basis van de ontwikkeling van de AdTicket-methode voor de digitalisering van de orderworkflow tussen enerzijds mediacentrales en creatieve agentschappen die advertenties aanmaken, en anderzijds uitgeverbedrijven. Roularta Media Group en Medibel+ lanceerden het AdTicket binnen de Belgische markt.

Ghent PDF Workgroup

Onder de sturende impuls van Roularta Media Group stond Medibel+ in 2002 mee aan de wieg van de Ghent PDF Workgroup (GWG, www.gwg.org). Deze – intussen internationale – organisatie van grafische brancheverenigingen en leveranciers uit Europa en de Verenigde Staten, wil het gebruik van best practices in de grafische industrie wereldwijd introduceren en promoten. De GWG bouwt voort op de verdiensten van Medibel+ en nam de Medibel+ pdf-normen en de Medibel+ AdTicket-methode over. Ook binnen de internationale GWG blijft Roularta Media Group haar verantwoordelijkheid onverminderd opnemen en is de Groep via haar directeur premedia (als voorzitter van de raad van bestuur) vertegenwoordigd. Eens te meer toont Roularta Media Group met dit project haar technische innovatiekracht en krijgen de door haar ontwikkelde werkmethoden navolging tot in het buitenland.

Tevens werkt RMG binnen de Ghent PDF Workgroup, samen met andere internationale mediagroepen, mee aan nieuwe crossmediale standaarden, processen en formaten t.b.v. het publiceren op smartphones en tablets. Dit gebeurt binnen het Cross Media Committee, dat de veranderingen in de wereld van crossmedia publishing en de opportuniteiten die ermee verband houden, onderzoekt.

Innovatieve projecten

Roularta Media Group speelt een belangrijke innovatieve rol in Vlaanderen door deel te nemen aan en/of de lead te nemen in diverse technologische en innovatieve projecten.

RMG participeerde in het collectief onderzoek **Smarter Media in Flanders (SMIF)** waar het de lead nam over een van de negen werkpakketten (digitale bewijsnummers voor print- en internetpubliciteiten) en meewerkte

aan enkele andere werkpakketten waarbij volgende zaken belangrijk zijn: digitale watermerken, ideale videocompressie voor tablets, efficiënt verzamelen van sportuitslagen en citizen journalism.

Het uniforme systeem van digitale bewijsnummers voor de print voor alle Belgische uitgevers werd per 1 maart 2013 opgestart en is ondertussen in gebruik genomen door verscheidene uitgevers.

RMG neemt ook deel aan het **ICON-project i-Read+** met als hoofdthema 'de intelligente leesgenoot', waarbij via een 'reasoning component' de gebruiker zelf kan beslissen wanneer hij bepaalde dataverrijkingen wenst te verkrijgen en waarbij via een 'virtual tutor' de interactie tussen lezer en content wordt verhoogd.

Media ID brengt één centraal registratie- en betaalplatform tot stand voor de gebruikers van allerhande Belgische media onder digitale vorm.

Ondertussen maakt RMG ook deel uit van het **MIX (Media Innovatie Centrum)** en wordt hierin vertegenwoordigd door haar directeur premedia als lid van de Programmacommissie. Het MIX is een expertisecentrum rond media-innovatie dat de ontwikkelingen in het fundamentele onderzoek op de voet volgt en voor de Vlaamse mediasector vertaalt naar concrete, realiseerbare en pre-competitieve innovatieprojecten met een beperkte tijdshorizon.

RMG participeert in twee MIX-programma's: **Media ID** en **Stream Store**. De bedoeling van **Media ID** bestaat erin om één centraal registratie- en betaalplatform tot stand te brengen voor de gebruikers van allerhande Belgische media onder digitale vorm. Een platform dat gekenmerkt zal worden door zijn gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en met het volste respect voor de privacy van de consument. Media ID zal via een 'Single Sign-on-registratie' een unieke identiteit (de zogenaamde 'ID') ter beschikking stellen aan iedere consument. Deze 'ID' kan dan over alle deelnemende mediabedrijven gebruikt worden. **Stream Store** wordt een platform voor het herverpakken van digitale content in coherente streams die verder worden gepersonaliseerd en gecontextualiseerd om daarna als betalende dienst te worden aangeboden aan de eindgebruikers.

Crossmediaal

Roularta Media Group bereidt ook op redactioneel niveau de toekomst voor met CCI NewsGate als uniek systeem voor de gehele newsroom, die alle redacties van Roularta Media Group overkoepelt. De klemtoon ligt hierbij op redactionele planning, opdrachtbeheer en crossmediaal hergebruik van de content.

Het gebruik van NewsGate laat de redactiemedewerkers van Roularta Media Group toe om 'multi-titel' en 'multi-kanaal' te werken. Zij kunnen vanuit hun editoriale cockpit zowel pakketten aanmaken voor de print als voor het web als voor de smartphones en de tablets.

Roularta Media Group heeft in het afgelopen jaar een serieuze inspanning geleverd bij het aanmaken van apps voor een groot deel van haar titels. Deze apps zijn zowel beschikbaar voor iOS, Android, Windows als BlackBerry. Via een continue bijsturing en via regelmatige aanpassingen van deze apps garandeert RMG haar lezers de beste gebruikservaring.

Milieu, preventie en welzijn

I. Milieu

Roularta Media Group leverde ook in 2013 belangrijke inspanningen om milieu- en energie-efficiënt te produceren.

Milieuvergunning

De milieuvergunning (Vlarem Klasse 1) voor de hoofdvestiging in Roeselare liep ten einde in 2013. Het verkrijgen van een nieuwe milieuvergunning, is geen formaliteit. Voor een klasse 1-bedrijf moet er een uitgebreid en onderbouwd aanvraagdossier worden ingediend bij de Bestendige Deputatie van de Provincie West-Vlaanderen en gaat de aanvraag gepaard met een openbaar onderzoek bij de buurtbewoners en andere betrokkenen. De beslissing van de bevoegde overheid was positief en de milieuvergunning werd verlengd met een periode van 20 jaar tot uiterlijk mei 2033.

Auditconvenant Energie

Met het oog op een verdere energieoptimalisatie had Roularta eind 2006 ingetekend op het Auditconvenant 'Energie' van de Vlaamse overheid. Bedrijven die toetreden, engageren zich ertoe een meerjarig energieplan in te dienen bij het verificatiebureau van de Vlaamse overheid. Jaarlijks moet verslag worden uitgebracht bij deze controle-instantie aangaande o.m. de geplande/uitgevoerde maatregelen en de hierbij vermeden CO₂-emissies.

Ondertussen werden de maatregelen van het tweede energieplan volledig uitgevoerd. De investeringen bren-

gen enerzijds een erg belangrijke besparing met zich mee op zowel elektrisch als thermisch vlak en zorgen anderzijds voor een aanzienlijke reductie in CO₂-uitstoot.

Nieuw afvalcontainerpark

In 2013 werd de laatste hand gelegd aan de inrichting van het nieuwe afvalcontainerpark in de vestiging te Roeselare. Dit was de laatste fase in de optimalisatie van het afvalbeleid, waarbij ook afvaleilanden werden gecreëerd in de productieomgeving en tussenverzamel punten voor afval uit de kantooromgeving.

Beter signaleren, communiceren en sensibiliseren is noodzakelijk om iedereen mee te krijgen in het verhaal: dit was ook belangrijk bij de invoering van de gescheiden inzameling van PMD.

Deelname aan sectorplan verpakking

Sinds 1998 moeten bepaalde ondernemingen verplichtingen naleven op het gebied van bedrijfsmatig verpakkingsafval; dit zowel op het niveau van preventie als beheer. De doelstellingen zijn minder bedrijfsmatig verpakkingsafval, milieuvriendelijke en/of herbruikbare verpakkingen, beperking van de hoeveelheid eenmalige verpakkingen en stimuleren van recyclage van verpakkingsafval.

Vanaf een bepaalde omvang van het verpakkingsafval is ieder bedrijf verplicht een driejaarlijks preventieplan in te dienen bij de Interregionale Verpakkingscommissie (IVC).

Men kan een eigen plan indienen of intekenen op een plan van een sectorfederatie. In 2013 heeft het bedrijf opnieuw ingetekend op het sectorplan van Febelgra. Telkens zijn er in een dergelijk plan concrete aandachtspunten op het vlak van verpakking, die aanleiding kunnen geven tot het verminderen van impact op ecologisch vlak (bv. lichtere verpakking, alternatieve bundeling/verpakking, andere en kleinere tussenvellen,...).

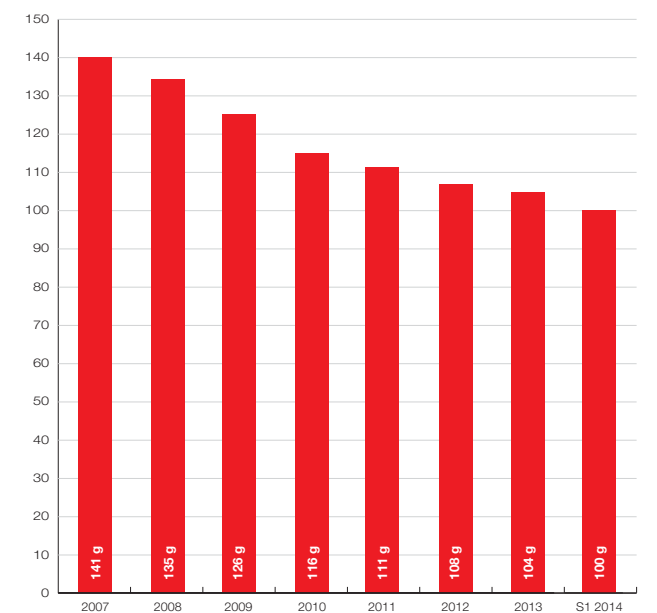
Centralisatie printers

In 2013 werd een inventarisatie gemaakt van alle printers en het gebruik ervan. Door in te zetten op een centralisatie, slaagden we erin het aantal printers te verminderen. Bijkomend voordeel is dat we hierdoor de medewerkers aanzetten tot bewegen, wat de gezondheid ten goede komt.

Naast minder printers, werd er ook beslist om enkel nog printers te gebruiken waarop recto verso kan afgedrukt worden, om zo papier te besparen. Om nog verder het papierverbruik te doen dalen, werden bovendien sensibiliseringsacties opgezet om het aantal afdrucken te beperken.

Wagenpark wordt alsmaar groener

Door een consistente keuze voor de zuinigste wagens op de markt, daalt de gemiddelde CO₂-uitstoot van een nieuwe bedrijfswagen verder: van gemiddeld 141 g/km in 2007 tot 104 g/km in 2013. De gevoerde aankooppolitiek inzake nieuwe wagens voor 2014 streeft ernaar de gemiddelde CO₂-uitstoot verder te laten dalen.



Evolutie gemiddelde CO₂-uitstoot nieuwe RMG-wagen

Verantwoord bosbeheer

De bevoegde externe auditor bevestigt dat het eerder behaalde FSC- en PEFC-certificaat ook in 2013 wordt verlengd. Deze certificaten staan borg voor een verantwoord bosbeheer: FSC staat voor 'Forest Stewardship Council' en PEFC voor 'Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes'.

II. Preventie & Welzijn

Binnen Roularta Media Group werd er in 2013 op het vlak van Preventie en Welzijn aandacht besteed aan een brede waaier van aspecten en domeinen. Enkele in het oog springende projecten/realisaties:

Uitbouw van een doordacht Globaal PreventiePlan

Elke werkgever is bij wet verplicht zijn welzijnsbeleid vast te leggen in een dynamisch risicobeheersingssysteem. De voornaamste steunpijlers van dit systeem zijn de risicoanalyse en de planning van de preventiemaatregelen die uit deze risicoanalyse voortvloeien. Dit alles moet schriftelijk gebeuren in een vijfjaarlijks Globaal PreventiePlan (GPP).

In 2013 werd een nieuw GPP opgesteld voor de periode 2013-2017. Op basis van diverse deelfacetten (o.a. grondige doorlichting door externe deskundige, analyse van de arbeidsongevallen van de afgelopen vijf jaar, de resultaten van een bevraging rond veiligheid bij werknemers,...) werden verschillende aandachtspunten in kaart gebracht. Zo ontstond een doordacht detailplan om de komende vijf jaar de preventie- en welzijnsitems te bewaken en te verbeteren.

Uitvoering van een welzijnsbevraging

In 2013 werd bij de werknemers een welzijnsbevraging uitgevoerd. Medewerkers kregen de kans aan te geven hoe tevreden en gelukkig zij zich voelen in hun job. Aan de hand van een vragenlijst, ontwikkeld door ISW Limits,

werd er gepeild naar het welzijn van de medewerkers op het werk.

Opstelling van een vademecum voor de journalist en cameraman (-vrouw)

Nieuws brengen, betekent dat men vaak snel moet handelen en ter plaatse moet zijn. Soms ontbreekt de tijd om risico's te voorzien en correct in te schatten. Roularta Media Group wil er dan ook alles aan doen om ongevalen en ongemakken bij de medewerkers te vermijden.

Een eerste stap om dit te voorkomen, is een inzicht verwerven in de risico's. Daarom werd een vademecum uitgewerkt. Het biedt elke journalist of redactiemedewerker een overzicht van situaties waarmee hij/zij kan worden geconfronteerd, met daarbij aandachtspunten voor de eigen veiligheid en die van anderen. Er staan ook tal van praktische tips in. Het vademecum is op deze manier een bagage om risico's snel te herkennen en om doordacht te kunnen handelen en werken.

Aandacht voor onze bedrijfskeukens

In 2013 voerden we een grondige analyse uit van onze bedrijfskeukens. Hierbij kwam zowel het preventie- en welzijnsgebeuren aan bod, als de specifieke voedselhygiënerichtlijnen. Op basis van deze analyse werd een actieplan opgesteld. Diverse praktische punten werden aangepakt om de dagelijkse werking vlotter te laten verlopen. De medewerkers van de keukens kregen een opleiding in de algemene HACCP-normen. Samen willen we er namelijk naar streven om verder gezonde maaltijden te blijven serveren voor onze medewerkers.

Het aandeel Roularta Media Group

Kapitaal en aandelen

Het maatschappelijk kapitaal van de NV Roularta Media Group bedraagt 203.225.000,00 euro. Het wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 volgestorte 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.

Aandeelhoudersstructuur

Op 31 december 2013 zijn er van het totaal aantal uitstaande aandelen 9.382.062 aandelen op naam. Het aandeelhouderschap is per 31 december 2013 als volgt verdeeld:

	Datum van kennisgeving	Aantal aandelen	%
Koinon NV ⁽¹⁾	31/08/2012	7.359.921	56,01%
Cennini NV ⁽¹⁾	31/08/2012	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	30/09/2009	1.198.762	9,12%
Eigen aandelen per 31/12/2013		657.850	5,00%
Individuele en institutionele beleggers		1.902.454	14,48%

(1) De NV Koinon en de NV Cennini 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.

Wet op de openbare overnamebieding

In het kader van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Stichting Administratiekantoor RMG, als houder van meer dan 30% van

de stemgerechtigde effecten van de NV Roularta Media Group op 01/09/2007, een aanmelding gedaan bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet.

Door de royerling van de certificaten binnen de Stichting Administratiekantoor RMG en de teruggave van de aandelen in de NV Roularta Media Group aan de voormalige certificaathouders, de NV Koinon en de NV Cennini, is de Stichting Administratiekantoor RMG niet langer aandeelhouder van de NV Roularta Media Group.

Sinds 24/06/2010 is de NV Koinon rechtstreekse houder van 7.359.921 aandelen (of 56,01%) in NV Roularta Media Group. De aanmelding werd in die zin geactualiseerd.

Inkoop eigen aandelen

De statutaire machtiging van de raad van bestuur tot inkoop van eigen aandelen werd hernieuwd door de algemene vergadering van 15 mei 2012.

In de loop van het boekjaar 2013 werden geen eigen aandelen ingekocht.

Per 31 december 2013 heeft de vennootschap 657.850 eigen aandelen in portefeuille, die 5,00% van het maatschappelijke kapitaal vertegenwoordigen.

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 2013

Maand	Gemiddelde slotkoers	Volumes	in mio €
Jan 13	11,427	75.214	0,86
Feb 13	11,721	198.079	2,42
Mrt 13	13,289	92.423	1,23
Apr 13	13,100	43.369	0,57
Mei 13	13,042	18.726	0,24
Jun 13	11,687	21.648	0,25
Jul 13	11,256	32.555	0,37
Aug 13	11,594	55.152	0,64
Sep 13	11,118	29.157	0,32
Okt 13	11,316	44.857	0,51
Nov 13	11,206	24.807	0,28
Dec 13	10,857	26.297	0,29
		662.284	7,98

Het aandeel bereikte op 28 februari 2013 met 14,50 euro zijn hoogste koers in het afgelopen jaar. De laagste koers van 10,32 euro werd genoteerd op 2 januari 2013. Op 25 februari 2013 werd het grootste dagvolume opgetekend met 51.228 stuks.

Liquiditeit van het aandeel

Door Roularta Media Group wordt een proactieve investorelationshipsbeleid 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 dividenduitkering en het behoud van de investeringsmogelijkheden uit het oog te verliezen.

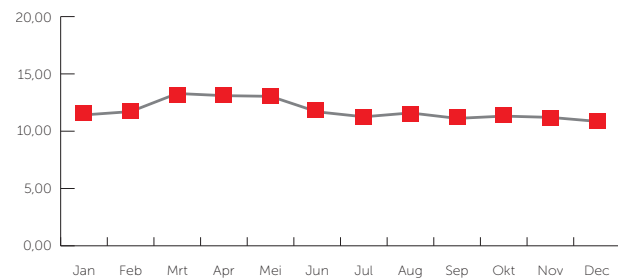
1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005

Brutodividend 0,37 0,50 0,50 0,40 0,40 0,50 0,75 0,75

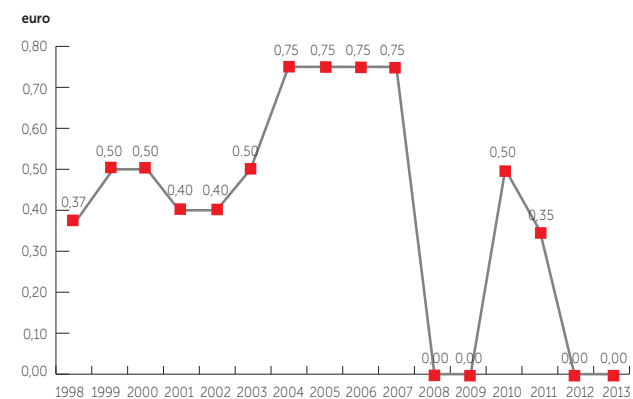
2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

Brutodividend 0,75 0,75 0,00 0,00 0,50 0,35 0,00 0,00

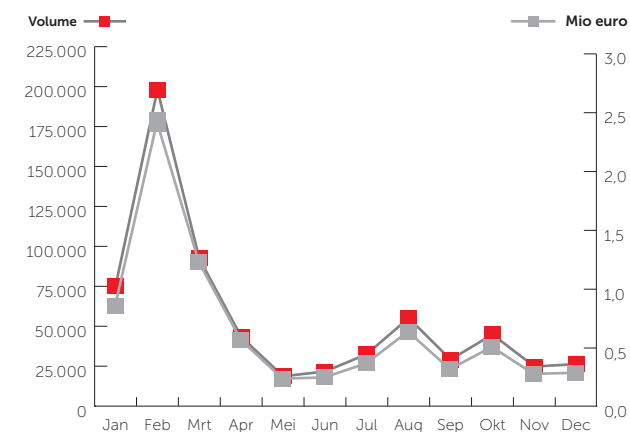
Gemiddelde slotkoers - 2013



Brutodividend



Volumes en bedragen in mio euro - 2013



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

Analisten die het aandeel Roularta volgen:

- | | | |
|------------------|------------------|-----------------------------------|
| - Petercam | Kris Kippers | kris.kippers@petercam.be |
| - KBC Securities | Nancy Masselis | nancy.masselis@kbcsecurities.be |
| - Arkéon Finance | Alexandre Koller | alexandre.koller@arkeonfinance.fr |

Geconsolideerde kerncijfers

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	2009	2010	2011	2012	2013	Trend
Omzet		707.253	711.563	731.111	712.045	676.310	-5,0%
EBITDA ⁽¹⁾		36.756	77.050	61.974	36.987	34.022	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	5,2%	10,8%	8,5%	5,2%	5,0%	
EBIT ⁽²⁾		10.222	57.038	34.549	5.563	-49.194	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	1,4%	8,0%	4,7%	0,8%	-7,3%	
Nettofinancieringskosten		-12.737	-6.087	-7.505	-8.873	-7.406	-16,5%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-2.515	50.951	27.044	-3.310	-56.600	
Belastingen		-2.110	-19.027	-12.078	1.128	-1.758	+255,9%
Equitymethode		-38	-46	-57	-23	-207	
Nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		-4.663	31.878	14.909	-2.205	-58.565	
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-478	926	473	-498	-656	
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-4.185	30.952	14.436	-1.707	-57.909	
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-0,6%	4,3%	2,0%	-0,2%	-8,6%	
REBITDA ⁽³⁾		53.190	81.229	70.312	46.943	42.702	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	7,5%	11,4%	9,6%	6,6%	6,3%	
REBIT ⁽⁴⁾		29.227	64.666	54.078	27.846	27.471	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	4,1%	9,1%	7,4%	3,9%	4,1%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		10.563	38.922	30.535	16.337	9.639	-41,0%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	1,5%	5,5%	4,2%	2,3%	1,4%	
Balans	in duizend euro	2009	2010	2011	2012	2013	Trend
Vaste activa		633.152	633.114	616.512	604.675	549.859	-9,1%
Vlottende activa		312.662	299.518	295.228	333.761	302.208	-9,5%
Balanstotaal		945.814	932.632	911.740	938.436	852.067	-9,2%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		311.851	345.072	351.277	344.689	287.053	-16,7%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		12.995	13.745	12.959	12.266	11.415	-6,9%
Verplichtingen		620.968	573.815	547.504	581.481	553.599	-4,8%
Liquiditeit ⁽⁵⁾		1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	+0,0%
Solvabiliteit ⁽⁶⁾		34,3%	38,5%	39,9%	38,0%	35,0%	-7,9%
Netto financiële schuld		126.435	111.402	89.328	69.535	76.313	+9,7%
Gearing ⁽⁷⁾		38,9%	31,0%	24,5%	19,5%	25,6%	+31,3%

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

(2) EBIT = bedrijfsresultaat.

(3) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(4) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(5) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

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

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

Kerncijfers per aandeel ⁽¹⁾

Omschrijving	in euro	2009	2010	2011	2012	2013
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		24,71	27,35	27,93	27,61	23,00
EBITDA		2,91	6,11	4,93	2,96	2,73
REBITDA		4,22	6,44	5,59	3,76	3,42
EBIT		0,81	4,52	2,75	0,45	-3,94
REBIT		2,32	5,12	4,30	2,23	2,20
Nettoresultaat RMG		-0,33	2,45	1,15	-0,14	-4,64
Nettoresultaat RMG na verwateringseffect		-0,33	2,45	1,14	-0,14	-4,64
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		0,84	3,08	2,43	1,31	0,77
Brutodividend		0,00	0,50	0,35	0,00	0,00
Koers/winst (P/E) ⁽²⁾		18,22	8,33	6,01	7,89	13,95
Aantal aandelen op 31/12		13.131.940	13.131.940	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.619.077	12.619.077	12.577.676	12.483.273	12.483.273
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.619.077	12.653.025	12.623.093	12.483.273	12.483.273
Hoogste koers		17,95	27,00	29,79	18,00	14,50
Koers eind december		15,25	25,70	14,60	10,32	10,77
Beurskapitalisatie in miljoen euro op 31/12		200,26	337,49	191,86	135,62	141,53
Jaarlijks volume in miljoen euro		18,06	34,11	41,89	11,41	7,98
Jaarlijks volume in aantal		1.283.950	1.776.333	1.942.961	845.362	662.284

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

(2) Winst = courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen.

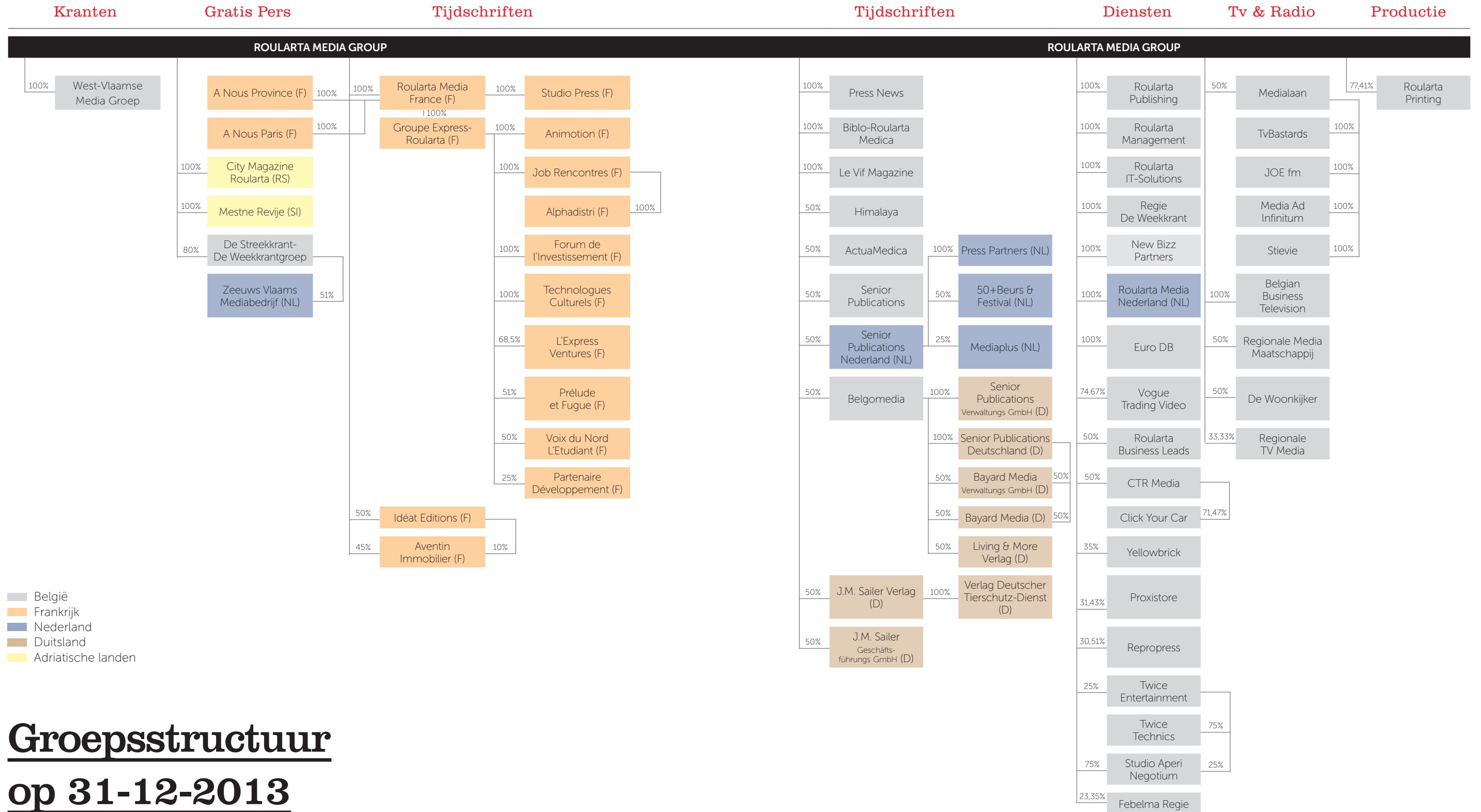
Kerncijfers per divisie

Printed Media

	in duizend euro	2009	2010	2011	2012	2013	Trend
Omzet		550.188	546.362	554.925	541.693	513.448	-5,2%
EBITDA		14.169	44.057	30.582	14.907	9.127	-38,8%
	<i>EBITDA - marge</i>	2,6%	8,1%	5,5%	2,8%	1,8%	
EBIT		-8.631	28.005	8.126	-8.936	-67.567	-656,1%
	<i>EBIT - marge</i>	-1,6%	5,1%	1,5%	-1,6%	-13,2%	
Nettofinancieringskosten		-12.030	-5.544	-6.952	-8.485	-7.080	-16,6%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-20.661	22.461	1.174	-17.421	-74.647	
Belastingen		3.923	-10.326	-3.722	2.799	4.930	-76,1%
Equitymethode		-38	-46	-57	-23	-207	
Nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		-16.776	12.089	-2.605	-14.645	-69.924	-377,5%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-280	646	312	-449	-463	
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-16.496	11.443	-2.917	-14.196	-69.461	-389,3%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-3,0%	2,1%	-0,5%	-2,6%	-13,5%	
REBITDA		29.512	48.968	36.519	22.274	15.811	-29,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	5,4%	9,0%	6,6%	4,1%	3,1%	
REBIT		11.997	36.365	25.506	9.501	5.538	-41,7%
	<i>REBIT - marge</i>	2,2%	6,7%	4,6%	1,8%	1,1%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		-521	19.616	11.530	1.357	-4.429	-426,4%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	-0,1%	3,6%	2,1%	0,3%	-0,9%	

Audiovisuele Media

	in duizend euro	2009	2010	2011	2012	2013	Trend
Omzet		162.307	171.081	182.385	176.817	168.754	-4,6%
EBITDA		22.587	32.993	31.392	22.080	24.895	+12,7%
	<i>EBITDA - marge</i>	13,9%	19,3%	17,2%	12,5%	14,8%	
EBIT		18.853	29.033	26.423	14.499	18.373	+26,7%
	<i>EBIT - marge</i>	11,6%	17,0%	14,5%	8,2%	10,9%	
Nettofinancieringskosten		-707	-543	-553	-388	-326	-16,0%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		18.146	28.490	25.870	14.111	18.047	+27,9%
Belastingen		-6.033	-8.701	-8.356	-1.671	-6.688	+300,2%
Equitymethode							
Nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		12.113	19.789	17.514	12.440	11.359	-8,7%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-198	280	161	-49	-193	
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		12.311	19.509	17.353	12.489	11.552	-7,5%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		7,6%	11,4%	9,5%	7,1%	6,8%	
REBITDA		23.678	32.261	33.793	24.669	26.891	+9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	14,6%	18,9%	18,5%	14,0%	15,9%	
REBIT		17.230	28.301	28.572	18.345	21.933	+19,6%
	<i>REBIT - marge</i>	10,6%	16,5%	15,7%	10,4%	13,0%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		11.084	19.306	19.005	14.980	14.068	-6,1%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	6,8%	11,3%	10,4%	8,5%	8,3%	



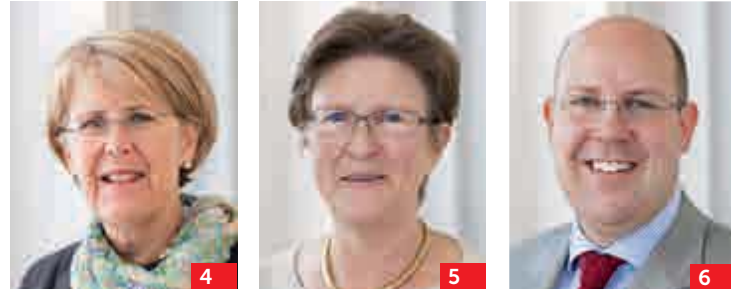
Raad van Bestuur RMG België



1 Baron Hugo Vandamme Vaste vertegenwoordiger van HRV NV | Niet-uitvoerend bestuurder | Voorzitter raad van bestuur (2014) | Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité

2 Rik De Nolf Vaste vertegenwoordiger van De Publigraaf NV | Uitvoerend bestuurder | Gedelegeerd bestuurder (2014)

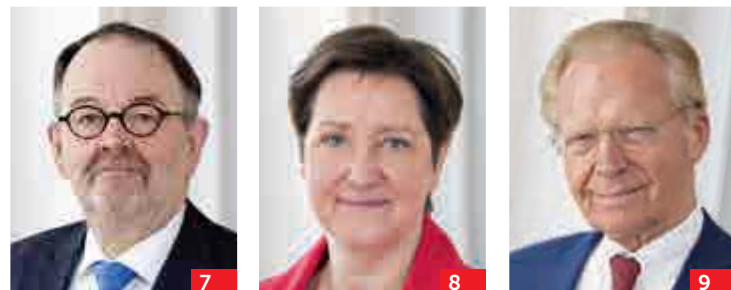
3 Joris Claeys Vaste vertegenwoordiger van De Meiboom NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2014)



4 Lieve Claeys Vaste vertegenwoordiger van Fraka-Wilo NV | Uitvoerend bestuurder (2016)

5 Caroline De Nolf Vaste vertegenwoordiger van Verana NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2016)

6 Francis De Nolf Vaste vertegenwoordiger van Alauda NV | Uitvoerend bestuurder (2015)

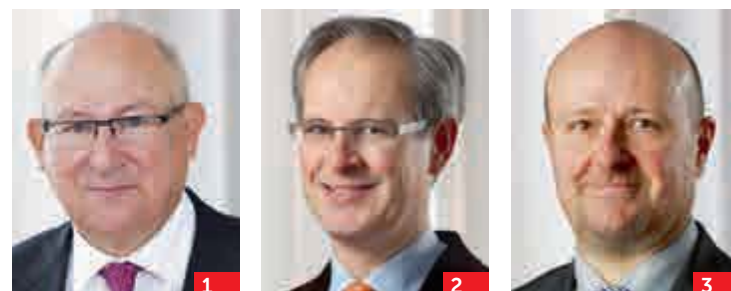


7 Carel Bickers Vaste vertegenwoordiger van Carolus Panifex Holding BV | Onafhankelijk bestuurder (2014) | Voorzitter Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité

8 Marleen Vaesen Vaste vertegenwoordiger van Mavac BVBA | Onafhankelijk bestuurder (2014) | Lid Auditcomité

9 Marc Verhamme Vaste vertegenwoordiger van Butterei Pur Natur NV (voorheen Pur Vie NV) | Onafhankelijk bestuurder (2014) | Lid Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité

Executive Management Committee



1 Rik De Nolf CEO

2 Xavier Bouckaert COO

3 Jan Staelens CFO

Managementteam RMG België



1 Rik De Nolf Voorzitter **2 Philippe Belpaire** Directeur nationale reclameregie **3 Xavier Bouckaert** Directeur tijdschriften **4 Eddy Brouckaert** Directeur kranten **5 Jan Cattrysse** Directeur administratie **6 Erwin Danis** Directeur premedia **7 Katrien De Nolf** Directeur human resources **8 William De Nolf** Directeur nieuwe media **9 Hugues De Waele** Directeur buitenlandse media **10 William Metsu** Directeur drukkerij **11 Jan Staelens** Financieel directeur **12 Willem Vandenameele** Directeur IT **13 Sophie Van Iseghem** Secretaris-generaal **14 Luk Wynants** Directeur gratis pers

Raad van Bestuur GER Frankrijk



1 Rik De Nolf Voorzitter

2 Francis Balle Ondervoorzitter

3 Baron Hugo Vandamme Bestuurder

4 Xavier Bouckaert Bestuurder

5 Jan Staelens Bestuurder

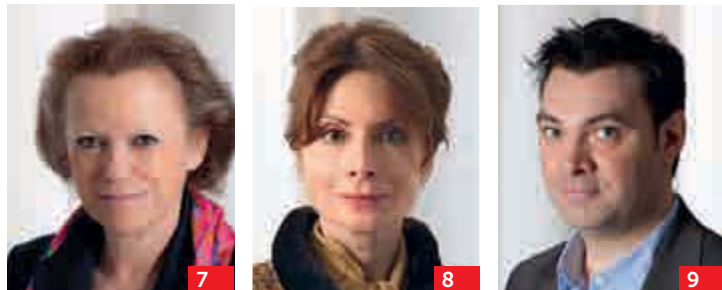
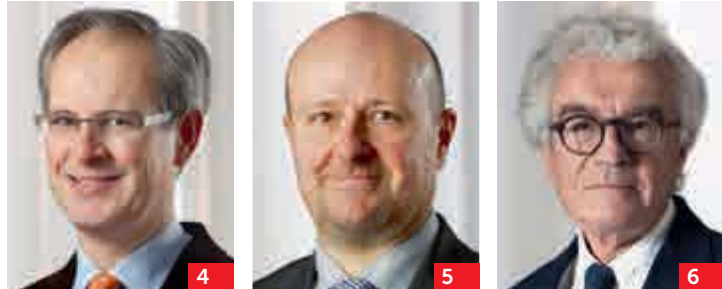
6 Jean-Antoine Bouchez Bestuurder

7 Brigitte Gauthier-Darcet Bestuurder

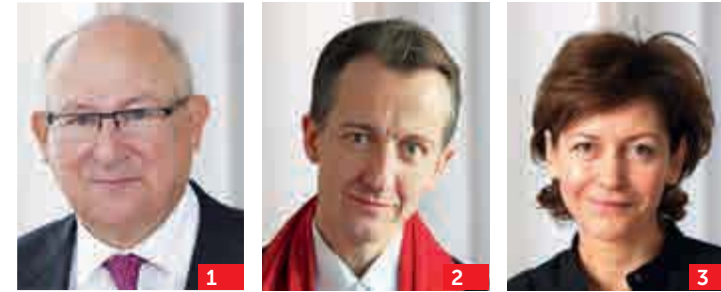
8 Monique Canto Sperber Bestuurder

9 Emmanuel Paquette Vertegenwoordiger van SDJ (Société des Journalistes) van L'Express - bestuurder

10 Maxime de Jenlis Vertegenwoordiger Bayard Presse Benelux SA - bestuurder



Managementteam GER Frankrijk



1 Rik De Nolf Voorzitter | Directeur-generaal

2 Christophe Barbier Directeur-generaal redactie

3 Corinne Pitavy Directeur-generaal business

4 Corinne Denis Adjunct-directeur-generaal nieuwe media

5 Eric Matton Adjunct-directeur-generaal news

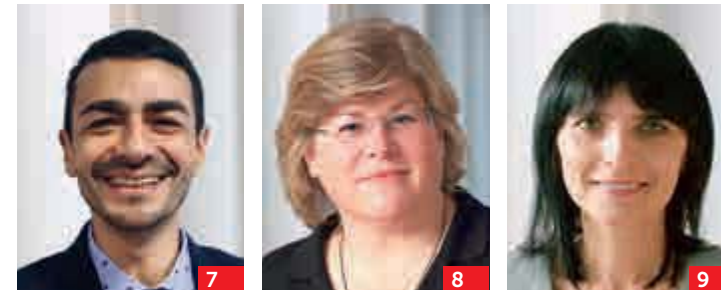
6 Sophie de Beudéan Directeur financiën

7 Richard Karacian Directeur human resources

8 Marie-Pierre Ombrédanne Directeur lifestylebladen

9 Valérie Salomon Commercieel directeur regie Express-Roularta Services

10 Chrystèle Mercier Directeur L'Etudiant



Verklaring met betrekking tot de informatie gegeven in dit jaarverslag 2013

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.

Rik De Nolf, CEO | Jan Staelens, CFO

Jaarverslag raad van bestuur

aan de gewone algemene vergadering van de aandeelhouders van 20 mei 2014 betreffende de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2013

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 21 maart 2014 goedgekeurd. Roularta Media Group, met zetel te 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, is sinds 1998 genoteerd op Euronext Brussel. Roularta Media Group is in België, Frankrijk en andere landen van Europa actief in de media, meer in het bijzonder in volgende domeinen: uitgever van magazines, kranten, gratis pers, 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 in binnen- en buitenland van haar concurrenten door een aantal sterke merken zoals De Streekkrant, Knack, Trends, Le Vif/L'Express en L'Express. Op het audiovisuele vlak is Roularta Media Group voor 50% eigenaar van de aandelen van Medialaan (voorheen Vlaamse Media Maatschappij), die in België actief is in radio (Q-music en JOE fm) en televisie (VTM, 2BE, VTMKZOOM, JIM en Vitaya).

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 2013

Eerste kwartaal 2013:

- Overname van Euro DB NV (voorheen Coface Services Belgium SA).
- Verkoop van de deelneming die Regionale Media Maatschappij had in Web Producties NV (50%).

Tweede kwartaal 2013:

- Verkoop van de deelneming (100%) in Paratel NV door Medialaan NV.
- Participatie van 35% bij oprichting van Yellowbrick NV.
- Fusie van Kiwijob SARL met Alphadistri SAS.

Derde kwartaal 2013:

- Participatie van 50% bij oprichting van Stieve NV, via Medialaan NV (50% RMG).
- Participatie van 31,43% door het intekenen op een kapitaalverhoging van Proxistore NV.
- Overname van 35,74% van de aandelen in Click Your Car NV via CTR Media NV (50% RMG).

Vierde kwartaal 2013:

- Verkoop van de deelneming van Senior Publications BV in Nieuwe Uitgevers BV (25%).
- Sluiting van de vereffening van First Media NV.
- Sluiting van de vereffening van Mplus Group NV.

Belangrijkste financiële gegevens

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	31/12/13	31/12/12(*)	Trend
Omzet		676.310	712.045	-5,0%
Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾		670.899	708.244	-5,3%
EBITDA (Operationele cashflow) ⁽²⁾		34.022	36.987	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	5,0%	5,2%	
REBITDA ⁽³⁾		42.702	46.943	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	6,3%	6,6%	
EBIT ⁽⁴⁾		-49.194	5.563	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	-7,3%	0,8%	
REBIT ⁽⁵⁾		27.471	27.846	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	4,1%	3,9%	
Nettofinancieringskosten		-7.406	-8.873	-16,5%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-56.600	-3.310	
Courant bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		20.065	23.018	-12,8%
Belastingen op het resultaat		-1.758	1.128	+255,9%
Aandeel in resultaat van ondernemingen met equitymethode		-207	-23	
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		-58.565	-2.205	
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-656	-498	
Toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG		-57.909	-1.707	
	<i>Nettoresultaat toerekenbaar aan RMG - marge</i>	-8,6%	-0,2%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		9.639	16.337	-41,0%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	1,4%	2,3%	
Balans		31/12/13	31/12/12	
Vaste activa		549.859	604.675	-9,1%
Vlottende activa		302.208	333.761	-9,5%
Balanstotaal		852.067	938.436	-9,2%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		287.053	344.689	-16,7%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		11.415	12.266	-6,9%
Verplichtingen		553.599	581.481	-4,8%
Liquiditeit ⁽⁶⁾		1,1	1,1	+0,0%
Solvabiliteit ⁽⁷⁾		35,0%	38,0%	-7,9%
Netto financiële schuld		76.313	69.535	+9,7%
Gearing ⁽⁸⁾		25,6%	19,5%	+31,3%

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

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

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

(3) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(4) EBIT = bedrijfsresultaat.

(5) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(6) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

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

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

Geconsolideerde resultatenrekening

Roularta Media Group noteert een stijging van haar courante cashflow (REBITDA) in het tweede semester 2013 van 11%. Op het hele jaar 2013 daalde deze nog met 9%.

De onderneming heeft in 2013 eveneens belangrijke stappen gezet om haar Franse activiteiten te reorganiseren. Deze uitzonderlijke herstructurerings- en eenmalige kosten (na belastingen) in België en Frankrijk. De bekendste merken en bladen van Roularta worden volgens de actuele boekhoudingsregels niet gewaardeerd omdat het eigen creaties zijn. Alleen de gekochte titels staan geboekt als immateriële vaste activa.

De groepsomzet daalde licht met 5,0% (van 712 naar 676 miljoen euro) en de courante winst met 26,7% (van 13,1 naar 9,6 miljoen euro).

Het nettoresultaat werd negatief (-57,9 miljoen euro) door het boeken van 40,6 miljoen euro waardeverminderingen op de Franse titels en 27,6 miljoen euro herstructurerings- en eenmalige kosten (na belastingen) in België en Frankrijk. De bekendste merken en bladen van Roularta worden volgens de actuele boekhoudingsregels niet gewaardeerd omdat het eigen creaties zijn. Alleen de gekochte titels staan geboekt als immateriële vaste activa.

Roularta sloot 2013 af met een lichte REBIT-daling van -1,3%.

Geconsolideerde omzet van 2013

Roularta Media Group realiseerde in 2013 een geconsolideerde omzet van 676,3 miljoen euro, tegenover een geconsolideerde omzet van 712,0 miljoen euro in 2012 (-5,0%).

De gecorrigeerde omzet 2013 bedroeg 670,9 miljoen euro tegenover een gecorrigeerde omzet van 708,2 miljoen euro in 2012, of een daling met 5,3%.

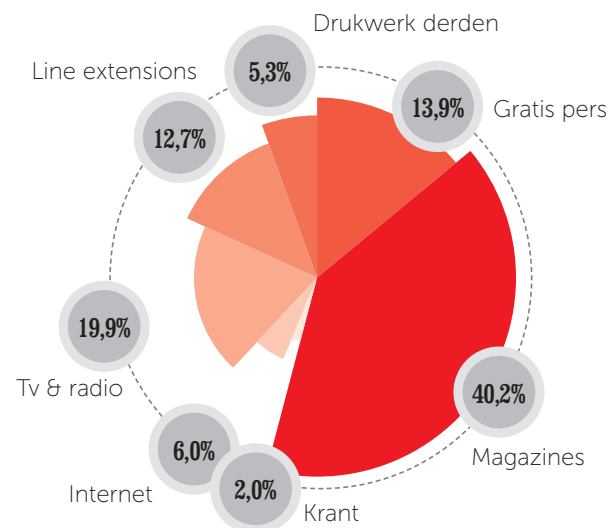
De daling van de gecorrigeerde omzet bij de Audiovisuele Media was 2,4%, die bij de Printed Media 6,2%.

Geconsolideerde omzet per divisie (in duizend euro)

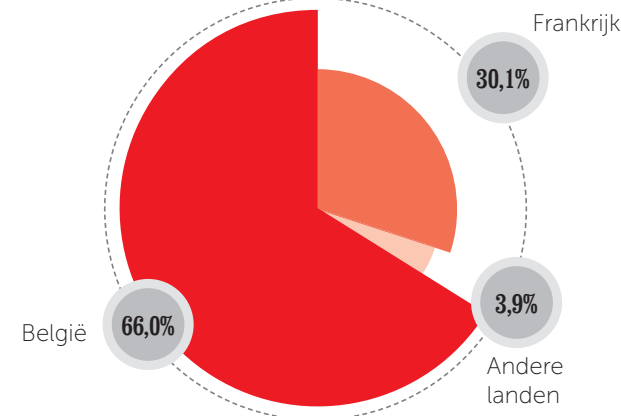
Divisie	31/12/13	31/12/12	Trend
Printed Media	508.046	541.693	-6,2%
Audiovisuele Media	168.745	172.969	-2,4%
Intersegment omzet	-5.892	-6.418	
Gecorrigeerde omzet	670.899	708.244	-5,3%
Wijzigingen in de Groep (*)	5.411	3.801	
Geconsolideerde omzet	676.310	712.045	-5,0%

(*) Wijzigingen in de Groep worden buiten beschouwing gelaten om te komen tot een gecorrigeerde omzet, d.i. een vergelijkbare omzet met 2012. Het betreffen de nieuwe deelneming in Euro DB en de verkoop van Paratel.

Geconsolideerde omzet uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten



Omzet 31/12/2013 regionaal



Geconsolideerde resultaten 2013 per divisie

Printed Media

De gecorrigeerde omzet van de divisie Printed Media, de verzameling van gratis pers, kranten en magazines, daalde met 6,2% en bedroeg in 2013 508,0 miljoen euro.

De operationele cashflow (EBITDA) daalde van 14,9 naar 9,1 miljoen euro. Eenmalige en herstructureringskosten werden in rekening gebracht. De REBITDA (courante operationele cashflow) daalde van 22,3 naar 15,8 miljoen euro of een daling met 29,0%.

Het bedrijfsresultaat (EBIT) daalde van -8,9 naar -67,6 miljoen euro. Er werd een courant bedrijfsresultaat (REBIT) gerealiseerd van 5,5 miljoen euro tegenover 9,5 miljoen euro in 2012.

De EBIT werd in 2013 getekend door bijzondere waardeverminderingen (impairment) in Frankrijk en de voorziening Kempenland en zakte daardoor naar -67,6 miljoen euro.

In 2012 waren er uitzonderlijke intrestkosten (terugbetaling USPP) van 4,0 miljoen euro.

Het nettoresultaat van de divisie Printed Media bedroeg in 2013 -69,9 miljoen euro tegenover -14,6 miljoen euro in 2012, terwijl het courant nettoresultaat daalde van 1,4 naar -4,4 miljoen euro.

Audiovisuele Media

De gecorrigeerde omzet van de divisie Audiovisuele Media daalde van 173,0 naar 168,7 miljoen euro of een daling met 2,4%.

De EBITDA werd beïnvloed door opzegvergoedingen voor 0,5 miljoen euro en eenmalige kosten van 1,5 miljoen euro.

De operationele cashflow (EBITDA) steeg met 12,7% van 22,1 naar 24,9 miljoen euro. De courante operationele cashflow (REBITDA) steeg van 24,7 naar 26,9 miljoen euro.

Het bedrijfsresultaat (EBIT) steeg van 14,5 naar 18,4 miljoen euro en het courant bedrijfsresultaat (REBIT) steeg van 18,3 naar 21,9 miljoen euro. Er werd een REBIT-marge van 13,0% gehaald tegenover 10,4% in 2012.

In 2012 werden er actieve belastinglatenties op vorige verliezen ingeboekt bij JOE fm met een positief effect op het resultaat van 3,2 miljoen euro.

Het nettoresultaat van de divisie bedroeg in 2013 11,4 miljoen euro tegenover 12,4 miljoen euro in 2012, terwijl het courant nettoresultaat (exclusief belastinglatentie JOE fm in 2012) met 19,3% steeg van 11,8 naar 14,1 miljoen euro.

Balans

Het eigen vermogen op 31 december 2013 bedraagt 298,5 miljoen euro tegenover 357,0 miljoen euro op 31 december 2012.

Deze evolutie betreft voornamelijk de daling van de overgedragen winsten. Deze zijn met 57,9 miljoen euro gedaald, zijnde het resultaat van 2013, volledig geïmpac-teerd door eenmalige afboekingen.

Per 31 december 2013 bedraagt de netto financiële schuld 76,3 miljoen euro. De netto financiële schuld tegenover EBITDA bedraagt daardoor 2,24.

Investeringen

De totale investeringen van 2013 bedroegen 14,7 miljoen euro, waarvan 4,7 miljoen euro investeringen in immateriële vaste activa (voornamelijk software), 6,3 miljoen euro materiële vaste activa en 3,7 miljoen euro acquisities. De acquisities betreffen hoofdzakelijk de overname van Euro DB en de investering in Proxistore.

Belangrijke gebeurtenissen na het einde van het boekjaar

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

- Roularta Media Group die al voor 50% participeert in de NV ActuaMedica heeft op 9 januari 2014 een akkoord bereikt met de Engelse medeandeelhouder UBM voor de overname van alle aandelen van NV ActuaMedica.
- Roularta Business Leads NV, voorheen een joint venture, kwam op 4 maart 2014 volledig in handen van Roularta Media Group.
- Roularta Media Group nam op 17 maart 2014 de maandbladen 'Beter bouwen & verbouwen/Tu bâtis, je rénove' over van de uitgeverij Produpress.
- Op 20 maart 2014 maakten Medialaan en Telenet bekend dat ze een nieuwe samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Deze overeenkomst regelt de lineaire en niet-lineaire distributie van de omroepen en programma's van Medialaan door Telenet, en dit tot

einde 2017 en geldt eveneens tot sluiting van alle discussies over het verleden.

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 multimediatebedrijf is Roularta Media Group actief in verschillende hoogtechnologische sectoren. Binnen die sectoren onderzoekt Roularta Media Group voortdurend nieuwe mogelijkheden, waarbij het 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.

Op het gebied van Printed Media ligt Roularta Media Group aan de basis van diverse Belgische en internationale standaarden die de methodiek beschrijven van de drukvoorbereiding van digitale data en voor de elektronische uitwisseling van de begeleidende orderinformatie. Verregaande standaardisatie is bij deze digitale workflows essentieel voor een goede kwaliteitscontrole. Roularta Media Group wil hier verder een belangrijke voortrekkersrol in blijven spelen.

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 commer-

ciële activiteiten, in te dekken. Deze contracten worden beschouwd als reëlewaardeafdekkingen zoals gedefinieerd in IAS 39 en werden aan marktwaarde gewaardeerd en geboekt in de rubriek 'financiële derivaten' onder de vlottende activa of de kortlopende verplichtingen.

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

Milieu, Preventie en Welzijn

Voor een uitgebreide toelichting rond milieu, preventie en welzijn wordt verwezen naar het hoofdstuk Milieu, Preventie en Welzijn in het jaarverslag.

Personeelsaangelegenheden

Per 31 december 2013 telt de Groep 2.691 werknemers (voltijdse equivalenten), tegenover 2.828 werknemers (voltijdse equivalenten) in 2012. In deze cijfers zijn de joint ventures proportioneel meegerekend.

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 rea-

geren 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 papierenprijzen 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 grondstofprijzrisico 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 behoeden van intellectuele eigendomsrechten is kostbaar en onzeker. De Groep kan niet garanderen dat het 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 aan-

zienlijk 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 televisieactiviteiten op het Belgische grondgebied. Indien de Groep er niet in zou slagen deze te verlengen, kan dit mogelijks 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 mogelijks 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 en via activiteiten buiten het eurogebied. 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.

De operationele valutarisico's via activiteiten buiten het eurogebied, met name in Servië, zijn beperkt. De nettokasstroom van en naar die entiteit, en de timing ervan, doen geen significante valutaposities ontstaan.

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 interestpercentages gebruikt de Groep financiële instrumenten.

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 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. 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 13 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Risico's inzake rechtszaken en arbitrages

Een aantal geschillen waar de Groep bij betrokken is, zijn momenteel nog hangende. Voor deze hangende geschillen werden veelal provisies 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 24 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Opgemaakt te Roeselare op 21 maart 2014.

De raad van bestuur

Verklaring inzake deugdelijk bestuur^[*]

Aanduiding van de code inzake deugdelijk bestuur

Als multimediaal bedrijf wil Roularta Media Group waarde creëren ten voordele van haar lezers, kijkers, luisteraars, haar klanten-adverteerders, haar medewerkers en haar aandeelhouders. In het licht hiervan hanteert Roularta Media Group NV als Belgisch beursgenoteerd bedrijf de Corporate Governance Code (2009) als haar referentiecode. Roularta Media Group kijkt niet af van de Corporate Governance Code. De raad van bestuur is immers 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 terugvindt op de website van de vennootschap (www.roularta.be/nl/beleggersinfo), 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 risicobeheersystemen

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.

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.

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 ontdebbling van systemen;
- toegangsbeveiliging;
- de scheiding van test- en productieomgeving;
- stroomgroepen;
- de back-upprocedures.

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.

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.

Veel processen binnen Roularta Media Group zijn geautomatiseerd. Een belangrijk onderdeel van de automatisatie is risicobeheer met aandacht voor correctheid, volledig-

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

heid, consistentie, tijdigheid en valorisatie/autorisatie van de informatie.

De vennootschap heeft een interne auditor (lid van het Instituut van Interne Auditoren) in dienst die op basis van een risicoanalyse een jaarplanning opstelt. Deze jaarplanning kan doorkruist worden door ad-hoc opdrachten die door het auditcomité/managementteam aan de interne auditor worden doorgegeven.

Op initiatief van het auditcomité werd er aanzet gegeven tot de uitbouw van een risicobeheersysteem en dit op basis van de KAPLAN-methode. Volgens voormelde methode worden de geïdentificeerde risico's opgedeeld in drie types: afwendbare, strategische en externe risico's. Deze risico's worden daarna nog verder opgedeeld in categorieën en worden uiteindelijk geëvalueerd op basis van enerzijds de kans dat het risico zich voordoet en anderzijds de impact ervan.

Om de geïdentificeerde risico's efficiënt te kunnen beheren, wordt er gebruikgemaakt van Pentana, een auditsoftware.

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 per 31 december 2013 bedraagt 203.225.000,00 euro en wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 aandelen met dezelfde rechten.

Het aandeelhouderschap is per 31 december 2013 als volgt verdeeld:

	Datum van kennisgeving	Aantal aandelen	%
Koinon NV ⁽¹⁾	31/08/2012	7.359.921	56,01%
Cennini NV ⁽¹⁾	31/08/2012	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	30/09/2009	1.198.762	9,12%
Eigen aandelen per 31/12/2013		657.850	5,00%
Individuele en institutionele beleggers		1.902.454	14,48%

(1) De NV Koinon en de NV Cennini 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 gereglementeerde 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, NV Koinon en NV Cennini, 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 voordrachtrecht ten voordele van de NV Koinon. Op grond van dit voordrachtrecht wordt de meerderheid van de bestuurders benoemd uit de kandidaten voorgedragen door de NV 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 samengeroept. 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 17 mei 2011 voor een termijn van drie jaar. Aan de buitengewone algemene vergadering van 20 mei 2014 zal het voorstel tot hernieuwing van het toegestane kapitaal ter goedkeuring worden voorgelegd.

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 15 mei 2012 voor een termijn van drie jaar te rekenen vanaf 11 juni 2012, zijnde de datum van publicatie in de bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de machtiging, en kan worden hernieuwd.

RMG is partij bij volgende materiële overeenkomsten die wijzigen of aflopen bij een controlewijziging ten gevolge van een openbaar overnamebod:

- artikel 6.5. van de annex 1 aan de verkoopovereenkomst op termijn d.d. 28 april 2008 tussen de NV Roularta Media Group en de SA Natixis: volgens voormeld artikel, kan Natixis in het geval van een wijziging in de controle over de NV Roularta Media Group of de SA Roularta Media France de vervroegde conversie vragen van de totaliteit van de obligaties die Natixis bezit in nieuwe aandelen van de SA Roularta Media France;

- 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: volgens deze voorwaarde uit het Prospectus van 18 september 2012 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.

De Stichting Administratiekantoor RMG heeft overeenkomstig artikel 74 § 6 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebieding als houder van meer dan 30% van de stemgerechtigde effecten van RMG op 1 september 2007 een aanmelding verricht bij de FSMA. Door de royerling van de certificaten binnen de Stichting Administratiekantoor RMG en de teruggave van de aandelen in de NV Roularta Media Group aan de voormalige certificaathouders, de NV Koinon en de NV Cennini, is de Stichting Administratiekantoor RMG niet langer aandeelhouder. Sinds 24 juni 2010 is de NV Koinon rechtstreekse houder van 7.359.921 aandelen (of 56,01%) in de NV Roularta Media Group. De aanmelding bij de FSMA werd in die zin geüpdatet.

De NV Koinon is een dochteronderneming van de NV Alderamin, die op haar beurt een dochtervennootschap is van de Stichting Administratiekantoor Cerveteri, die gecontroleerd wordt door de heer Rik De Nolf. De NV Cennini is een dochteronderneming van de Stichting Administratiekantoor Giverny, die gecontroleerd wordt door de heer Leo Claeys.

Samenstelling en activiteitenverslag 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:

- Baron Hugo Vandamme, vaste vertegenwoordiger van NV HRV (2014), niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur.
- Vijf bestuurders die de referentieaandeelhouder vertegenwoordigen en dit overeenkomstig het statutair voordrachtrecht: de heer Rik De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV De Publgraaf (2014), mevrouw Lieve Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Fraka-Wilo (2016), mevrouw Caroline De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Verana (2016) en de heer Francis De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Alauda (2015). In mei 2013 werd door de bestuurder-rechtspersoon NV De Meiboom (2014),

een nieuwe vaste vertegenwoordiger aangeduid. De heer Joris Claeys, die een opleiding als jurist heeft genoten, praktijkervaring als advocaat aan de balie heeft opgedaan en momenteel actief is binnen de financiële wereld, meer bepaald in de tak mezzanine-financieringen bij Capital @ Rent, volgt sinds mei 2013 de heer Leo Claeys op als vaste vertegenwoordiger van de NV De Meiboom.

- Drie onafhankelijke bestuurders die allen een leidinggevende maatschappelijke functie bekleden:
 - » *de heer Carel Bikkers, vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding (2014):*
De heer Carel Bikkers heeft gedurende negen jaar leiding gegeven 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.
 - » *mevrouw Marleen Vaesen, vaste vertegenwoordiger van de BVBA Mavac (2014):*
Mevrouw Marleen Vaesen was na een carrière binnen Procter & Gamble, waar zij tot 1999 Marketing Director Europa was, gedurende bijna dertien jaar actief binnen Sara Lee. Eerst als algemeen directeur, daarna was ze gedurende zes jaar Senior Vice President Coffee & Tea. Mevrouw Vaesen is nu CEO van het beursgenoteerde bedrijf Greenyard Foods NV, actief in de voedingssector. Mevrouw Marleen Vaesen is tevens lid van de Vlaamse Industrieraad en lid van de raad van bestuur van het beursgenoteerde bedrijf Van de Velde.
 - » *de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de NV Buttereij Pur Natur (2014):*
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 20 mei 2014 lopen de mandaten van volgende bestuurders af: Baron Hugo Vandamme, vaste vertegenwoordiger van NV HRV; de heer Rik De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV De Publgraaf; de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV De Meiboom; de heer Carel Bikkers, vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding; mevrouw Marleen Vaesen, vaste vertegenwoordiger van de BVBA Mavac, en de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de NV Buttereij Pur Natur.

Mevrouw Lieve Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Fraka-Wilo, heeft te kennen gegeven haar mandaat als bestuurder in de toekomst in persoonlijke naam te willen uitoefenen.

Mevrouw Marleen Vaesen, vaste vertegenwoordiger van de BVBA Mavac, heeft gezien haar drukke professionele werkzaamheden en de overige mandaten die zij bekleedt, meegedeeld aan de raad van bestuur dat zij haar mandaat als onafhankelijke bestuurder na de algemene vergadering van 2014 niet wenst te verlengen. De raad van bestuur bedankt mevrouw Marleen Vaesen voor haar inzet en de wijze waarop zij met haar expertise in de afgelopen vier jaar heeft bijgedragen aan beraadslaging en besluitvorming binnen de raad van bestuur.

Op advies van het benoemings- en remuneratiecomité zal aan de komende algemene vergadering worden aanbevolen om:

- de NV HRV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, baron Hugo Vandamme, te herbenoemen als (niet-uitvoerend) bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur;
- de NV Alderamin, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Rik De Nolf, te benoemen tot uitvoerend bestuurder;
- de NV De Meiboom, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Joris Claeys, te herbenoemen tot niet-uitvoerend bestuurder;
- Mevrouw Lieve Claeys te benoemen tot uitvoerend bestuurder;
- de BV Carolus Panifex Holding, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Carel Bikkers, te herbenoemen tot onafhankelijk bestuurder;
- de SPRL Mandatum (in oprichting), vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, de heer Marc Verhamme, te benoemen tot onafhankelijk bestuurder en ondervoorzitter van de raad van bestuur.

Deze (her)benoemingen gelden alle voor een termijn van vier jaar tot de algemene vergadering van 2018.

De raad van bestuur zal op de algemene vergadering van 20 mei aanstaande op advies van het benoemings- en remuneratiecomité, voorstellen om de NV Invest at Value, vertegenwoordigd door de heer Koen Dejonckheere, te benoemen tot derde onafhankelijke bestuurder voor een termijn van vier jaar. Koen Dejonckheere is sedert twintig jaar in het ondernemerschap actief op het kruispunt van strategische keuzes. Beslissingen op dat niveau vertrekken vanuit de financiële mogelijkheden en de daaruit resulterende bedrijfsfinanciering en zoeken de balans tussen risico en return. Ze volgen de richting van de grote strategische bewegingen op de markt, waarbij de maat-

schappelijke en technologische trends worden afgetoetst op zowel hun opportuniteiten als hun bedreigingen. Koen Dejonckheere is in zijn loopbaan actief geweest als bedrijfsadviseur-corporate finance expert bij 'kruispuntbeslissingen' en als investeerder voor ambitieuze bedrijfsprojecten. Zijn ervaring en netwerken op het vlak van financieel-strategische keuzetrajecten zullen voor de al in de raad van bestuur aanwezige competenties een toegevoegde waarde genereren.

De raad van bestuur is in 2013 zeven keer samengekomen ter bespreking van de resultaten van de vennootschap, het meerjarenplan van de Groep en het budget voor het volgende boekjaar. Onder deze zeven vergaderingen was er één telefonische raad van bestuur.

Overzicht aanwezigheden raden van bestuur in 2013:

Uitvoerend bestuurder en CEO	
Rik De Nolf	7
Uitvoerende bestuurders	
Lieve Claeys	6
Francis De Nolf	7
Niet-uitvoerende bestuurders	
Baron Hugo Vandamme, voorzitter	7
Leo Claeys - vanaf 17/05/2013 Joris Claeys	7
Caroline De Nolf	7
Onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders	
Carel Bikkers	7
Marleen Vaesen	7
Marc Verhamme	6

In het afgelopen jaar vond er ook een samenkomst plaats van de onafhankelijke bestuurders. Voor 2014 staan er zes raden van bestuur op het programma.

Auditcomité

Het auditcomité is in overeenstemming met de Belgische Corporate Governance Code samengesteld uit uitsluitend niet-uitvoerende bestuurders (3), waarvan twee onafhankelijke bestuurders. De deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van de heer Carel Bikkers, onafhankelijk bestuurder en tevens 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.

Na de beslissing van de NV De Meiboom om de heer Joris Claeys te benoemen tot vaste vertegenwoordiger

in opvolging van de heer Leo Claeys, werd er op advies van het benoemings- en remuneratiecomité beslist om de heer Leo Claeys binnen het auditcomité te vervangen door de heer Marc Verhamme, waardoor sinds medio 2013 het auditcomité volledig is samengesteld uit onafhankelijke bestuurders.

Het auditcomité is in 2013 vier keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten heeft het auditcomité controle uitgeoefend op de integriteit van de financiële informatie van de vennootschap, heeft het de activiteiten van de interne en externe auditor van nabij opgevolgd en heeft het indien het dit nodig achtte hierover aanbevelingen gedaan aan de raad van bestuur.

Op uitnodiging van de voorzitter werd het auditcomité bijgewoond door de commissaris (Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, vertegenwoordigd door de heren Frank Verhaegen en Kurt Dehoorne), gedelegeerd bestuurder Rik De Nolf, financieel directeur Jan Staelens en de interne auditor Eveline Maertens.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen auditcomité in 2013:

Carel Bikkers, voorzitter	4
Marleen Vaesen	4
Marc Verhamme - vanaf 17/05/2013	3

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 (3), waarvan twee onafhankelijke bestuurders en beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid.

De voorzitter van de raad van bestuur is tevens voorzitter van het benoemings- en remuneratiecomité. De CEO neemt met raadgevende stem deel aan de vergaderingen van het benoemings- en remuneratiecomité (cfr. artikel 526 quater Wetboek van Vennootschappen).

Ook de ondervoorzitter van de raad van bestuur en de HR-directeur worden uitgenodigd op het benoemings- en remuneratiecomité. Het benoemings- en remuneratiecomité kwam drie keer samen in de loop van 2013 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 2013:

Baron Hugo Vandamme, voorzitter	3
Carel Bickers	3
Marc Verhamme	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.

Samenstelling uitvoerend management

Het uitvoerend management van Roularta Media Group bestaat uit het executive management committee, het managementteam België en het managementteam Frankrijk (samenstelling zie blz. 28 t.e.m. 31).

In het afgelopen jaar deden zich volgende wijzigingen voor binnen het managementteam in België en in Frankrijk. In België werd het managementteam uitgebreid met de heer William De Nolf, directeur nieuwe media en volgde de heer Luk Wynants binnen het management-

team de heer Jo Bruneel op als directeur gratis pers. In Frankrijk werd mevrouw Véronique Darasse als directeur HR vervangen door de heer Richard Karacian. Er werd ook in onderling overleg afscheid genomen van de heer Jean Weiss en de heer Sébastien Loison. Jean Weiss en Sébastien Loison werden binnen het managementteam niet vervangen, hun bevoegdheden werden verdeeld onder mevrouw Corinne Pitavy en mevrouw Marie-Pierre Ombrédanne. Mevrouw Chrystèle Mercier, directeur van L'Etudiant vervoegt het Franse managementteam.

Tegenstrijdig belang

Er waren in de loop van het boekjaar geen tegenstrijdige belangen van vermogensrechtelijke aard die aanleiding gaven tot toepassing van artikel 523 Wetboek van Vennootschappen.

Beleid betreffende de transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, inclusief verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de belangenconflicten-regeling vallen

Rekening houdend met de principes en richtlijnen vervat in de Belgische Corporate Governance Code, heeft de vennootschap een beleid uitgewerkt inzake de transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, inclusief verbonden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de wettelijke belangenconflicten-regeling 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 misbruik van voorkennis

Het protocol ter voorkoming van misbruik van voorkennis 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 voorkennis te handelen in financiële instrumenten uitgegeven door Roularta Media Group.

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 vergadering van 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, langetermijnincentiveprogramma's, voordelen in natura of pensioenplannen. Evenmin worden aan de niet-uitvoerende bestuurders opties of warrants toegekend. Er zijn ook geen bijdragen voor pensioenen of soortgelijke vergoedingen voor bestuurders.

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 de uitvoerende bestuurder, Rik De Nolf wordt een vaste vergoeding toegekend van 100.000 euro. De ondervoorzitter van de raad van bestuur ontvangt een vaste vergoeding van 58.500 euro. Gezien de wijziging van de vaste vertegenwoordiger van de NV De Meiboom, werd het mandaat van ondervoorzitter van de raad van bestuur in het afgelopen boekjaar niet opgenomen en werd deze vergoeding niet toegekend. 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. 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 het komende boekjaar niet gewijzigd worden. Er zal aan de komende algemene vergadering worden voorgesteld om opnieuw een ondervoorzitter van de raad van bestuur te benoemen en aan deze persoon een vaste vergoeding van 50.000 euro toe te kennen.

Overzicht bestuurdersvergoedingen 2013

		Vast	Zitpenningen ⁽¹⁾
Hugo Vandamme	Niet-uitvoerende	100.000,00 euro	–
vaste vertegenwoordiger van NV HRV – voorzitter raad van bestuur			

		Vast	Zitpenningen ⁽¹⁾
Rik De Nolf vaste vertegenwoordiger van NV De Publigraaf – gedelegeerd bestuurder	Uitvoerend	100.000,00 euro	–
Joris Claeys vaste vertegenwoordiger van NV De Meiboom	Niet-uitvoerend	7.500,00 ⁽²⁾ euro	10.000,00 euro
Lieve Claeys vaste vertegenwoordiger van NV Fraka-Wilo	Uitvoerend	10.000,00 euro	15.000,00 euro
Caroline De Nolf 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	15.000,00 euro
Carel Bickers vaste vertegenwoordiger van BV Carolus Panifex Holding – voorzitter auditcomité – lid benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	42.500,00 euro
Marleen Vaesen vaste vertegenwoordiger van BVBA Mavac – lid auditcomité	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	25.000,00 euro
Marc Verhamme vaste vertegenwoordiger van NV Butterei Pur Natur – lid auditcomité sinds 17/05/2013 – lid benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerend	10.000,00 euro	30.000,00 euro

(1) De leden van de raad van bestuur ontvangen geen zitpenningen voor telefonische raden van bestuur.

(2) Wijziging vaste vertegenwoordiger NV De Meiboom op 17/05/2013.

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 moet de vennootschap toela-

ten 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 wordt op regelmatige basis getoetst op haar 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 2013 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 op basis van de vastgelegde prestatiecriteria, die zowel kwantitatief als kwalitatief kunnen zijn, bepaald of en in welke mate de bonus werd gehaald.

De bonus bedraagt maximaal 20% à 25% van het basisjaarloon van de leden van het uitvoerend management. De bonus wordt gedeeltelijk in cash en voor een deel via een storting in de groepsverzekering van de betrokken manager uitbetaald.

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 uit-

betaling 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. De door de vennootschap uitgegeven optie- of warrantplannen hebben telkens een looptijd van 10 jaar, waarbij de eerste uitoefening ten vroegste kan plaatsvinden tijdens het derde kalenderjaar ná het jaar waarop werd ingetekend op de opties of warrants;
- 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 4,91 euro/gewerkte dag) en een hospitalisatie- en invaliditeitsverzekering.

Aan de CEO, de NV De Publigraaf met vaste vertegenwoordiger de heer Rik De Nolf, werd in 2013 een vaste vergoeding toegekend van bruto 624.251,12 euro. In het verloningspakket van de CEO zijn geen aandelen, geen opties op aandelen of warrants, noch pensioenbijdragen opgenomen. Aan de overige leden van het uitvoerend management (leden executive management committee en leden managementteam België en Frankrijk) werden volgende brutovergoedingen toegekend:

- basissalarissen van 3.429.835,38 euro;
- variabele vergoeding van 439.667,00 euro waarvan 320.267,00 euro in cash en 119.400,00 euro in een groepsverzekering;
- de bijdragen voor pensioenen in het boekjaar 2013 bedragen in totaal 64.768,28 euro waarvan 54.830,96 euro storting in een pensioenplan van het type toegezegde-bijdragenregeling en 9.937,32 euro zijn storting in een spaar-/groepsverzekering;

- en overige componenten ten bedrage van 40.030,34 euro waarvan 31.248,00 euro forfaitaire kosten eigen aan de werkgever en 8.782,34 euro betreft de werkgeversbijdrage voor maaltijdcheques.

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van het warrantsplan en 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 het boekjaar 2013 werden geen aandelenopties of warrants toegekend aan de leden van het uitvoerend management. Er werden tijdens het afgelopen boekjaar door de leden van het uitvoerend management geen opties noch warrants uitgeoefend.

In de loop van 2013 werden 4.900 opties, toegekend aan de leden van het uitvoerend management uit een optieplan van 2000 en 2002, vervallen verklaard, wegens het verstrijken van de laatste uitoefenperiode.

Vertrekvergoedingen voor het uitvoerend management

De vertrekvergoedingen voor de leden van het uitvoerend management worden begroot op grond van het toepasselijke Belgische of Franse arbeidsrecht, behalve voor de gedelegeerd bestuurder en de financieel directeur, met wie contractuele afspraken werden gemaakt over de te respecteren opzeggingstermijn. Voor de gedelegeerd bestuurder geldt een opzeggingstermijn van 12 maanden en voor de financieel directeur geldt een minimum te respecteren opzeggingstermijn van 12 en maximaal 15 maanden.

Overzicht opties/warrants toegekend aan het uitvoerend management

Jaar van het aanbod	Aantal toegekende opties/warrants	Uitoefenprijs in euro	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2001	10.500	18,20	01/01-26/06/2005	01/01-25/08/2014
2001	6.500	20,13	01/12-31/12/2005	10/09-10/10/2014
2006	102.000	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	93.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	108.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
320.500				

Geconsolideerde jaarrekening

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	in duizend euro	Toelichting	2013	2012(*)
Omzet		3	676.310	712.045
Geproduceerde vaste activa			791	0
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen			-159.470	-175.699
Diensten en diverse goederen		4	-284.579	-295.564
Personeelskosten		5	-194.032	-198.416
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen			-70.041	-33.011
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>			-17.443	-15.163
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		6	-1.013	-3.149
<i>Voorzieningen</i>			-5.825	-3.232
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>			-45.760	-11.467
Andere bedrijfsopbrengsten		7	11.292	11.173
Andere bedrijfskosten		7	-7.858	-8.421
Herstructureringskosten		8	-21.607	-6.544
Bedrijfsresultaat - EBIT			-49.194	5.563
Financieringsopbrengsten		9	2.253	4.536
Financieringskosten		9	-9.659	-13.409
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten			-56.600	-3.310
Belastingen op het resultaat		10	-1.758	1.128
Aandeel in het resultaat van de ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast			-207	-23
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-58.565	-2.205
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-656	-498
Aandeelhouders van Roularta Media Group			-57.909	-1.707
Winst per aandeel	in euro			
Gewone winst per aandeel		11	-4,64	-0,14
Verwaterde winst per aandeel		11	-4,64	-0,14

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

2. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	in duizend euro	Toelichting	2013	2012(*)
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-58.565	-2.205
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode				
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Omrekeningsverschillen			9	-8
Kasstroomafdekkingen		30	287	-104
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			-97	35
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Langtermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen			2	-833
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			55	35
Niet-gerealiseerde perioderesultaten			256	-875
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten			-58.309	-3.080
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-656	-498
Aandeelhouders van Roularta Media Group			-57.653	-2.582

3. Geconsolideerde balans

ACTIVA	in duizend euro	Toelichting	2013	2012(*)
Vaste activa			549.859	604.675
Immateriële activa		13	403.473	417.951
Goodwill		13	41.087	71.931
Materiële vaste activa		14	91.775	100.362
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		15	1.033	284
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		16	4.515	5.512
Handelsvorderingen en overige vorderingen		17	1.939	1.794
Uitgestelde belastingvorderingen		18	6.037	6.841
Vlottende activa			302.208	333.761
Voorraden		19	56.132	58.868
Handelsvorderingen en overige vorderingen		17	184.227	184.933
Belastingvorderingen			671	439
Financiële derivaten		30	0	787
Geldbeleggingen		20	22.924	42.828
Geldmiddelen en kasequivalenten		20	27.954	35.684
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			10.300	10.222
Totaal activa			852.067	938.436

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

PASSIVA	in duizend euro	Toelichting	2013	2012(*)
Eigen vermogen			298.468	356.955
Eigen vermogen - aandeel van de Groep			287.053	344.689
<i>Geplaatst kapitaal</i>	21		203.225	203.225
<i>Eigen aandelen</i>	21		-24.647	-24.647
<i>Overgedragen winsten</i>			104.213	162.122
<i>Overige reserves</i>	21		4.195	3.931
<i>Omrekeningsverschillen</i>			67	58
Minderheidsbelangen			11.415	12.266
Langlopende verplichtingen			270.693	266.094
Voorzieningen	23		29.215	7.671
Personeelsbeloningen	25		8.616	9.846
Uitgestelde belastingschulden	18		110.302	117.128
Financiële schulden	26		121.055	128.994
Handelsschulden	27		1.264	2.184
Overige schulden	27		241	271
Kortlopende verplichtingen			282.906	315.387
Financiële schulden	26		6.136	19.053
Handelsschulden	27		162.965	173.145
Ontvangen vooruitbetalingen	27		46.509	49.744
Personeelsbeloningen	27		37.168	38.695
Belastingenschulden	27		5.893	7.415
Overige schulden	27		16.242	18.405
Financiële derivaten	30		1.121	1.974
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	27		6.872	6.956
Totaal passiva			852.067	938.436

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	in duizend euro	Toelichting	2013	2012(*)
Cashflow uit operationele activiteiten				
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			-58.565	-2.205
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast	15		207	23
Belastingen op het resultaat	10		1.758	-1.128
Intrestkosten			9.129	13.409
Intrestopbrengsten (-)			-1.812	-1.331
Meer- / minderwaarde op realisatie immateriële en materiële vaste activa			466	-429
Meer- / minderwaarde op bedrijfsafplitsingen			102	0
Niet-monetaire posten			83.580	29.184
<i>Afschrijving op (im)materiële activa</i>	13 & 14		17.443	15.163
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>	13		45.760	11.467
<i>Kosten m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen</i>	5		31	378
<i>Opbrengsten / kosten uit afgeleide financiële instrumenten die geen afdekkingsinstrumenten zijn</i>	9		89	-3.205
<i>Toevoeging / terugname op provisies</i>			19.000	1.645
<i>Niet-gerealiseerde winst / verlies op wisselkoersverschillen</i>			0	-1
<i>Andere niet-monetaire posten</i>			1.257	3.737
Brutocashflow uit operationele activiteiten			34.865	37.523
Mutatie van de kortlopende handelsvorderingen			4.186	7.332
Mutatie van de overige kortlopende vorderingen en de over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			-2.385	2.635
Mutatie van de voorraden			2.005	-1.334
Mutatie van de handelsschulden			-10.374	15.536
Mutatie van de overige kortlopende verplichtingen			-6.246	-90
Overige mutaties van het werkkapitaal (a)			-1.658	2.659
Mutatie van het werkkapitaal			-14.472	26.738
Betaalde belastingen op het resultaat			-9.309	-14.748
Betaalde intresten			-9.002	-12.318
Ontvangen intresten			1.760	1.016
NETTOCASHFLOW UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)			3.842	38.211

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

(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	13	-4.689	-3.798
Materiële activa - aanschaffingen	14	-6.308	-6.222
Immateriële activa - andere mutaties		-89	356
Materiële activa - andere mutaties		3.182	120
Nettokasstroom met betrekking tot overnames	31	-2.024	-731
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen		186	0
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - aanschaffingen	16	-301	-1.558
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - andere mutaties		603	68
Mutatie van geldbeleggingen		19.365	-40.631
NETTOCASHFLOW MET BETREKKING TOT INVESTERINGEN (B)		9.925	-52.396
Cashflow uit financieringsactiviteiten			
Betaalde dividenden		0	-4.339
Andere mutaties in het eigen vermogen		-186	-201
Ontvangsten van kortlopende financiële schulden		2.616	0
Terugbetaling van kortlopende financiële schulden		-19.713	-18.896
Ontvangsten van langlopende financiële schulden		1.303	99.725
Terugbetaling van langlopende financiële schulden		-5.372	-58.175
Toename van langlopende vorderingen		-145	-223
NETTOCASHFLOW UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)		-21.497	17.891
TOTAAL MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN (A+B+C)		-7.730	3.706
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans		35.684	31.978
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans		27.954	35.684
Nettomutatie geldmiddelen en kasequivalenten		-7.730	3.706

Toelichting bij het geconsolideerd kasstroomoverzicht

De nettocashflow uit operationele activiteiten bedraagt 3,8 miljoen euro tegenover 38,2 miljoen euro in 2012. Er is enerzijds de brutocashflow die 2,7 miljoen euro lager is dan vorig jaar, maar anderzijds vooral de mutatie van het werkkapitaal (-14,5 miljoen euro, tegenover +26,7 miljoen euro in 2012). De nettocashflow met betrekking tot investeringen bedraagt in 2013 +9,9 miljoen euro, tegenover -52,4 miljoen euro in 2012. Deze evolutie wordt voornamelijk veroorzaakt door een opbouw van de geldbeleggingen in 2012, terwijl deze in 2013 afnamen. De financieringsactiviteiten zorgden voor een netto cash outflow van 21,5 miljoen euro, tegenover een cash inflow van 17,9 miljoen euro in 2012. Deze cash outflow in 2013 is hoofdzakelijk het gevolg van de terugbetaling van de kortlopende financiële schulden.

5. Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

2013	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2013 (*)		203.225	-24.647	162.122	3.931	58	12.266	356.955
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				-57.909	247	9	-656	-58.309
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging					-14			-14
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					31			31
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-195	-195
Balans per 31/12/2013		203.225	-24.647	104.213	4.195	67	11.415	298.468
2012	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2012		203.225	-24.647	168.198	4.435	66	12.959	364.236
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten (*)				-1.707	-867	-8	-498	-3.080
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging					-15			-15
Toegekende dividenden				-4.369				-4.369
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					377			377
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-165	-165
Overige toename / afname					1		-30	-29
Balans per 31/12/2012 (*)		203.225	-24.647	162.122	3.931	58	12.266	356.955

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

Zie Toelichting 21 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 21 maart 2014 goedgekeurd en kan gewijzigd worden tot de algemene vergadering van 20 mei 2014.

Nieuwe en herziene IFRS-standaarden en interpretaties

Volgende standaarden en interpretaties werden van toepassing in 2013:

- IFRS 13 *Waardering tegen reële waarde* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013).
- Verbeteringen aan IFRS (2009-2011) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013).
- Aanpassing van IFRS 7 *Financiële instrumenten: Informatieverschaffing – Saldering van financiële activa en verplichtingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013).
- Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van de jaarrekening – Presentatie van de andere elementen van het totaalresultaat* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2012).
- Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Uitgestelde belastingen: Realisatie van onderliggende activa* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013).

- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2013).

De aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen* had een beperkte invloed op de geconsolideerde jaarrekening (zie Toelichting 25), de toepassing van de overige IFRS-normen vanaf 2013 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 2013:

- IFRS 9 *Financiële Instrumenten* en de daaropvolgende aanpassingen (nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRS 10 *Geconsolideerde jaarrekening* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- IFRS 12 *Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- IAS 28 *Investerings in geassocieerde deelnemingen en joint ventures* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- Verbeteringen aan IFRS (2010-2012) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Verbeteringen aan IFRS (2011-2013) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 *Geconsolideerde jaarrekening en informatieverschaffing – Investeringsentiteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 juli 2014, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IAS 32 *Financiële instrumenten: presentatie – Saldering van financiële activa en verplichtingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- Aanpassing van IAS 36 *Bijzondere waardevermindering*

van activa – Informatieverschaffing over de realiseerbare waarde van niet-financiële activa (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).

- Aanpassing van IAS 39 *Financiële instrumenten – Novatie van derivaten en voortzetting van hedge accounting* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014).
- IFRIC 21 *Heffingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2014, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

De Groep heeft deze standaarden en interpretaties niet voortijdig toegepast. De Groep verwacht dat de eerste toepassing van IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten* een belangrijk effect zal hebben op haar geconsolideerde winst-en-verliesrekening en haar geconsolideerde balans. Door de toepassing van deze nieuwe norm zullen de joint ventures in de consolidatie opgenomen worden volgens de equitymethode in plaats van volgens de proportionele consolidatiemethode. De belangen in joint ventures op 31 december 2013 zijn terug te vinden in Toelichting 33.

Op basis van de huidige beoordeling van IFRIC 21 *Heffingen*, begrijpt de Groep dat verschillende heffingen niet langer zullen mogen gespreid worden over het kalenderjaar, aangezien de tot de verplichting leidende gebeurtenis plaatsgrijpt op een specifiek ogenblik en na hetwelk de Groep niet langer van deze uitgave kan afzien. Dit kan een impact hebben op de halfjaarResultaten van de Groep.

Voor de overige gewijzigde en nieuwe normen verwacht de Groep niet dat de eerste toepassing een beduidend effect zal hebben op haar jaarrekening.

Effect eerste toepassing van IFRS 11

Na toepassing van IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten*, waardoor de joint ventures in de consolidatie opgenomen worden volgens de equitymethode in plaats van volgens de proportionele consolidatiemethode, is de geconsolideerde winst-en-verliesrekening en de geconsolideerde balans:

1. Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	in duizend euro	2013	2012
Omzet		485.155	512.428
Geproduceerde vaste activa		791	
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen		-103.008	-114.840
Diensten en diverse goederen		-215.693	-220.109
Personeelskosten		-158.812	-163.145
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten		2.856	1.372
Herstructureringskosten: kosten		-7.870	-6.243
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures		14.778	16.581
Operationele cashflow - EBITDA		18.197	26.044
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen		-62.697	-24.901
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>		-10.712	-9.875
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		-351	-1.711
<i>Voorzieningen</i>		-6.207	-1.848
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>		-45.427	-11.467
Herstructureringskosten: voorzieningen		-13.266	864
Bedrijfsresultaat - EBIT		-57.766	2.007
Financieringsopbrengsten		2.250	4.465
Financieringskosten		-9.522	-13.129

Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten	-65.038	-6.657
Belastingen op het resultaat	6.473	4.452
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen	-58.565	-2.205
Toerekenbaar aan:		
Minderheidsbelangen	-656	-498
Aandeelhouders van Roularta Media Group	-57.909	-1.707

2. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	in duizend euro	2013	2012
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		-58.565	-2.205
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode			
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>			
Omrekeningsverschillen	9		-8
Kasstroomafdekkingen	287		-104
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten	-97		35
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>			
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen	17		-805
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten	50		35
Niet-gerealiseerde perioderesultaten		266	-847
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-58.299	-3.052
Toerekenbaar aan:			
Minderheidsbelangen	-656		-498
Aandeelhouders van Roularta Media Group		-57.643	-2.554

3. Geconsolideerde balans

ACTIVA	in duizend euro	2013	2012
Vaste activa		585.039	637.309
Immateriële activa		392.242	406.076
Goodwill		5	30.063
Materiële vaste activa		65.316	72.902
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		120.817	121.964
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		4.031	4.345
Handelsvorderingen en overige vorderingen		1.873	1.729
Uitgestelde belastingvorderingen		755	230

Vlottende activa	200.827	225.025
Voorraden	9.546	11.616
Handelsvorderingen en overige vorderingen	137.550	136.591
Belastingvorderingen	435	284
Financiële derivaten		787
Geldbeleggingen	22.924	42.828
Geldmiddelen en kasequivalenten	21.881	23.794
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten	8.491	9.125
Totaal activa	785.866	862.334

PASSIVA	in duizend euro	2013	2012
Eigen vermogen		298.468	356.955
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		287.053	344.689
<i>Geplaatst kapitaal</i>		203.225	203.225
<i>Eigen aandelen</i>		-24.647	-24.647
<i>Overgedragen winsten</i>		104.203	162.122
<i>Overige reserves</i>		4.205	3.931
<i>Omrekeningsverschillen</i>		67	58
Minderheidsbelangen		11.415	12.266
Langlopende verplichtingen		253.661	248.522
Voorzieningen		28.869	7.400
Personeelsbeloningen		8.365	9.553
Uitgestelde belastingschulden		96.730	104.236
Financiële schulden		119.521	127.135
Handelsschulden		2	19
Overige schulden		174	179
Kortlopende verplichtingen		233.737	256.857
Financiële schulden		5.707	18.640
Handelsschulden		123.021	126.766
Ontvangen vooruitbetalingen		40.387	43.799
Personeelsbeloningen		31.377	32.762
Belastingenschulden		1.890	2.964
Overige schulden		24.966	24.843
Financiële derivaten		852	1.837
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		5.537	5.246
Totaal passiva		785.866	862.334

4. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	in duizend euro	2013
Nettocashflow uit operationele activiteiten (A)		3.681
Nettocashflow met betrekking tot investeringen (B)		15.593
Nettocashflow uit financieringsactiviteiten (C)		-21.187
Totaal mutatie geldmiddelen en kasequivalenten (A+B+C)		-1.913
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans		23.794
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans		21.881
Nettomutatie geldmiddelen en kasequivalenten		-1.913

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 die ondernemingen waarover de moedermaatschappij de zeggenschap heeft, d.w.z. de macht om het financiële en operationele beleid van een onderneming te sturen teneinde voordelen uit haar activiteiten te verwerven. Deze ondernemingen worden opgenomen volgens de integrale consolidatiemethode.

Joint ventures zijn contractuele overeenkomsten, waarbij Roularta Media Group NV samen met één of meer partijen gezamenlijk een economische activiteit opzet waarover zij gezamenlijke zeggenschap hebben, wat inhoudt dat de strategische, financiële en operationele beslissingen de unanieme toestemming vereisen van de partijen die de zeggenschap delen. Deze ondernemingen worden opgenomen volgens de proportionele consolidatiemethode.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen en joint ventures 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 en joint ventures 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 en joint ventures worden opgenomen volgens de overname-methode.

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.

Geassocieerde deelnemingen zijn ondernemingen waarin de Groep een invloed van betekenis heeft en die geen dochteronderneming of joint venture zijn. Ze worden in de consolidatie verwerkt volgens de equity-

methode vanaf de datum waarop de invloed van betekenis begint tot de datum waarop de invloed van betekenis verdwijnt. Wanneer het aandeel van de Groep in het verlies de boekwaarde van de geassocieerde deelneming overschrijdt, wordt de boekwaarde herleid tot nul en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, tenzij de Groep verplichtingen van de geassocieerde deelneming heeft gegarandeerd.

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

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.

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.

Goodwill is bij verwerving van joint ventures of geassocieerde deelnemingen het verschil tussen de kostprijs van de bedrijfscombinatie en het aandeel van de Groep

in de reële waarde van de verworven activa, en de overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen op het moment van de overname.

Conform IFRS 3 wordt goodwill niet afgeschreven maar elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering.

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 derde deskundigen en werd toegepast op alle terreinen en gebouwen van de Groep, evenals op de drukpersen en afwerkingslijnen van NV Roularta Printing.

Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten van materiële vaste activa waarbij de Groep vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen overneemt, worden beschouwd als financiële leases. Bij aanvang van de leaseperiode worden financiële leases als activa en verplichtingen in de balans opgenomen tegen bedragen die gelijk zijn aan de reële waarde van het geleasede actief, of, indien ze lager zijn, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen.

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan elke periode tijdens de leaseperiode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rente over het resterende saldo van de verplichting. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als lasten verwerkt in de perioden waarin ze zijn uitgevoerd.

Leaseovereenkomsten waarbij vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen bij de lessor blijven, worden beschouwd als operationele leases. Leasebetalingen op grond van een operationele

lease worden op tijdsevenredige basis als last opgenomen gedurende de leaseperiode.

Afschrijvingen

Het af te schrijven bedrag van een actief (zijnde kostprijs verminderd met de restwaarde) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is voor gebruik over de verwachte gebruiksduur.

Volgende gebruiksduren worden toegepast:

• Gebouwen	
» geherwaardeerd	20 jaar
» niet geherwaardeerd	33 jaar
» gebouwen op terreinen in 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 herwaarderingsreserve opgenomen tot het financieel actief verkocht wordt, of tot er aanwijzingen zijn dat een financieel actief aan een

bijzondere waardevermindering onderhevig is. Beleggingen in aandelen geklasseerd als 'beschikbaar voor verkoop' waarvoor geen prijsnotering in een actieve markt voorhanden is en waarvan de reële waarde niet op een betrouwbare manier kan bepaald worden door andere 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.

Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs (inkoopkosten of conversiekosten) volgens de FIFO-methode (first-in, first-out) of tegen de opbrengstwaarde indien deze lager is.

De conversiekost omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de voorraden op hun huidige locatie en in de huidige staat te brengen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Verouderde en traag roterende voorraden worden systematisch afgeschreven.

Uitzendrechten bij Medialaan worden gewaardeerd in functie van de verwachte inkomsten over de verschillende runs. Ze worden afgeschreven op basis van het verwachte aantal uitzendingen en op basis van het vooraf verwachte succes.

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.

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-bijdrageregelingen'. Deze fondsen worden in het algemeen aangelegd via werkgevers- en werknemersbijdragen. De bijdrageverplichtingen tot de pensioenplannen met een vaste bijdrage ten laste van de Groep worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening van het jaar waarop ze betrekking hebben.

Voor de 'toegezegd-pensioenregelingen' worden de nodige verplichtingen om in te dekken tegen het actuariële of beleggingsrisico opgenomen in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

De actuariële winsten en verliezen, die voortvloeien uit verschillen tussen de vroegere actuariële hypothesen en de huidige ervaring, of uit wijzigingen in de actuariële hypothesen, worden opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten van het betreffende jaar.

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

Verskillende 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 reëlewaardeafdekking 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:

- de wezenlijke risico's en voordelen van eigendom worden overgedragen;
- de Groep geen feitelijke zeggenschap of betrokkenheid behoudt die gewoonlijk toekomt aan de eigenaar;
- het bedrag van de opbrengst betrouwbaar kan worden bepaald;
- het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de Groep zullen vloeien;
- 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.

Financieringskosten

Financieringskosten worden als last opgenomen in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Bijzondere waardeverminderingen

Voor de activa van de Groep wordt in overeenstemming met IAS 36 op elke balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, dient de realiseerbare waarde van het actief te worden geschat.

De realiseerbare waarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

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,...), News Frankrijk (L'Express, L'Étudiant,...), Lifestyle België (Nest, Royals, Plus België,...), Lifestyle Frankrijk (Point de Vue, Maison Magazine, IDEAT,...), Lifestyle andere landen (Plus Nederland, Plus Magazin, Stafette,...), Business België (Kanaal Z/ Canal Z, Trends, Trends-Tendances, Trends Top,...), Business Frankrijk (L'Entreprise, L'Expansion, Mieux Vivre Votre Argent,...), Free Press België (De Streekkrant/ De Weekkrant, De Zondag, Steps,...), Free Press Frankrijk (A Nous Paris, A Nous Lille,...), Free Press andere landen (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad, City Magazine Servië, City Magazine Slovenië), Entertainment België (VTM, Q-music, JOE fm,...).

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 geherwaardeerd 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.

Reële waardeafdekking

Wanneer afgeleide financiële instrumenten de veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging indekken, worden deze financiële instrumenten gekwalificeerd als reële waardeafdekking. 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 13).
- 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 (ageing), de betalingshistoriek en de afdekking door kredietverzekeringen (zie Toelichting 17).
- Voorziening voor personeelsbeloningen: de toegezegde pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de disconteringsvoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen; zie hier voor Toelichting 25.

Toelichting 2 - Gesegmenteerde informatie**I. Segmentinformatie**

Overeenkomstig IFRS 8 *Operationele segmenten*, wordt de managementbenadering voor financiële rapportering van gesegmenteerde informatie toegepast. Volgens deze standaard dient de te rapporteren gesegmenteerde informatie aan te sluiten op de interne rapporten, gebruikt door de belangrijkste operationele besluitvormende functionarissen, op basis waarvan de interne prestaties van Roularta's operationele segmenten worden beoordeeld en middelen worden toegekend aan de verschillende segmenten. 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. 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.

2013	in duizend euro	Printed Media	Audiovisuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		513.448	168.754	-5.892	676.310
<i>Omzet externe klanten</i>		510.429	165.881		676.310
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		3.019	2.873	-5.892	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-11.141	-6.302		-17.443
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		-6.618	-220		-6.838
Bijzondere waardeverminderingen		-45.760			-45.760
Bedrijfsresultaat (EBIT)		-67.567	18.373		-49.194
Financieringsopbrengsten		2.547	70	-364	2.253
Financieringskosten		-9.627	-396	364	-9.659
Belastingen op het resultaat		4.930	-6.688		-1.758
Aandeel in het resultaat van de ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast		-207			-207
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		-69.924	11.359		-58.565
Toerekenbaar aan:					
Minderheidsbelangen		-463	-193		-656
Aandeelhouders van Roularta Media Group		-69.461	11.552		-57.909
Activa		796.895	170.148	-114.976	852.067
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		1.033			1.033
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		7.941	5.324		13.265
Verplichtingen		500.267	73.040	-19.708	553.599

2013	in duizend euro	Printed Media	Audiovisuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:					
Publiciteit		242.143	135.795		377.938
Abonnementen en losse verkoop		171.007	0		171.007
Overige diensten en goederen		97.279	30.086		127.365
2012					
2012	in duizend euro	Printed Media	Audiovisuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		541.693	176.817	-6.465	712.045
Omzet externe klanten		538.423	173.622		712.045
Omzet uit transacties met andere segmenten		3.270	3.195	-6.465	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-10.315	-4.848		-15.163
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		-3.583	-2.798		-6.381
Bijzondere waardeverminderingen		-11.467			-11.467
Bedrijfsresultaat (EBIT)		-8.936	14.499		5.563
Financieringsopbrengsten		4.757	211	-432	4.536
Financieringskosten		-13.242	-599	432	-13.409
Belastingen op het resultaat		2.799	-1.671		1.128
Aandeel in het resultaat van de ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast		-23			-23
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		-14.645	12.440		-2.205
Toerekenbaar aan:					
Minderheidsbelangen		-449	-49		-498
Aandeelhouders van Roularta Media Group		-14.196	12.489		-1.707
Activa		868.314	182.293	-112.171	938.436
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		284			284
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		7.575	4.552		12.127
Verplichtingen		515.228	83.156	-16.903	581.481
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:					
Publiciteit		262.224	139.269		401.493
Abonnementen en losse verkoop		175.161	0		175.161
Overige diensten en goederen		101.038	34.353		135.391

II. Geografische informatie

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

2013	in duizend euro	België	Frankrijk	Overige landen	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		465.137	212.563	27.742	-29.132	676.310
Vaste activa (*)		214.978	310.085	11.272		536.335
2012	in duizend euro	België	Frankrijk	Overige landen	Eliminaties tussen segmenten	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		492.242	224.882	30.418	-35.497	712.045
Vaste activa (*)		222.531	356.313	11.400		590.244

(*) 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. Om dezelfde reden is een opsomming van de grootste klanten niet relevant.

Toelichting 3 - Omzet

De omzet van de Groep bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2013	2012
Publiciteit		377.938	401.493
Abonnementen en losse verkoop		171.007	175.161
Drukwerk voor derden		35.842	42.004
Line extensions & overige diensten en goederen		91.523	93.387
Totale omzet		676.310	712.045

De omzet uit ruilvereenkomsten bedraagt 48.965 K€ (2012: 53.181 K€). De omzet uit royalty's bedraagt 3.280 K€ (2012: 3.606 K€).

De gecorrigeerde omzet, dit is de vergelijkbare omzet met vorig boekjaar exclusief de wijzigingen in de consolidatiekring, bestaat uit:

Gecorrigeerde omzet	in duizend euro	2013	2012
Publiciteit		377.938	401.493
Abonnementen en losse verkoop		170.994	175.161
Drukwerk voor derden		35.842	42.004
Line extensions & overige diensten en goederen		86.125	89.586
Gecorrigeerde omzet		670.899	708.244
Wijzigingen in de consolidatiekring		5.411	3.801
Totale omzet		676.310	712.045

Roularta Media Group realiseerde in 2013 een geconsolideerde omzet van 676,3 miljoen euro, tegenover een geconsolideerde omzet van 712,0 miljoen euro in 2012 (-5,0%). De gecorrigeerde omzet 2013 bedroeg 670,9 miljoen euro tegenover een gecorrigeerde omzet van 708,2 miljoen euro in 2012, of een daling met 5,3%. De daling bij de Audiovisuele Media was 2,4%, die bij de Printed Media 6,2%.

Toelichting 4 - Diensten en diverse goederen

De diensten en diverse goederen van de Groep bestaan uit:

	in duizend euro	2013	2012
Transport- en distributiekosten		-44.004	-45.909
Marketing- en promotiekosten		-82.722	-88.649
Commissielonen		-24.210	-23.629
Erelonen		-68.776	-69.526
Huur (operationele lease)		-24.351	-23.805
Onderaannemers en diverse leveringen		-26.006	-26.257
Bestuurdersbezoldigingen		-531	-677
Uitzendkrachten		-3.326	-4.380
Verplaatsings- en onthaalkosten		-6.850	-6.217
Verzekeringen		-1.051	-1.011
Diverse diensten en diverse goederen		-2.752	-5.504
Totale diensten en diverse goederen		-284.579	-295.564

Commissielonen betreffen door derden gefactureerde commissies (commissie directe verkoop in Frankrijk, commissie losse verkoop en commissie abonnementen) en auteursrechten.

De erelonen omvatten erelonen redactie en foto's en algemene erelonen.

Diensten en diverse goederen zijn met 10.985 K€ of 3,7% gedaald t.o.v. vorig jaar. De grootste dalingen binnen de diensten en diverse goederen zijn terug te vinden bij de marketing- en promotiekosten, bij de diverse diensten en diverse goederen (als gevolg van de verkoop van Paratel), bij de transport- en distributiekosten en bij de uitzendkrachten.

Toelichting 5 - Personeelskosten

	in duizend euro	2013	2012
Lonen en wedden		-132.880	-135.014
Socialezekerheidsbijdragen		-51.977	-53.437
Op aandelen gebaseerde betalingen		-31	-378
Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		-3.934	-4.087
Overige personeelskosten		-5.210	-5.500
Totaal personeelskosten		-194.032	-198.416

Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding in 2013 hebben voornamelijk betrekking op lasten voor toegezegde-bijdragenregelingen ten belope van 3.747 K€ (2012: 3.896 K€).

	2013	2012
Tewerkstelling in voltijdse equivalenten		
Gemiddeld aantal werknemers	2.749	2.820
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	2.691	2.828

In de evolutie van het aantal werknemers op het einde van het boekjaar zorgt de overname van Euro DB voor een toename van het personeelsbestand met 33 voltijdse equivalenten, terwijl door de verkoop van Paratel het personeelsbestand met 11 voltijdse equivalenten daalt.

Toelichting 6 - Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen

	in duizend euro	2013	2012
Waardevermindering op voorraden		-2.223	-1.123
Terugname van waardevermindering op voorraden		1.492	52
Waardevermindering op handelsvorderingen		-5.510	-6.139
Terugname van waardevermindering op handelsvorderingen		5.862	4.061
Waardevermindering op leningen		-634	
Totaal waardeverminderingen op voorraden en vorderingen		-1.013	-3.149

De nettoaanwinst van de waardevermindering op voorraden bedraagt 731 K€ en heeft voornamelijk betrekking op de voorraden bij Medialaan.

In 2013 is er netto 352 K€ waardevermindering teruggenomen op de vorderingen.

De terugname van de waardevermindering op voorraden vindt zijn oorzaak voornamelijk in het feit dat bij Roularta Media Group en Groupe Express-Roularta op balansdatum eerst de bestaande waardevermindering teruggenomen wordt, voor de nieuwe waardevermindering ingeboekt wordt.

Toelichting 7 - Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten

	in duizend euro	2013	2012
Bedrijfssubsidies		5.108	3.761
Meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief		147	495
Kapitaalsubsidies		14	36
Omrekeningsverschillen		16	43
Diverse financiële opbrengsten en betalingskortingen		683	374
Diverse verrekeningen		1.329	1.528
Dividenden		79	28
Aandeel in vereniging in deelneming		115	
Overige bedrijfsopbrengsten		3.801	4.908
Totaal andere bedrijfsopbrengsten		11.292	11.173
Overige belastingen		-3.738	-3.699
Verlies bij realisatie van (im)materieel vast actief		-613	-66
Verlies op handelsvorderingen		-651	-777
Minderwaarden & verlies op geldbeleggingen (taxshelter)		-251	-594
Aandeel in vereniging in deelneming			-985
Omrekeningsverschillen		-37	-61
Betalingsverschillen, bankkosten		-1.185	-1.232
Overige bedrijfskosten		-1.383	-1.007
Totaal andere bedrijfskosten		-7.858	-8.421

De toename van de bedrijfssubsidies situeert zich grotendeels in Frankrijk, bij Groupe Express-Roularta, maar ook deels in België bij Roularta Media Group. De daling van de overige bedrijfsopbrengsten is onder andere te wijten aan een daling van de doorfacturaties van kosten. Bij de andere bedrijfskosten is de grootste daling terug te vinden bij de kost van het aandeel vereniging in deelneming. Ten gevolge van de aanleg voorziening Kempenland wordt er in De Streekkrant-De Weekkrantgroep NV een negatief resultaat gerealiseerd, waardoor het aandeel vereniging in deelneming in 2013 bij de Groep een opbrengst wordt. De minwaarde bij de verkoop van een gebouw bij Vogue Trading Video (0,5 miljoen euro) zorgt dan weer voor een toename van de andere bedrijfskosten.

Toelichting 8 - Herstructureringskosten

	in duizend euro	2013	2012
Ontslagvergoedingen		-8.432	-8.131
Herstructureringskosten: kosten		-8.432	-8.131
Voorziening herstructureringskosten		-13.175	1.587
Herstructureringskosten: voorzieningen		-13.175	1.587
Totaal herstructureringskosten		-21.607	-6.544

De ontslagvergoedingen hebben voor 4.520 K€ betrekking op de Franse vennootschappen en voor 3.912 K€ op de Belgische vennootschappen (inclusief Medialaan).

De voorziening herstructureringskosten is uit te splitsen in een toename van de voorziening bij de Franse vennootschappen voor 14.074 K€ en bij een Duitse vennootschap voor 10 K€ enerzijds en een afname bij de Belgische vennootschappen van 909 K€. De ontslagvergoedingen en de toename van de voorziening bij de Franse vennootschappen is grotendeels in het kader van het PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi). Dit PSE heeft betrekking op een 95-tal mensen. In 2012 hadden de ontslagvergoedingen voor 2.622 K€ betrekking op de Franse vennootschappen en voor 5.509 K€ op de Belgische vennootschappen (inclusief Medialaan).

Toelichting 9 - Nettofinancieringskosten

	in duizend euro	2013	2012
Intrestopbrengsten		1.248	1.038
Opbrengsten uit afdekkingsinstrumenten die geen deel uitmaken van een boekhoudkundige afdekkingsrelatie		441	3.205
Opbrengsten uit het stopzetten vóór vervaldag van afdekkingsinstrumenten		564	293
Financieringsopbrengsten		2.253	4.536
Intrestkosten		-8.833	-13.409
Kosten uit afdekkingsinstrumenten die geen deel uitmaken van een boekhoudkundige afdekkingsrelatie		-530	
Kosten uit het stopzetten vóór vervaldag van afdekkingsinstrumenten		-296	
Financieringskosten		-9.659	-13.409
Totaal nettofinancieringskosten		-7.406	-8.873

De daling van de financieringsopbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de lagere opbrengst uit afdekkingsinstrumenten die geen deel uitmaken van een boekhoudkundige afdekkingsrelatie. In de intrestkosten van 2012 zijn 4.045 K€ uitzonderlijke en eenmalige vervroegde intresten begrepen door de voortijdige terugbetaling van de US Private Placement. De beschrijving van de afdekkingsinstrumenten kan teruggevonden worden in Toelichting 30.

Toelichting 10 - Belastingen op het resultaat**I. Actuele en uitgestelde belastingen**

	in duizend euro	2013	2012
A. Actuele belastingen			
Belastingen op het resultaat van het boekjaar		-7.743	-6.254
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden		57	4
Totaal actuele belastingen		-7.686	-6.250
B. Uitgestelde belastingen			
Opname en terugboeken van tijdelijke verschillen		14.871	9.044
Uitgestelde belastingen uit terugname van afschrijving (+) of afschrijving (-) van uitgestelde belastingvordering		-8.943	-1.666
Totaal uitgestelde belastingen		5.928	7.378
Totaal actuele en uitgestelde belastingen		-1.758	1.128

II. Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief

in duizend euro	2013	2012
Resultaat vóór belastingen	-56.600	-3.310
Toepasselijk belastingtarief	33,99%	33,99%
Belasting op basis van het toepasselijk belastingtarief	19.238	1.125
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden (+/-)	-28	
Impact van niet-afrekbare kosten (-)	-11.666	-1.681
Impact van niet-belastbare inkomsten (+)	629	629
Impact van investeringsaftrek en notionele intresten	1.112	1.207
Impact van het niet erkennen van uitgestelde belastingen op fiscale verliezen van het huidige boekjaar (-)	-11.326	-3.799
Impact van teruggenomen / aangewende uitgestelde belastingen op vorig boekjaar	9	3.187
Impact van het erkennen van uitgestelde belastingen op vroegere fiscale verliezen	169	307
Impact van belastingtarief in andere rechtsgebieden	164	186
Overige toename / afname (+/-)	-59	-33
Belasting op basis van het effectief belastingtarief	-1.758	1.128
Resultaat vóór belastingen	-56.600	-3.310
Effectief belastingtarief	-3,11%	34,08%
Belasting op basis van het effectief belastingtarief	-1.758	1.128

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	2013	2012
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging		-14	-15
		-14	-15

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	2013	2012
Winst / verlies op kasstroomafdekkingen		-97	35
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		55	35
		-42	70

Toelichting 11 - Winst per aandeel

	2013	2012
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	657.850	657.850
Aandelen gereserveerd voor uitgifte onder opties	566.552	657.850
III. Berekening van de winst per aandeel		
1. Aantal aandelen		
1.1. Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen	12.483.273	12.483.273
1.2. Aanpassingen om het gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect te berekenen	0	0
<i>warrantplannen</i>	0	0
<i>optieplannen</i>	0	0
1.3. Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	12.483.273	12.483.273

2. Berekening

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

Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders	=	-57.909 K€	=	-4,64
Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.483.273		
Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders	=	-57.909 K€	=	-4,64
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.483.273		

Toelichting 12 - Dividenden

	2013	2012
Bedrag aan dividenden toegekend na de balansdatum, maar vóór de goedkeuring van de geconsolideerde jaarrekening, in duizend euro (1)	0	0
Brutodividend per aandeel in euro	0	0
(1)		
Aantal dividendgerechtigde aandelen op 31/12	13.141.123	13.141.123
Aantal eigen aandelen op 31/12	-657.850	-657.850
	12.483.273	12.483.273

Toelichting 13 - Immateriële activa en goodwill

2013	in duizend euro	Ontwikkelingskosten	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		46	423.963	40.107	31.964	496.080	72.186
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Aanschaffingen			45	4.453	190	4.688	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				655	1.421	2.076	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-2.454	-470	-2.924	
- Overdrachten door bedrijfsafplitsing (-)				-287	-32	-319	-452
- Andere wijzigingen					95	95	
Saldo op het einde van het boekjaar		46	424.008	42.474	33.168	499.696	71.734
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		5	29.636	32.516	15.972	78.129	256
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen		12	1	4.870	1.391	6.274	
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst- en-verliesrekening			14.480		459	14.939	30.391
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-2.446	-474	-2.920	
- Overdrachten door bedrijfsafplitsing (-)				-167	-32	-199	
Saldo op het einde van het boekjaar		17	44.117	34.773	17.316	96.223	30.647
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		29	379.891	7.701	15.852	403.473	41.087

2012	in duizend euro	Ontwikkelingskosten	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	429.001	36.744	29.752	495.497	72.186
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Aanschaffingen				3.445	352	3.797	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties		53	12	39	1.914	2.018	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-7	-5.126	-121	-16	-5.270	
- Andere wijzigingen			76		-38	38	
Saldo op het einde van het boekjaar		46	423.963	40.107	31.964	496.080	72.186

2012	in duizend euro	Ontwikkelingskosten	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	23.280	29.002	14.965	67.247	256
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen		12		3.630	1.023	4.665	
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst- en-verliesrekening			11.467			11.467	
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-7	-5.111	-116	-16	-5.250	
Saldo op het einde van het boekjaar		5	29.636	32.516	15.972	78.129	256
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		41	394.327	7.591	15.992	417.951	71.930

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

Ontwikkelingskosten, software, 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 10.806 K€.

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 aangekochte immateriële activa en goodwill 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.

In totaal worden bijgevolg de titels, de goodwill en bepaalde eigendomsrechten, die alle een onbepaalde levensduur hebben, 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 en goodwill met onbepaalde levensduur toegewezen aan een aantal kasgenererende eenheden (KGE). Iedere KGE 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. 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:

2013 - in duizend euro Kasgenererende eenheid	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal	Passieve belasting- latenties	Totaal (netto ná passieve be- lastinglatenties)
News België	43.153	0	43.153	13.500	29.653
News Frankrijk	177.827	667	178.494	55.819	122.675
Lifestyle België	3.933	0	3.933		3.933
Lifestyle Frankrijk	89.055	0	89.055	21.718	67.337
Lifestyle andere landen	8.429	0	8.429	2.616	5.813
Business België	16.223	0	16.223	479	15.744
Business Frankrijk	29.371	0	29.371	6.650	22.721
Free Press België	12.616	0	12.616	3.052	9.564
Free Press Frankrijk	7.884	0	7.884	2.627	5.257
Free Press andere landen	2.207	0	2.207	4	2.203
Entertainment België	0	40.420	40.420		40.420
	390.698	41.087	431.785	106.465	325.320

(*) Bestaande uit 379.892 K€ titels en 10.806 K€ eigendomsrechten.

2012 - in duizend euro Kasgenererende eenheid	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal	Passieve belasting- latenties	Totaal (netto ná passieve be- lastinglatenties)
News België	43.153	0	43.153	13.500	29.653
News Frankrijk	177.827	27.201	205.028	55.819	149.209
Lifestyle België	3.928	0	3.928		3.928
Lifestyle Frankrijk	89.655	0	89.655	21.718	67.937
Lifestyle andere landen	8.420	0	8.420	2.616	5.804
Business België	16.193	0	16.193	479	15.714
Business Frankrijk	43.709	3.857	47.566	11.277	36.289
Free Press België	12.616	0	12.616	3.052	9.564
Free Press Frankrijk	7.884	0	7.884	2.627	5.257
Free Press andere landen	2.207	0	2.207	4	2.203
Entertainment België	0	40.872	40.872		40.872
	405.592	71.930	477.522	111.092	366.430

(*) Bestaande uit 394.327 K€ titels en 11.265 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 Style, Nest, Télépro, Grande, Plus Magazine, De Streekkrant, De Zondag, Steps City Magazine, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijks Handelsblad,... Andere intern gegenereerde handelsmerken zijn Media Club, Vlan.be, The Good Life, Focus Televisie, WTV, Kanaal Z/Canal Z, JIM, VTM, 2BE, Q-music,...

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.

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 langetermijnontwikkelingen 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.
- Semestrieel 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 langetermijngroei van 2% (2012: 2%) welke niet hoger is dan de lange termijn gemiddelde groei van de media-industrie. De verkregen toekomstige kasstromen zijn vervolgens verdisconteerd op basis van een discountfactor na belastingen van 7,24% (2012: 6,86%, stijging voornamelijk veroorzaakt door de dalende schuldgraad). Deze discountfactor is gebaseerd op een WACC-model waarbij de risicopremie en gearingratio zijn gebaseerd op het profiel van Roularta Media Group als geheel en op een groep van vergelijkbare bedrijven.

De cashflows (REBITDA) van de hele Franse markt bleven in 2013 onder de verwachtingen en de onzekerheid van de Franse economie noodzaakte Roularta het risico van het land te herbekijken. Hierdoor werd beslist aan de WACC voor het testen van de immateriële vaste activa en de goodwill gerelateerd aan de Franse business een extra risicofactor van 2,41% toe te voegen, en de discountfactor aldus te brengen op 9,65%.

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 groei-

- voet een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd van de gebruikte WACC. Hieruit blijkt dat een wijziging van de WACC met 1% een effect geeft van ongeveer 21 miljoen euro.
- De gebruikte oneindige groei is opgenomen aan 2%. 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 oneindige groei. Hieruit blijkt dat bij een oneindige groei van 0% een effect ontstaat van ongeveer 26 miljoen euro.
 - 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 oneindige groei, de cashflow, die als basis dient voor de oneindige groei, verlaagd werd. Uit deze analyse blijkt dat bij een vermindering van deze cashflow met 30% een effect zou kunnen ontstaan van ongeveer 41 miljoen euro.
 - 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 gecorrleerde veronderstellingen: een verhoging van de WACC met 1%, een daling van de groei met 1% en 10% vermindering van de cashflow die als basis dient voor de oneindige groei. Uit deze analyse blijkt dat in deze veronderstelling een effect zou kunnen ontstaan van ongeveer 47 miljoen euro.

De Franse kasgenererende eenheden ('News Frankrijk', 'Lifestyle Frankrijk' en 'Business Frankrijk') blijven, na een geboekte afwaardering van 45,3 M€ (voor belastingen – zie hieronder), het meest sensitief. Het management van Roularta Media Group oordeelt dat het geen verdere gedetailleerde informatie inzake sensitiviteiten per KGE kan mededelen, daar dit de markt zou kunnen verstoren indien deze informatie door concurrerende groepen verkeerd zou aangewend worden.

Geboekte waardeverminderingen

Op immateriële activa werden in 2013 op basis van deze berekening van de realiseerbare waarde bijzondere waardeverminderingen uitgedrukt (14.939 K€ vóór belastingen), op de KGE Business Frankrijk en Lifestyle Frankrijk. In 2012 werden voor 11.467 K€ (vóór belastingen) bijzondere waardeverminderingen op titels van de KGE Business Frankrijk geboekt.

Wat betreft de goodwill werd, op basis van bovenstaande testen, een bijzondere waardevermindering uitgedrukt (30.391 K€ vóór belastingen) op de KGE News Frankrijk en Business Frankrijk. In 2012 werden er geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill geboekt.

Toelichting 14 - Materiële vaste activa

2013	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		126.814	57.879	21.276	1.448	5.006	151	212.574
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		835	2.372	1.389	27	86	1.598	6.307
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties			187	5				192
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-5.719	-33	-1.930	-1.282	-194		-9.158
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)			-196	-58		-258		-512
- Overboeking van een post naar een andere		153	484	5	-78		-564	0
Saldo op het einde van het boekjaar		122.083	60.693	20.687	115	4.640	1.185	209.403

AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN							
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	41.190	49.037	17.464	1.245	3.276	0	112.212
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen	6.084	3.165	1.320	12	588		11.169
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-2.340	-7	-1.857	-1.112	-194		-5.510
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)		-161	-49		-33		-243
- Overboeking van een post naar een andere		75		-75			0
Saldo op het einde van het boekjaar	44.934	52.109	16.878	70	3.637	0	117.628
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar	77.149	8.584	3.809	45	1.003	1.185	91.775

Activa gesteld als zekerheid	in duizend euro
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)	19.255
Materiële vaste activa in leasing die in eigendom blijven van de leasinggever	45

De rubriek 'leasing en soortgelijke rechten' bestaat uit rollend materieel bij een aantal groepsvennootschappen met een nettoboekwaarde van 45 K€.

2012	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		124.674	56.048	21.358	1.467	4.844	6	208.397
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		2.140	2.603	995	19	319	145	6.221
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties			44	12		27		83
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-816	-1.158	-27	-126		-2.127
- Overboeking van een post naar een andere				69	-11	-58		0
Saldo op het einde van het boekjaar		126.814	57.879	21.276	1.448	5.006	151	212.574
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		36.258	46.371	17.130	1.104	2.902	0	103.765
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		4.932	3.480	1.379	156	551		10.498
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-805	-1.109	-5	-123		-2.042
- Overboeking van een post naar een andere				64	-10	-54		0
- Overige toename / afname			-9					-9
Saldo op het einde van het boekjaar		41.190	49.037	17.464	1.245	3.276	0	112.212
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		85.624	8.842	3.812	203	1.730	151	100.362
Activa gesteld als zekerheid								
in duizend euro								
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)		20.791						
Materiële vaste activa in leasing die in eigendom blijven van de leasinggever		203						

Toelichting 15 - Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode

Deelnemingen	in duizend euro	2013	2012
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		284	333
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Aanschaffingen		970	15
Wijziging in het eigen vermogen van de geassocieerde ondernemingen			
- Aandeel in het resultaat van het boekjaar		-207	-23
- Overige wijzigingen		-14	-41
Saldo op het einde van het boekjaar		1.033	284

Een lijst van de deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode is opgenomen in Toelichting 37 van de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel van de Groep in de activa en verplichtingen en in het resultaat van de geassocieerde ondernemingen is als volgt:

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2013	2012
Totaal activa		3.190	2.789
Totaal verplichtingen		2.157	2.496
Omzet		3.209	4.432
Nettoresultaat		-207	-23

Toelichting 16 - Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen**I. Voor verkoop beschikbare deelnemingen**

	in duizend euro	2013	2012
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		3.171	1.594
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Aanschaffingen		307	1.592
- Verwerving door middel van bedrijfscombinaties		2	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-37	
- Andere bewegingen			-15
Saldo op het einde van het boekjaar		3.443	3.171
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	0
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-430	
Saldo op het einde van het boekjaar		-430	0
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		3.013	3.171

Alle deelnemingen worden beschouwd als voor verkoop beschikbaar en worden in principe gewaardeerd tegen reële waarde. 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. Het gaat hier voornamelijk om de deelnemingen van NV Roularta Media Group in NV Omroepgebouw Flagey (522 K€), in SA STM (208 K€) en in CPP-INCOFIN (124 K€), van Groupe Express-Roularta in MLP (236 K€), van Roularta Media France in MédiaKiosk (1.389 K€) en van SA Senior Publications in Cyberlibris (158 K€). De Groep verwacht niet om deze aandelen op korte termijn te vervreemden. Er werd een bijzondere waardevermindering van 430 K€ geboekt op de deelneming Presstalis bij Groupe Express-Roularta.

II. Leningen en waarborgen

	in duizend euro	2013	2012
AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		2.699	2.720
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen			64
- Toename door bedrijfscombinaties		5	58
- Afname door bedrijfscombinaties		-9	
- Overboeking van een post naar een andere			-27
- Terugbetalingen		-559	-116
Saldo op het einde van het boekjaar		2.136	2.699
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		-358	-376
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-276	18
Saldo op het einde van het boekjaar		-634	-358
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		1.502	2.341
Totaal voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		4.515	5.512

De leningen en waarborgen bestaan uit het niet-geëlimineerde deel van vorderingen op ondernemingen die proportioneel geconsolideerd worden (634 K€ voor waardevermindering), uit vorderingen t.o.v. vennootschappen waarmee gezamenlijke controle uitgeoefend wordt (640 K€) en uit diverse waarborgen, o.a. huurwaarborgen (862 K€). Op de openstaande leningen wordt een marktconforme intrest aangerekend. De bijzondere waardevermindering die geboekt was voor een huurwaarborg waarvan de terugbetaling onzeker was, werd teruggenomen gezien de terugbetaling van deze huurwaarborg. Er werd tijdens het boekjaar een waardevermindering geboekt op het niet-geëlimineerde deel van een vordering op een onderneming die proportioneel geconsolideerd wordt, gezien de onzekerheid omtrent de terugbetaling ervan.

Toelichting 17 - Handels- en overige vorderingen

I. Handels- en overige vorderingen - vast	in duizend euro	2013	2012
Overige vorderingen		1.939	1.794
Totaal handels- en overige vorderingen - vast		1.939	1.794

De overige vorderingen hebben eind 2013 enerzijds betrekking op leningen toegestaan aan derde partijen, met wie er tevens handelsrelaties bestaan. Op deze openstaande leningen wordt een marktconforme intrest aangerekend. Anderzijds hebben de overige vorderingen betrekking op een contractuele vordering op grond van de Franse sociale wetgeving. 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.

Evolutie voorziening voor dubieuze vorderingen op lange termijn:	in duizend euro	2013	2012
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		0	0
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		0	0

II. Handels- en overige vorderingen - vlottend	in duizend euro	2013	2012
Handelsvorderingen, bruto		168.281	171.963
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)		-8.942	-9.041
Te factureren en te ontvangen creditnota's (*)		9.359	8.709
Te innen bedragen en debetsaldi leveranciers		879	886
Terug te vorderen BTW (*)		9.190	8.061
Overige vorderingen, bruto		6.997	5.892
Waardevermindering op overige vorderingen		-1.537	-1.537
Totaal handels- en overige vorderingen - vlottend		184.227	184.933

(*) Geen financiële activa zoals gedefinieerd in IAS 32.

Ouderdom van de handelsvorderingen op korte termijn:	in duizend euro	2013	2012
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		168.281	171.963
- waarvan:			
* niet vervallen en minder dan 30 dagen vervallen		118.221	119.554
* vervallen 30 - 60 dagen		19.032	24.276
* vervallen 61 - 90 dagen		9.999	10.631
* meer dan 90 dagen vervallen		21.029	17.502

Er werd geen waardevermindering opgenomen voor bedragen van financiële activa die op verslagdatum vervallen zijn, indien de inning ervan nog steeds waarschijnlijk wordt geacht. 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.

Evolutie voorziening voor dubieuze debiteuren (handelsvorderingen):	in duizend euro	2013	2012
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-9.041	-6.762
- Bedrijfscombinaties / bedrijfsafsplittings		-269	-211
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-5.510	-6.139
- In boekjaar geboekte terugname waardeverminderingen		5.862	4.061
- Als oninbaar uitgeboekte vorderingen en in boekjaar geïnde bedragen		16	10
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-8.942	-9.041

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 7.

Evolutie voorziening voor dubieuze overige vorderingen:	in duizend euro	2013	2012
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-1.537	-1.537
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-1.537	-1.537

Toelichting 18 - 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	2013		2012	
		Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Immateriële activa		1.334	108.740	1.466	113.574
Materiële vaste activa		14	15.361	31	15.762
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		16	5.244	16	5.028
Voorraden			5.315		4.247
Handels- en overige vorderingen		6		7	49
Geldbeleggingen			228		216
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		228		216	
Eigen aandelen			21		21
Overgedragen winsten		25	2.481	53	2.678
Voorzieningen		333	27	943	18
Langlopende personeelsvoordelen		843		786	
Langlopende financiële schulden			629		649
Langlopende overige schulden				47	
Kortlopende handelsschulden			92		45
Belastingenschulden			2.488		2.676
Overige schulden		1.412	488	952	9
Totaal uitgestelde belastingen op tijdelijke verschillen		4.211	141.114	4.517	144.972

Fiscale verliezen	28.016		27.689	
Fiscaal verrekenbare tegoeden	4.622		2.479	
Compensatie van belastingvorderingen en -verplichtingen	-30.812	-30.812	-27.844	-27.844
Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	6.037	110.302	6.841	117.128

De Groep heeft geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op fiscale verliezen ten bedrage van 39.938 K€ (2012: 31.015 K€) enerzijds en op tijdelijke verschillen ten bedrage van 1 K€ (2012: 2 K€) anderzijds, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee deze kunnen verrekend worden.

Roularta Media Group heeft uitgestelde belastingvorderingen erkend voor een totaal van 2.126 K€ (2012: 1.616 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		2013		2012	
	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden
Vervaldatum						
2016		12				
2017		174				
2018		271				
> 5 jaar						458
Geen vervaldatum	28.016	4.165	27.689	2.021		
Totaal uitgestelde belastingvorderingen	28.016	4.622	27.689	2.479		

Toelichting 19 - Voorraden

	in duizend euro	2013	2012
Brutoboekwaarde			
Uitzendrechten		37.204	38.330
Grond- en hulpstoffen		7.232	8.341
Goederen in bewerking		797	850
Gereed product		1.619	1.896
Handelsgoederen		1.925	2.492
Onroerende goederen bestemd voor verkoop		198	197
Vooruitbetalingen		7.616	6.920
Bestellingen in uitvoering		1.273	2.237
Totaal brutoboekwaarde (A)		57.864	61.263

	in duizend euro	2013	2012
Afschrijvingen en andere waardeverminderingen (-)			
Uitzendrechten		-208	-757
Grond- en hulpstoffen		-186	-305
Gereed product		-772	-499
Handelsgoederen		-545	-820
Onroerende goederen bestemd voor verkoop		-21	-14
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen (B)		-1.732	-2.395
Nettoboekwaarde			
Uitzendrechten		36.996	37.573
Grond- en hulpstoffen		7.046	8.036
Goederen in bewerking		797	850
Gereed product		847	1.397
Handelsgoederen		1.380	1.672
Onroerende goederen bestemd voor verkoop		177	183
Vooruitbetalingen		7.616	6.920
Bestellingen in uitvoering		1.273	2.237
Totale nettoboekwaarde aan kostprijs (A+B)		56.132	58.868

Toelichting 20 - Geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten

I. Geldbeleggingen	in duizend euro	2013	2012
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		43.046	3.154
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen		720	40.762
- Terugbetalingen en verkopen		-20.327	-870
Saldo op het einde van het boekjaar		23.439	43.046
AANPASSINGEN REËLE WAARDE			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		-218	-428
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toename door wijziging in de reële waarde		73	83
- Afname door wijziging in de reële waarde (waardevermindering)		-612	-612
- Mutatie door terugbetalingen en verkopen		242	739
Saldo op het einde van het boekjaar		-515	-218
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		22.924	42.828

De geldbeleggingen bestaan uit drie elementen. Enerzijds zijn er life capital plannen die worden beschouwd als financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde, met verwerking van de waardeverandering in de winst-en-verliesrekening. In 2013 werd 73 K€ (2012: 82 K€) in de winst-en-verliesrekening opgenomen naar aanleiding van de reëlewaardebepaling

van deze geldbeleggingen. Daarnaast zijn er ook termijnbeleggingen op lange termijn (20.001 K€). Ten slotte bestaan de geldbeleggingen uit rechten met betrekking tot het aandeel van de producent in de netto-inkomsten in het kader van een taxshelterovereenkomst. Hierop worden, indien van toepassing, waardeverminderingen geboekt om rekening te houden met de evolutie van de marktwaarde.

II. Geldmiddelen en kasequivalenten	in duizend euro	2013	2012
Banksaldi		27.098	34.949
Kortetermijndeposito's		804	674
Kassaldi		52	61
Totaal geldmiddelen en kasequivalenten		27.954	35.684

Toelichting 21 - Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

Per 31 december 2013 bedraagt het geplaatste kapitaal 203.225 K€ (2012: 203.225 K€) vertegenwoordigd door 13.141.123 (2012: 13.141.123) volledig volgestorte gewone aandelen. Deze aandelen hebben geen nominale waarde.

Eigen aandelen

Op 31 december 2013 heeft de Groep 657.850 eigen aandelen in portefeuille (2012: 657.850).

Overige reserves

	in duizend euro	2013	2012
Uitgiftepremies		304	304
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging (netto na uitgestelde belasting)		-1.267	-1.253
Reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen		5.898	5.867
Afdekkingsreserve		0	-190
Reserves m.b.t. actuariële wijziging personeelsbeloningen		-740	-797
Totaal overige reserves		4.195	3.931

De reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de toegekende aandelenopties zoals beschreven in Toelichting 22.

Afdekkingsreserve	in duizend euro	2013	2012
Saldo op het einde van vorig boekjaar		-190	-121
Resultaat op kasstroomafdekkingen		287	171
Overboeking naar winst-en-verliesrekening			185
Belastingen m.b.t. resultaat erkend in eigen vermogen		-97	-121
Overdrachten naar winst-en-verliesrekening			-460
Belastingen m.b.t. overdrachten naar winst-en-verliesrekening			156
Saldo op het einde van het boekjaar		0	-190

Wijzigingen in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten die worden aangemerkt als effectieve kasstroomafdekkingen worden elk semester berekend en rechtstreeks in eigen vermogen opgenomen.

Toelichting 22 - 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 of één warrant 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

Overzicht van de nog lopende warrantsplannen aangeboden aan de directie en het kaderpersoneel:

Jaar van aanbod	Aantal aangeboden warrants	Aantal aanvaarde warrants	Uit te oefenen warrants	Uitoefenprijs in €	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2001	200.000	114.600	28.013	20,13	01/12 - 30/12/2005	10/09 - 10/10/2014
	200.000	114.600	28.013			

Tijdens het boekjaar werden geen warrants uitgeoefend.

Evolutie van de uit te oefenen warrants tijdens het boekjaar:

	2013		2012	
	Aantal warrants	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal warrants	Gemiddelde uitoefenprijs in €
Uitstaand aan het begin van de periode	29.613	20,13	29.713	20,13
Opgegeven gedurende de periode	-1.600	20,13	-100	20,13
Uitstaand aan het einde van de periode	28.013	20,13	29.613	20,13

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
2001	82.125	73.575	12.752	18,20	01/01 - 26/06/2005	01/01 - 25/08/2014
2002	50.000	33.500	9.150	21,93	01/01 - 30/06/2006	01/01 - 31/12/2015
2006	300.000	267.050	211.750	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	178.150	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	154.750	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
	1.001.625	807.025	566.552			

Overzicht van de aandelenopties uitstaand gedurende het boekjaar:

	2013		2012	
	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €
Uitstaand aan het begin van de periode	692.846	41,08	726.110	40,59
Opgegeven gedurende de periode	-26.300	36,64	-33.264	30,38
Vervallen gedurende de periode	-99.994	61,74		
Uitstaand aan het einde van de periode	566.552	37,64	692.846	41,08
Uitoefenbaar aan het einde van de periode	321.102		328.556	

Tijdens het huidige boekjaar werden geen aandelenopties uitgeoefend. Tijdens het vorige boekjaar werden er evenmin aandelenopties uitgeoefend. De aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan, hebben een gemiddelde resterende looptijd van 7,8 jaar.

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 2013 31 K€ (2012: 378 K€) erkend in de personeelskosten met betrekking tot in eigenvermogen-instrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties. De opname in de winst-en-verliesrekening gebeurt voor alle optieplannen toegekend vanaf 7 november 2002.

Toelichting 23 - Voorzieningen

2013 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		1.565	16	1.759	4.331	7.671
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen		404	6	14.533	341	15.284
- Toename van bestaande voorzieningen		6.998			584	7.582
- Overboeking van één post naar een andere				231		231
- Toename door bedrijfscombinaties		1.368				1.368
- Afname door bedrijfscombinaties (-)		-47				-47
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)		-309	-8	-1.168	-1.199	-2.684
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)		-1		-189		-190
Saldo op het einde van het boekjaar		9.978	14	15.166	4.057	29.215

De voorzieningen voor hangende geschillen hebben hoofdzakelijk betrekking op geschillen bij NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep, bij NV Euro DB, bij SA Groupe Express-Roularta en bij NV Roularta Media Group. Een beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is terug te vinden in Toelichting 24. De milieuvoorzieningen betreffen provisies voor bodemsaneringen. De voorzieningen voor herstructurering hebben voor 14.769 K€ betrekking op de lopende herstructureeringen bij de Franse vennootschappen (PSE – Plan de Sauvegarde de l'Emploi – bij Groupe Express-Roularta), voor 10 K€ bij vennootschappen in andere landen en voor 387 K€ bij de Belgische vennootschappen. De overige voorzieningen omvatten per eind 2013 onder andere tijdens het vorige boekjaar aangelegde uitzonderlijke voorzieningen voor overdracht van een drukpers en eenmalige erelonen.

2012 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		1.770	20	2.566	1.473	5.829
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen		396	11	1.090	3.316	4.813
- Toename door bedrijfscombinaties				780	80	860
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)		-601	-15	-2.677	-490	-3.783
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)					-48	-48
Saldo op het einde van het boekjaar		1.565	16	1.759	4.331	7.671

Toelichting 24 - Belangrijke hangende geschillen

De NV Kempenland vordert een schadevergoeding omwille van het niet naleven van een drukcontract met de NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep. De rechtbank van koophandel te Turnhout veroordeelde de NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep op 12 september 2013 in eerste aanleg tot betaling aan de NV Kempenland van:

- 3,96 M€ in hoofdsom. Na aftrek van reeds uitgevoerde betalingen is het verschuldigde bedrag 3,21 M€, het bedrag dat door de eerste rechter uitvoerbaar bij voorraad verklaard werd, zonder uitsluiting van het recht op kantonnement;
- 4,06 M€ aan vervallen intresten;
- de gerechtskosten.

Tegen dit vonnis werd door de NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep hoger beroep ingesteld. Dit werd ingeleid voor het Hof van Beroep te Antwerpen op 9 januari 2014. Conclusietermijnen werden vastgelegd en de rechtsdag werd bepaald op 8 oktober 2015.

In overleg met het management en op grond van het voorzichtigheidsprincipe werd beslist het volledige bedrag van de veroordeling in het resultaat van 2013 te verwerken. In dit opzicht werd de al in het verleden aangelegde voorziening van 1,2 M€ (waarvan reeds een bedrag van 0,75 M€ werd uitbetaald op een geblokkeerde rekening), verhoogd met 7 M€, tot 8,2 M€.

In het kader van de overname van alle aandelen van de NV Coface Services Belgium (huidig EURO DB) heeft RMG ook een hangend juridisch geschil met Infobase geërfd. Infobase beweert dat de namaak waarvoor Coface Services Belgium in het verleden werd veroordeeld, wordt verdergezet en eist op grond van het eerste vonnis de betaling van dwangsommen. Parallel werd door Infobase nog een procedurebeschrijving inzake namaak opgestart. Voor dit geschil werd er een provisie aangelegd van 1,4 miljoen euro.

NV Roularta Media Group is partij in een procedure voor de Rechtbank van Koophandel met voormalige zakenpartner Bookmark. Er werd voor deze procedure een provisie aangelegd van 578 K€.

Bij SA Groupe Express-Roularta werd een provisie aangelegd van 404 K€ voor hangende geschillen met betrekking tot gepubliceerde artikels.

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 inmiddels hoger beroep aangetekend tegen dit eerste vonnis. Het hoger beroep werd ingeleid en er werden conclusietermijnen vastgelegd. Het management van Roularta Media Group meent op basis van de voorliggende stukken in het dossier over voldoende juridische argumenten te beschikken om deze vordering te weerleggen. Er werd derhalve geen provisie aangelegd.

De administratie van de bijzondere belastinginspectie is in 2011 tot inning overgegaan van de volgens hen verschuldigde kansspelenbelasting voor 2009 en voor het eerste kwartaal van 2010. De aanslag (aandeel van de Groep) bedraagt 0,5 M€ en het aandeel van eventuele claims van onderaannemers wordt ingeschat tussen 3 en 5 M€. Er werd bezwaar aangetekend tegen deze aanslag en bijgevolg werd deze dan ook niet in de kosten opgenomen. Vanaf 1 april 2010 zijn nieuwe circulaires van toepassing. De Groep past deze nieuwe circulaires toe zodat er vanaf het tweede kwartaal 2010 geen risico bestaat op een geschil met de fiscus inzake de verschuldigde kansspelenbelasting.

NV Medialaan onderhandelde geruime tijd met Telenet. Op 20 maart 2014 maakten Medialaan en Telenet bekend dat ze een nieuwe samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Deze overeenkomst regelt de lineaire en niet-lineaire distributie van de omroepen en programma's van Medialaan door Telenet, en dit tot einde 2017 en geldt eveneens tot sluiting van alle discussies over het verleden.

Toelichting 25 - Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen

I. Algemeen

	in duizend euro	2013	2012
Toegezegd-pensioenregelingen		5.531	6.499
Opzeggingsvergoedingen			335
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen		3.085	3.012
<i>Toekomstig tariefvoordeel abonnementen</i>		710	629
<i>Brugpensioenen</i>		817	857
<i>Jubileumuitkeringen</i>		1.558	1.526
Totaal personeelsbeloningen		8.616	9.846

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. De Franse plannen betreffen de 'indemnité de fin de carrière', een vergoeding waarop de werknemer recht heeft bij pensionering, op basis van de collectieve arbeidsovereenkomst van het syndicaat van de magazine-uitgevers. 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.

	in duizend euro	2013	2012 (*)
A. Bedragen opgenomen in de balans			
1. Nettoverplichtingen (-vorderingen) uit hoofde van gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen		144	102
1.1. Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen		900	885
1.2. Reële waarde van fondsbeleggingen (-)		-756	-783
2. Contante waarde van volledig ongefinancierde verplichtingen		5.387	6.397
Totale verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		5.531	6.499
B. Nettolasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten			
Opgenomen in de winst-en-verliesrekening			
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten		276	314
2. Intresten		225	251
3. Verwacht rendement op fondsbeleggingen (-)		-34	-31
4. Pensioenkosten van verstreken diensttijd		-1.276	
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-809	534
Opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten			
1. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		-107	807
Totale nettolast opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten		-107	807
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten		-916	1.341

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	7.282	5.940
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	276	314
2. Intresten	225	251
3. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	-100	809
4. Bijdragen van de deelnemer aan het plan	21	22
5. Betaalde vergoedingen (-)	-141	-54
6. Overige wijzigingen	-1.276	
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo	6.287	7.282
D. Bewegingen in de reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo	783	734
1. Verwacht rendement op de fondsbeleggingen	34	31
2. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto	7	2
3. Bijdragen van de werkgever	42	40
4. Bijdragen van de deelnemer aan het plan	21	21
5. Betaalde vergoedingen (-)	-131	-45
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo	756	783
Effectief rendement op fondsbeleggingen	42	32
E. Actuariële veronderstellingen		
1. Disconteringsvoet	3,2%	2,9%
2. Verwacht rendement op fondsbeleggingen	3,8%	4,2%
3. Verwacht percentage van loonsverhogingen	1,0%	1,0%
4. Toekomstige verhogingen van toegezegde vergoedingen	2,0%	2,0%

(*) Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IAS 19R Personeelsbeloningen.

in duizend euro	2013	2012	2011	2010
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	6.287	7.282	5.940	6.584
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	756	783	734	1.394
Deficit / (surplus)	5.531	6.499	5.206	5.190
Ervaringsaanpassingen: toename / (afname) van de brutoverplichting	-100	809	-452	602
Ervaringsaanpassingen: toename / (afname) van de fondsbeleggingen	7	2	-75	-44

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:

	2013	2012
Vastrentende effecten en liquiditeiten	91%	88%
Aandelen	4%	6%
Vastgoed	5%	6%

De Groep verwacht dat er in 2014 43 K€ bijdragen zullen geboekt worden m.b.t. toegezegd-pensioenregelingen.

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. De Groep heeft met betrekking tot deze regelingen geen verplichtingen, met uitzondering van de bijdragen die betaald worden aan het pensioenfonds of aan de verzekeringsinstelling. Voor de Belgische plannen bepaalt de Wet op de Aanvullende Pensioenen dat de werkgever een minimumrendement moet garanderen van 3,25% voor de werkgeversbijdragen en 3,75% voor de werknemersbijdragen. Voor het merendeel van de Belgische plannen werd door de verzekeringsmaatschappij bevestigd dat er tot 2016 een gemiddeld netto totaalrendement van minstens 3,25% gehaald wordt.

Als een werknemer gedurende een periode prestaties heeft verricht, wordt de bijdrage die in ruil voor die prestaties aan een toegezegde-bijdragenregeling is verschuldigd, opgenomen als een last. De kosten opgenomen in de winst-en-verliesrekening met betrekking tot toegezegde-bijdragenregelingen bedragen 3.747 K€ (2012: 3.896 K€), hoofdzakelijk bij Belgische vennootschappen.

IV. Aandelenopties en warrants

Zie Toelichting 22.

V. Wijzigingen IAS 19R

De vergelijkende informatie voor 2012 is herwerkt ingevolge de retrospectieve toepassing van IAS 19R *Personeelsbeloningen*. Het beperkte effect van deze herwerking op de financiële staten is als volgt uit te splitsen:

Herwerkte elementen	in duizend euro	31/12/2012
GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING <i>(Positief bedrag: positief effect op resultaat)</i>		
Voorzieningen		833
Bedrijfsresultaat - EBIT		833
Belastingen op het resultaat		-36
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		797
Toerekenbaar aan:		
Minderheidsbelangen		0
Aandeelhouders van Roularta Media Group		797
Winst per aandeel (in euro)		
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG		0,06
Nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG na verwateringseffect		0,06
GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE PERIODERESULTATEN		
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		797
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode <i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>		
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		-833
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten		36
Niet-gerealiseerde perioderesultaten		-797
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten		0
Toerekenbaar aan:		
Minderheidsbelangen		0
Aandeelhouders van Roularta Media Group		0
GECONSOLIDEERDE BALANS		
Overgedragen winsten		797
Overige reserves		-797
GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT		
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		797
Belastingen op het resultaat		36
Niet-monetaire posten		-833
<i>Toevoeging / (terugname) op provisies</i>		-833
Nettocashflow uit operationele activiteiten		0

Toelichting 26 - Financiële schulden

2013	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden						
Obligatieleningen				99.767		99.767
Converteerbare obligatieleningen			3.811			3.811
Financiële leasingschulden	12	10	20			42
Kredietinstellingen	6.124	2.580	5.651	9.216		23.571
Totale financiële schulden volgens de vervaldag	6.136	6.401	105.438	9.216		127.191
2012						
2012	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden						
Obligatieleningen					99.718	99.718
Converteerbare obligatieleningen				7.386		7.386
Financiële leasingschulden	176	64	9			249
Kredietinstellingen	18.867	3.977	6.513	11.312		40.669
Overige leningen	10	10	5			25
Totale financiële schulden volgens de vervaldag	19.053	4.051	13.913	111.030		148.047

In september 2012 is RMG overgegaan tot een openbaar aanbod tot inschrijving op obligaties. Deze obligatielening voor een bedrag van 100 miljoen euro heeft als uitgiftedatum 10 oktober 2012, de looptijd bedraagt 6 jaar en ze biedt een vaste jaarlijkse brutorente van 5,125%.

Door de kredietverstrekkers worden convenanten opgelegd in 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.

De gewaarborgde schulden inbegrepen in de financiële schulden zijn als volgt samen te vatten *(in duizend euro)*:

Financiële leasingschulden	42
Kredietinstellingen	8.725

Deze zijn gewaarborgd door *(in duizend euro)*:

Hypothecaire inschrijving op de terreinen en gebouwen van de Groep	12.918
Pand op handelsfonds	3.525

Voor verdere informatie betreffende de blootstelling van de Groep aan intrest- en wisselkoersrisico's, zie Toelichting 30 Financiële instrumenten - risico's en reële waarde.

Toelichting 27 - Overige toelichtingen met betrekking tot passiva

2013	in duizend euro	Langlopend				Totaal
		Kortlopend	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden	Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar		
Handelsschulden	162.965	1.264				164.229
Ontvangen vooruitbetalingen	46.509					46.509
Personeelsbeloningen	37.168					37.168
- waarvan schulden aan werknemers	26.842					26.842
- waarvan schulden aan openbare besturen	10.326					10.326
Belastingenschulden	5.893					5.893
Overige schulden	16.242		110	131		16.483
Financiële derivaten	1.121					1.121
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	6.872					6.872
Totaal aan schulden volgens de vervaldag	276.770	1.264	110	131		278.275

2012	in duizend euro	Langlopend				Totaal
		Kortlopend	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden	Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar		
Handelsschulden	173.145	2.184				175.329
Ontvangen vooruitbetalingen	49.744					49.744
Personeelsbeloningen	38.695					38.695
- waarvan schulden aan werknemers	27.747					27.747
- waarvan schulden aan openbare besturen	10.948					10.948
Belastingenschulden	7.415					7.415
Overige schulden	18.405		115	156		18.676
Financiële derivaten	1.974					1.974
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	6.956					6.956
Totaal aan schulden volgens de vervaldag	296.334	2.184	115	156		298.789

Kortlopende handelsschulden	in duizend euro	2013	2012
Leveranciers		103.454	106.190
Te betalen wissels		1.990	2.543
Te ontvangen facturen / op te stellen creditnota's (*)		56.862	63.503
Creditsaldi klanten		659	909
Totaal kortlopende handelsschulden		162.965	173.145

Kortlopende overige schulden	in duizend euro	2013	2012
Te betalen indirecte belastingen (*)		15.120	16.250
Overige schulden		1.122	2.155
Totaal kortlopende overige schulden		16.242	18.405

De indirecte belastingen betreffen voornamelijk BTW, bedrijfsvoorheffing en provincie- en gemeentebelastingen.

Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	in duizend euro	2013	2012
Toe te rekenen intresten		1.342	1.526
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (*)		5.376	5.249
Boekwaarde van geboekte overheidssubsidies (*)		154	181
Totaal toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		6.872	6.956

(*) Geen financiële verplichting zoals gedefinieerd in IAS 32.

Toelichting 28 - Financiële en operationele lease**I. Financiële lease**

	in duizend euro	Contante waarde van de minimale leasebetalingen		Minimale leasebetalingen	
		2013	2012	2013	2012
< 1 jaar	12	176	14	188	
1 tot 5 jaar	30	73	31	76	
	42	249	45	264	
Minimale leasebetalingen, intresten			-3	-15	
Contante waarde van de minimale leasebetalingen	42	249	42	249	
Inbegrepen in de financiële schulden als:					
Kortlopende financiële leasingschulden			12	176	
Langlopende financiële leasingschulden			30	73	
			42	249	

De financiële leaseovereenkomsten afgesloten door de Groep hebben betrekking op rollend materieel.

	in duizend euro	2013	2012
Opgenomen intrestlasten met betrekking tot financiële lease		9	23

Het intrestgedeelte van de financiële lease wordt over de termijn van de leaseperiode in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

II. Operationele lease

	in duizend euro	2013	2012
Opgenomen lasten met betrekking tot operationele lease		24.351	23.805

De Groep huurt gebouwen, machines, zenderpark, 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	2013	2012
< 1 jaar		18.543	20.831
1 tot 5 jaar		74.088	67.517
> 5 jaar		11.822	23.046
		104.453	111.394

Toelichting 29 - Voorwaardelijke verplichtingen en contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa

De Groep stelt zich borg voor verplichtingen voor een totaal bedrag van 5.700 K€ (2012: 5.700 K€), waarvan 700 K€ (2012: 700 K€) betrekking heeft op joint ventures. Er werden panden op handelsfondsen gegeven voor een totaal bedrag van 3.524 K€ (2012: 3.524 K€), waarvan 1.000 K€ (2012: 1.000 K€) betrekking heeft op joint ventures.

De contractuele verbintenissen voor de aankoop van papier bij derden door Roularta Printing bedragen 3.861 K€ (2012: 4.925 K€). De contractuele verbintenissen van Mediaaan bedragen 20.755 K€ (2012: 71.535 K€) en bestaan uit gecontracteerde uitzendrechten.

Er zijn geen belangrijke contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa.

Toelichting 30 - 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. 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 worden beschouwd als reëlewaardeafdekkingen zoals gedefinieerd in IAS 39 en werden aan marktwaarde gewaardeerd (270 K€ schuld per eind 2013 en 137 K€ schuld per eind 2012) en geboekt in de rubriek 'financiële derivaten' onder de vlottende activa of de kortlopende verplichtingen.

Het totaal notioneel bedrag van deze forwardcontracten bedraagt 9.818 KUSD (2012: 10.747 KUSD). Niettegenstaande deze wisselkoerscontracten kunnen schommelingen in USD een beperkte invloed hebben op de bedrijfsresultaten van de Groep.

De operationele valutarisico's via activiteiten buiten het eurogebied, met name in Servië, zijn beperkt. De nettokasstroom van en naar die entiteit, en de timing ervan, doen geen significante valutapositities ontstaan.

Financieringsactiviteiten

Op 31 december 2013 zijn er geen financieringsactiviteiten met een potentieel valutarisico. Tot begin december 2012 was er een door de Groep aangegane US Private Placement in USD, het saldo van 66.151 KUSD werd toen vervroegd terugbetaald.

Ter dekking van het wisselkoersrisico op deze lening in USD, zowel van de hoofdsom als van de hierover (toekomstige) verschuldigde rente, had de Groep een valutatermijncontract ('Cross Currency Swap') aangegaan dat op dezelfde data verviel als de data waarop de aflossing en samenhangende rente betaald moesten worden. Aangezien het financiële instrument het gehele valutarisico afdekte, werd het beschouwd als een kasstroomafdekking en werd hedgeverslaggeving toegepast.

Dit valutatermijncontract werd eveneens vervroegd beëindigd begin december 2012.

Geschatte gevoeligheid voor valutarisico

Het management is van oordeel dat gezien de hiervóór 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 vervaltermijnen van de financiële schulden en verplichtingen zijn terug te vinden in Toelichting 26.

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 (converteerbare obligatielening, obligatielening en kredietinstellingen) weer:

Intrestvoet	in duizend euro	2013	2012	Effectieve intrestvoet
Vaste intrestvoet		1.817		tussen 1,5% en 3,5%
Vaste intrestvoet		108.142	112.877	tussen 4% en 6%
Vaste intrestvoet met variabele marge		14.471	20.486	tussen 4% en 6%
Variabele intrestvoet, omgezet in vaste intrestvoet via indekkingscontracten, met variabele marge			11.057	tussen 5% en 6%
Variabele intrestvoet		1.500	2.988	tussen 1,5% en 5%

Naast deze leningen heeft de Groep per 31 december 2013 nog negatieve rekening-courant saldi ten opzichte van kredietinstellingen voor een totaal bedrag van 1.219 K€ (2012: 365 K€). Deze hebben een variabele marktintrestvoet.

Leningen aan 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 financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten.

Per 31/12/2013 waren er geen financiële instrumenten meer lopend die overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd worden als kasstroomafdekkingscontracten.

Per eind 2012 waren er nog meerdere IRS-contracten met een totaal notioneel bedrag van 11.057 K€ lopend die afgesloten werden teneinde het variabele intrestrisico op diverse contracten bij kredietinstellingen te beperken en die overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd worden als kasstroomafdekkingscontracten.

Ter indekking van het renterisico op de hiervóór vermelde lening in USD, die in 2012 terugbetaald werd, had de Groep een Interest Rate Swap aangegaan, gecombineerd met de Cross Currency Swap ter indekking van het valutarisico die gedetailleerd werd bij het valutarisico.

Deze Interest Rate Swap was behandeld als een kasstroomafdekking en werd begin december 2012 vervroegd stopgezet naar aanleiding van de terugbetaling van deze obligatielening.

Daarnaast bestaan er een aantal contracten die niet beschouwd kunnen worden als afdekkingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39.

Per eind 2013 betreft het IRS-contracten met een totaal notioneel bedrag van 35.000 K€ (2012: 89.000 K€).

De vervaldagen van de notionele bedragen van deze financiële instrumenten kunnen als volgt samengevat worden:

2013	in duizend euro	Kortlopend			Langlopend		
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	
Interest Rate Swap							
<i>Geen kasstroomafdekking</i>			35.000				
2012	in duizend euro	Kortlopend			Langlopend		
		Max. 1 jaar			2 jaar	3 tot 5 jaar	
Interest Rate Swap							
<i>Kasstroomafdekking</i>		11.057					
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		4.000				75.000	
Diverse contracten (Index Swap)							
<i>Geen kasstroomafdekking</i>						10.000	

De reële waarden van deze financiële instrumenten op balansdatum kunnen als volgt samengevat worden:

	in duizend euro	2013		2012	
		Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
Interest Rate Swap					
<i>Kasstroomafdekking</i>					-287
<i>Geen kasstroomafdekking</i>			-851	732	-1.550
Diverse contracten (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)					
<i>Geen kasstroomafdekking</i>				55	
		0	-851	787	-1.837

De invloed van de evolutie van de marktwaarden (vóór belastingen) van deze financiële instrumenten is als volgt samen te vatten:

2013	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst-en-verliesrekening
Interest Rate Swap				
<i>Kasstroomafdekking</i>		287	287	
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		-34		-34
Diverse contracten (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		-55		-55
		198	287	-89

2012	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst-en-verliesrekening
Cross Currency Interest Rate Swap				
<i>Currency Rate Swap - valutatermijncontract</i>		3.401		3.401
<i>Interest Rate Swap - kasstroomafdekking</i>		-637	-637	
<i>Interest Rate Currency Swap - geen kasstroomafdekking</i>		369		369
Interest Rate Swap				
<i>Kasstroomafdekking</i>		533	533	
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		2.532		2.532
Diverse contracten (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		304		304
		6.502	-104	6.606

Er werd eveneens een koersverschil op de lening in USD in resultaat genomen ten bedrage van -3.401 K€.

De wijzigingen die opgenomen zijn in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen onder de financiële resultaten.

Geschatte gevoeligheid voor intrestschommelingen

Rekening houdend met de hiervóór vermelde indekkingscontracten, die het intrestrisico beperken, werd nagegaan in welke mate een algemene stijging of daling van 100 basispunten, in gelijke mate toegepast op alle looptijden, de in 2013 geboekte intrestkosten van de per eind 2013 nog lopende leningen zou beïnvloeden. Uit deze berekening blijkt dat een algemene stijging van 100 basispunten van de rente op leningen, in gelijke mate toegepast op alle looptijden, zou resulteren in een stijging van de intrestkosten 2013 met 5 K€, terwijl een algemene daling van 100 basispunten in de rente, in gelijke mate toegepast op alle looptijden, zou resulteren in een daling van de intrestkosten 2013 met 5 K€. Er waren in 2013 geen kasstroomafdekkingscontracten met betrekking tot deze leningen.

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 2013. 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 kredietverzekering 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 17 gedetailleerd.

D. Liquiditeitsrisico

De analyse van de looptijd van de financiële verplichtingen kan teruggevonden worden in Toelichting 26. 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. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn voor een totaal bedrag van 63.828 K€. Deze kredietlijnen vormen een extra bedrijfskapitaalbuffer. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd.

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.

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	2013		2012	
			Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Vaste activa						
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen	16		4.515	4.515	5.512	5.512
Handelsvorderingen en overige vorderingen	17		1.939	1.939	1.794	1.794
Vlottende activa						
Handelsvorderingen en overige vorderingen	17		165.678	165.678	168.163	168.163
Financiële derivaten			0	0	787	787
Geldbeleggingen	20		22.924	22.924	42.828	42.828
Geldmiddelen en kasequivalenten	20		27.954	27.954	35.684	35.684
Langlopende verplichtingen						
Financiële schulden	26		-121.055	-113.508	-128.994	-121.747
Handelsschulden	27		-1.264	-1.264	-2.184	-2.184
Overige schulden	27		-241	-241	-271	-271
Kortlopende verplichtingen						
Financiële schulden	26		-6.136	-15.712	-19.053	-28.932
Handelsschulden	27		-106.103	-106.103	-109.642	-109.642
Ontvangen vooruitbetalingen	27		-46.509	-46.509	-49.744	-49.744
Overige schulden	27		-1.122	-1.122	-2.155	-2.155
Financiële derivaten			-1.121	-1.121	-1.974	-1.974
Toe te rekenen intresten	27		-1.342	-1.342	-1.526	-1.526

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 16: 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 vervalttermijn. Voor de vorderingen op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde.

Financiële schulden

De reële waarde van de leningen en leasingschulden is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

Overige verplichtingen

Voor de kortlopende verplichtingen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervaltijd. 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 2013 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2013	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Geldbeleggingen		22.924		22.924	
Passiva gewaardeerd aan reële waarde					
Financiële derivaten: wisselkoerscontracten		-270		-270	
Interest Rate Swap - geen kasstroomafdekking		-851		-851	

Per 31 december 2012 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2012	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Geldbeleggingen		42.828		42.828	
Interest Rate Swap - geen kasstroomafdekking		732		732	
Index Swap - geen kasstroomafdekking		55		55	
Passiva gewaardeerd aan reële waarde					
Financiële derivaten: wisselkoerscontracten		-137		-137	
Interest Rate Swap - kasstroomafdekking		-287		-287	
Interest Rate Swap - geen kasstroomafdekking		-1.550		-1.550	

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 31 - Overname van dochterondernemingen

De volgende overname met impact op de geconsolideerde jaarrekening vond plaats in 2013:

Op 20 maart 2013 heeft Roularta Media Group Euro DB NV (voorheen Coface Services Belgium SA) overgenomen voor een vast bedrag. Euro DB is met 25 jaar ervaring een zeer belangrijke speler op de markt van handelsinformatie. Onder de merknaam B-information biedt Euro DB up-to-date bedrijfsinformatie op maat in 4 domeinen: B-marketing, B-finance, B-legal en B-collection. Deze overname past perfect in de strategie van Roularta Media Group om haar huidige positie op de markt van Business Information te versterken. Roularta is via Trends Top al sterk op die markt actief.

In 2012 werd door Roularta Media Group NV 50% van de aandelen van ActuaMedica NV verworven, verwierven Roularta Media Group en Twice (een 25% deelneming van Roularta Media Group) 100% van de aandelen van Studio Aperi Negotium BVBA (voorheen Lejaeghere) en verwierf Alphadistri SAS 100% van de aandelen van Kijwjob SARL.

De overname in 2013 werd 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 bedragen van de overgenomen activa en passiva die erkend waren op overnamedatum:

	in duizend euro	2013	2012
ACTIVA		TOTAAL	TOTAAL
Vaste activa		2.416	2.344
Immateriële activa		2.077	2.004
Materiële vaste activa		191	84
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		6	58
Uitgestelde belastingvorderingen		142	198
Vlottende activa		3.867	6.160
Voorraden			1.238
Handelsvorderingen en overige vorderingen		2.075	3.642
Geldmiddelen en kasequivalenten		1.610	1.106
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		182	174
Totaal activa		6.283	8.504

in duizend euro	2013	2012
PASSIVA	TOTAAL	TOTAAL
Langlopende verplichtingen	1.368	1.058
Voorzieningen	1.368	968
Financiële schulden		73
Handelsschulden		17
Kortlopende verplichtingen	2.196	5.627
Financiële schulden		6
Handelsschulden	873	1.886
Ontvangen vooruitbetalingen		1.402
Personeelsbeloningen	270	393
Belastingenschulden		54
Overige schulden	234	1.624
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	819	262
Totaal passiva	3.564	6.685
Totaal overgenomen nettoactief	2.719	1.819
Overgenomen nettoactief	2.719	1.819
Aandeel derden		18
Betaalde / te betalen overnameprijs	2.719	1.837
Verworven geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten	-1.610	-1.106
Netto uitgaande kasstroom	1.109	731

Het aandeel van deze acquisities in de omzet en in het nettoresultaat van het boekjaar is:

in duizend euro	Omzet van het boekjaar	Nettoresultaat van het boekjaar
- Euro DB	5.401	-675

Indien de verwerving van voornoemde participatie op 1 januari 2013 had plaatsgehad, zou hetzelfde bedrag aan omzet en aan verlies zijn opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Toelichting 32 - Verkoop van dochterondernemingen

Op 21 maart 2013 werd de deelneming die Regionale Media Maatschappij had in Web Producties NV (50%) verkocht. Deze onderneming werd in de consolidatie 2012 opgenomen volgens de proportionele consolidatiemethode.

Op 13 mei 2013 heeft Medialaan NV haar deelneming (100%) in Paratel NV verkocht. De resultaten tot eind april 2013 van deze vennootschap werden in de consolidatie opgenomen via de proportionele consolidatiemethode, namelijk 1.811 K€ omzet en 56 K€ resultaat.

Tijdens het vorige boekjaar werden er geen dochterondernemingen verkocht.

De reële waarde van de activa en verplichtingen van de afgestoten dochterondernemingen op datum van afstoting is als volgt:

in duizend euro	2013	2012
ACTIVA		
Vaste activa	851	0
Immateriële activa	120	
Goodwill	453	
Materiële vaste activa	269	
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen, waarborgen	9	
Vlottende activa	1.772	0
Handelsvorderingen en overige vorderingen	1.154	
Geldmiddelen en kasequivalenten	589	
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten	29	
Totaal activa	2.623	0
PASSIVA		
Langlopende verplichtingen	60	0
Voorzieningen	47	
Personeelsbeloningen	5	
Uitgestelde belastingenschulden	8	
Kortlopende verplichtingen	1.690	0
Handelsschulden	547	
Personeelsbeloningen	187	
Belastingenschulden	36	
Overige schulden	915	
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	5	
Totaal passiva	1.750	0
Totaal afgestoten nettoactief	873	0
Winst (verlies) op verkoop deelneming	-98	
Ontvangen overnameprijs in geldmiddelen	775	0
Afgestoten geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten	-589	
Netto inkomende (uitgaande) kasstroom	186	0

Toelichting 33 - Belangen in joint ventures

Een lijst van de joint ventures, inclusief de naam, het land van vestiging en het deelnemingspercentage is opgenomen in Toelichting 37 van de geconsolideerde jaarrekening. De belangrijkste joint ventures van de Groep zijn Medialaan NV (televisie- en radiostation), de seniorenmagazines en de in 2008 verworven Duitse deelnemingen.

Het aandeel van alle joint ventures in activa en verplichtingen, omzet en nettoresultaat van de Groep is als volgt:

	in duizend euro	2013	2012
Vaste activa		84.603	88.410
Vlottende activa		113.581	120.610
Langlopende verplichtingen		17.820	19.039
Kortlopende verplichtingen		62.084	70.979
Aandeel van de Groep in de omzet		200.210	209.783
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat		14.985	16.576

Toelichting 34 - Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

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

Roularta Media Group die al voor 50% participeert in de NV ActuaMedica heeft op 9 januari 2014 een akkoord bereikt met de Engelse medeaandeelhouder UBM voor de overname van alle aandelen van NV ActuaMedica.

Roularta Business Leads NV, voorheen een joint venture, kwam op 4 maart 2014 volledig in handen van Roularta Media Group.

Roularta Media Group nam op 17 maart 2014 de maandbladen 'Beter bouwen & verbouwen/Tu bâtis, je rénove' over van de uitgeverij Produpress.

Op 20 maart 2014 maakten Medialaan en Telenet bekend dat ze een nieuwe samenwerkingsovereenkomst hebben gesloten. Deze overeenkomst regelt de lineaire en niet-lineaire distributie van de omroepen en programma's van Medialaan door Telenet, en dit tot einde 2017 en geldt eveneens tot sluiting van alle discussies over het verleden.

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

Toelichting 35 - Erelonen van de commissaris en met hem verbonden personen

Het ereloon van de commissaris bedraagt 367 K€. Het ereloon van de commissaris voor bijkomende controle-opdrachten van de commissaris bedraagt 11 K€. Er werden tevens voor 75 K€ andere diensten verleend door personen met wie de commissaris beroepshalve in samenwerkingsverband staat.

Toelichting 36 - Informatieverschaffing over verbonden partijen

2013	in duizend euro	Joint ventures	Geassocieerde ondernemingen	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.724	2.263	54	6.041
Vorderingen (vlottende activa)		3.724	2.263	54	6.041
Handelsvorderingen		2.610	1.708	54	4.372
Overige vorderingen		1.114	555		1.669
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		2.738	703	715	4.156
Financiële schulden		19	0	0	19
Overige schulden		19			19
Schulden		2.719	703	715	4.137
Handelsschulden		2.718	703	715	4.136
Overige schulden		1			1
III. Transacties tussen verbonden partijen					
Verkoop van goederen		1.455			1.455
Verrichting van diensten		7.915	3.511	534	11.960
Aankoop van diensten (-)		-5.048	-2.481	-3.123	-10.652
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		25	16		41
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel					5.231
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen					4.893
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding					184
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen					154
2012	in duizend euro	Joint ventures	Geassocieerde ondernemingen	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		4.606	2.086	426	7.118
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		634	0	0	634
Leningen		634			634
Vorderingen (vlottende activa)		3.972	2.086	426	6.484
Handelsvorderingen		3.349	1.486	426	5.261
Overige vorderingen		623	600		1.223
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		2.723	394	583	3.700
Financiële schulden		19	0	0	19
Overige schulden		19			19
Schulden		2.704	394	583	3.681
Handelsschulden		2.701	394	583	3.678
Overige schulden		3			3

III. Transacties tussen verbonden partijen				
Verkoop van goederen	1.569			1.569
Verrichting van diensten	9.033	3.720	721	13.474
Aankoop van diensten (-)	-5.705	-2.058	-2.850	-10.613
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten	-10	5		-5
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				
				5.078
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				4.677
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				170
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				231

De Groep heeft geen activa, verplichtingen noch transacties met haar aandeelhouders NV Koinon, NV Cennini 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 joint ventures worden proportioneel geëlimineerd. Het niet-geëlimineerde deel is in deze rubriek opgenomen.

Activa, verplichtingen en transacties met geassocieerde ondernemingen 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 37.

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. Behalve de waardevermindering geboekt op het niet-geëlimineerde deel van een vordering op een joint venture die proportioneel geconsolideerd wordt (zie Toelichting 16), werden er geen waardeverminderingen geboekt.

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.

Er zijn geen openstaande vorderingen noch schulden tegenover het keymanagement.

Toelichting 37 - Groepsstructuur

De moedermaatschappij van de Groep is Roularta Media Group NV, Roeselare, België. Per 31 december 2013 werden 71 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%
A NOUS PARIS SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
A NOUS PROVINCE SAS	Roubaix, Frankrijk	100,00%
ALPHADISTRI SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
ANIMOTION SARL	Parijs, Frankrijk	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussel, België	100,00%
BIBLO-ROULARTA MEDICA NV	Schoten, België	100,00%
CITY MAGAZINE ROULARTA D.O.O.	Belgrado, Servië	100,00%
EURO DB NV	Louvain-la-Neuve, België	100,00%
FORUM DE L'INVESTISSEMENT SA	Parijs, Frankrijk	100,00%
GROUPE EXPRESS-ROULARTA SA	Parijs, Frankrijk	100,00%
JOB RENCONTRES SA	Parijs, Frankrijk	100,00%
LE VIF MAGAZINE SA	Brussel, België	100,00%
MESTNE REVIJE D.O.O.	Ljubljana, Slovenië	100,00%
NEW BIZZ PARTNERS NV	Roeselare, België	100,00%
PRESS NEWS NV	Roeselare, België	100,00%
REGIE DE WEEKKRANT NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA IT-SOLUTIONS NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA MANAGEMENT NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA MEDIA FRANCE SA	Parijs, Frankrijk	100,00%
ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV	Breda, Nederland	100,00%
ROULARTA PUBLISHING NV	Brussel, België	100,00%
STUDIO PRESS SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
TECHNOLOGUES CULTURELS SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW	Roeselare, België	100,00%
TVOJ MAGAZIN D.O.O. - in vereffening	Zagreb, Kroatië	100,00%
WEST-VLAAMSE MEDIA GROEP NV	Roeselare, België	100,00%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, België	81,25%
STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA (voorheen LEJAEGERE)	Gentbrugge, België	81,25%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, België	81,25%
DE STREEKKRANT-DE WEEKKRANTGROEP NV	Roeselare, België	80,00%
ROULARTA PRINTING NV	Roeselare, België	77,41%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, België	74,67%
L'EXPRESS VENTURES SAS	Parijs, Frankrijk	68,50%
PRÉLUDE ET FUGUE SARL	Parijs, Frankrijk	51,00%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Nederland	40,80%

2. Proportioneel geconsolideerde ondernemingen

ACTUAMEDICA NV	Roeselare, België	50,00%
AVENTIN IMMOBILIER SCI	Parijs, Frankrijk	50,00%
BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Duitsland	50,00%
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Duitsland	50,00%
BELGOMEDIA SA	Verviers, België	50,00%
CTR MEDIA SA	Evere, België	50,00%
DE WOONKIJKER NV	Antwerpen, België	50,00%
HIMALAYA NV	Zaventem, België	50,00%
IDÉAT ÉDITIONS SA	Parijs, Frankrijk	50,00%
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%
JOEfm NV	Vilvoorde, België	50,00%
MEDIA AD INFINITUM NV	Vilvoorde, België	50,00%
PRESS PARTNERS BV	Baarn, Nederland	50,00%
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, België	50,00%
ROULARTA BUSINESS LEADS NV	Roeselare, België	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Keulen, Duitsland	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Nederland	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS SA	Brussel, België	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Keulen, Duitsland	50,00%
STIEVIE NV	Vilvoorde, België	50,00%
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, België	50,00%
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%
MEDIALAAN NV (voorheen VLAAMSE MEDIA MAATSCHAPPIJ)	Vilvoorde, België	50,00%
VOIX DU NORD L'ÉTUDIANT SA	Lille, Frankrijk	50,00%
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, België	33,33%
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Nederland	25,00%
LIVING & MORE VERLAG GMBH	Augsburg, Duitsland	25,00%

3. Ondernemingen geconsolideerd volgens de equitymethode

CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, België	35,74%
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, België	35,00%
PROXISTORE NV	Brussel, België	31,43%
REPROPRESS CVBA	Brussel, België	30,51%
PARTENAIRE DÉVELOPPEMENT SARL	Lyon, Frankrijk	25,00%
TWICE ENTERTAINMENT BVBA	Roeselare, België	25,00%
FEBELMA REGIE CVBA	Brussel, België	23,35%
MEDIAPLUS BV	Bussum, Nederland	12,50%

4. Ondernemingen niet opgenomen in de consolidatiekring wegens niet significant

EUROCASINO NV - in vereffening	Brussel, België	19,00%
TWICE TECHNICS BVBA	Roeselare, België	18,75%

Wijzigingen in de consolidatiekring gedurende 2013**Nieuwe participaties**

- 100% in Euro DB, verwerving op 20 maart 2013.
- 35% in Yellowbrick NV, opgericht op 24 mei 2013.
- 50% in Stievie NV, via Medialaan NV, oprichting op 4 juli 2013.
- 31,43% in Proxistore NV, kapitaalverhoging op 9 augustus 2013.
- 35,74% in Click Your Car NV, verwerving op 1 augustus 2013, via CTR Media NV.

Wijziging deelnemingspercentage zonder wijziging van consolidatiemethode

- Reproress: wordt 30,51% in plaats van 31,92%.

Verkochte participaties

- deelneming in Web Producties NV (door Regionale Media Maatschappij) op 21 maart 2013.
- deelneming in Paratel NV (door Medialaan) op 13 mei 2013.
- deelneming in Nieuwe Uitgevers BV (door Senior Publications Nederland) op 19 december 2013.

Geliquideerde en gefuseerde participaties

- First Media NV: vereffend, vereffening gesloten op 27 december 2013.
- Kiwijob SARL: fusie met Alphadistri SAS ('dissolution sans liquidation par l'associé unique') op 28 april 2013.
- Mplus Group NV: vereffend op 20 december 2013.

Verslag van de commissaris

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering over de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2013

Aan de aandeelhouders

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen, brengen wij u verslag uit in het kader van ons mandaat van commissaris. Dit verslag omvat ons verslag over de geconsolideerde jaarrekening, en omvat tevens ons verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen. Deze geconsolideerde jaarrekening omvat de geconsolideerde balans op 31 december 2013, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht voor het boekjaar eindigend op die datum, alsmede een overzicht van de belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en toelichtingen.

Verslag over de geconsolideerde jaarrekening – Oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben de controle uitgevoerd van de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV ('de vennootschap') en haar dochterondernemingen (samen 'de Groep'), opgesteld 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. De totale activa in de geconsolideerde balans bedragen 852.067 (000) EUR en het geconsolideerd verlies (aandeel van de Groep) van het boekjaar bedraagt 57.909 (000) EUR.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met

de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne controle die ze noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat, die het gevolg is van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle volgens de internationale controlestandaarden (International Standards on Auditing - ISA) uitgevoerd. Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne controle van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over

de effectiviteit van de interne controle van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben van de aangestelden en van de raad van bestuur van de Groep de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de Groep per 31 december 2013, en van haar resultaten en kasstromen over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften.

Benadrukking van een bepaalde aangelegenheid

Zonder afbreuk te doen aan het hierboven tot uitdrukking gebracht oordeel, vestigen wij de aandacht op Toelichting 13 bij de geconsolideerde jaarrekening. Deze toelichting omschrijft de belangrijke sensitiviteit van de businessplannen en projecties gebruikt voor de testen met betrekking tot de realiseerbare waarde van de goodwill en immateriële vaste activa met onbepaalde levensduur. De kasgenererende eenheden 'News Frankrijk', 'Lifestyle Frankrijk' en 'Business Frankrijk' blijven het meest sensitief.

Verslag over andere door wet- en regelgeving gestelde eisen

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen en voor de inhoud van het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden, is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde wettelijke en reglementaire verplichtingen na te gaan. Op grond hiervan doen wij de volgende bijkomende verklaring die niet van aard is om de draagwijdte van ons oordeel over de geconsolideerde jaarrekening te wijzigen:

- Het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening behandelt de door de wet vereiste inlichtingen, stemt overeen met de geconsolideerde jaarrekening en bevat geen van materieel belang zijnde inconsistenties ten aanzien van de informatie waarover wij beschikken in het kader van ons mandaat.

Kortrijk, 14 april 2014
De commissaris
DELOITTE Bedrijfsrevisoren
BV o.v.v.e. CVBA

Vertegenwoordigd door
 Frank Verhaegen
 Kurt Dehorne

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 Roulartagroep.

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 gedeponneerd 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.

Het statutair verslag van de commissaris bevat geen voorbehoud en verklaart dat de statutaire jaarrekening van NV Roularta Media Group, over het jaar dat eindigde op 31 december 2013, een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de vennootschap, in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel.

Uittreksel uit het jaarverslag van de raad van bestuur

De jaarrekening zoals ze zal worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 20 mei 2014, werd door de raad van bestuur van 21 maart 2014 goedgekeurd.

Resultaatbestemming

Het te bestemmen verlies voor het boekjaar 2013 bedraagt 63.109.256,77 euro tegenover een te bestemmen verlies van 60.918.742,93 euro voor het boekjaar 2012. De overgedragen winst van het vorige boekjaar bedraagt 2.525,88 euro. Het te bestemmen verliessaldo bedraagt bijgevolg 63.106.730,89 euro.

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om over het boekjaar 2013 geen dividend uit te keren.

Daardoor wordt volgende resultaatverdeling voorgesteld:

- Onttrekking aan de reserves van 34.583.967,50 euro
- Over te dragen verlies van 28.522.763,39 euro

Verkorte statutaire resultatenrekening

Verkorte statutaire resultatenrekening	in duizend euro	2013	2012
Bedrijfsopbrengsten		254.865	277.522
Bedrijfskosten		-255.212	-274.375
Bedrijfsverlies / Bedrijfswinst		-347	3.147
Financiële opbrengsten		18.586	18.786
Financiële kosten		-8.630	-15.820
Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening, vóór belasting		9.609	6.113
Uitzonderlijke opbrengsten		375	54
Uitzonderlijke kosten		-73.098	-67.091
Verlies / winst van het boekjaar vóór belasting		-63.114	-60.924
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen		12	13
Belastingen op het resultaat		-31	-31
Verlies / winst van het boekjaar		-63.133	-60.942
Onttrekking aan de belastingvrije reserves		24	23
Te bestemmen verlies / winst van het boekjaar		-63.109	-60.919

Resultaatverwerking	in duizend euro	2013	2012
Te bestemmen verlies / winst		-63.107	-60.914
Te bestemmen verlies / winst van het boekjaar		-63.109	-60.919
Overgedragen winst van het vorige boekjaar		2	5
Onttrekking aan het eigen vermogen		34.584	60.916
Aan de reserves		34.584	60.916
Toevoeging aan het eigen vermogen		0	0
Aan de wettelijke reserve		0	0
Aan de overige reserves		0	0
Over te dragen resultaat		28.523	-2
Over te dragen verlies / winst		-28.523	2
Uit te keren winst		0	0
Vergoeding van het kapitaal		0	0

Statutaire jaarrekening

Verkorte statutaire balans na winstverdeling

ACTIVA	in duizend euro	2013	2012
Vaste activa		368.235	437.562
Oprichtingskosten		0	43
Immateriële vaste activa		4.884	5.441
Materiële vaste activa		13.667	14.463
Financiële vaste activa		349.684	417.615
Vlottende activa		142.643	141.097
Vorderingen op meer dan één jaar		0	0
Voorraden en bestellingen in uitvoering		382	683
Vorderingen op ten hoogste één jaar		69.277	64.886
Geldbeleggingen		28.085	47.831
Liquide middelen		41.527	24.726
Overlopende rekeningen		3.372	2.971
Totaal der activa		510.878	578.659

PASSIVA	in duizend euro	2013	2012
Eigen vermogen		198.877	262.010
Kapitaal		203.225	203.225
Uitgiftepremies		304	304
Wettelijke reserve		15.370	15.370
Onbeschikbare reserves		7.085	6.789
Belastingvrije reserves		1.416	1.440
Beschikbare reserves		0	34.880
Overgedragen verlies / winst		-28.523	2
Kapitaalsubsidies		0	0
Voorzieningen en uitgestelde belastingen		1.692	2.245
Schulden		310.309	314.404
Schulden op meer dan één jaar		168.254	171.168
Schulden op ten hoogste één jaar		138.499	139.771
Overlopende rekeningen		3.556	3.465
Totaal der passiva		510.878	578.659

Lezers | verspreiding | bezoekers

België

Krant van West-Vlaanderen:
393.800 CIM-lezers,
verspreiding 75.879 ex.

België Nieuwsmagazines

Knack:
489.700 CIM-lezers,
verspreiding 107.303 ex.
Le Vif/L'Express:
401.100 CIM-lezers,
verspreiding 66.630 ex.
Knack Weekend:
402.700 CIM-lezers,
verspreiding 107.303 ex.
Le Vif Weekend:
252.200 CIM-lezers,
verspreiding 66.630 ex.
Knack Focus:
286.200 CIM-lezers,
verspreiding 107.303 ex.
Focus Vif:
145.200 CIM-lezers,
verspreiding 66.630 ex.

België Business-nieuwsmagazine

Trends:
178.800 CIM-lezers,
verspreiding 41.474 ex.

België Sport-nieuwsmagazine

Sport/Voetbalmagazine:
570.500 CIM-lezers,
verspreiding 47.823 ex.

Seniorenmagazines

Plus België:
381.300 CIM-lezers,
verspreiding 111.828 ex.
Plus Nederland:
1.023.168 lezers,
verspreiding 272.136 ex.
Plus Duitsland:
verspreiding 250.000 ex.

België Peoplemagazines

Royals:
152.100 CIM-lezers,
verspreiding 25.447 ex.
Télépro:
420.300 CIM-lezers,
verspreiding 121.540 ex.

België Lifestylmagazines

Nest:
490.900 CIM-lezers,
verspreiding 126.883 ex.
Ik ga Bouwen & Renoveren:
181.800 CIM-lezers,
verspreiding 15.180 ex.
Grande:
150.200 CIM-lezers,
verspreiding 10.185 ex.
Bodytalk:
verspreiding 173.479 ex.

België Roularta B2B

Artsenkrant/Le Journal du médecin:
verspreiding 22.397 ex.
Industrie:
27.900 CIM-lezers,
verspreiding 23.863 ex.
Data News:
45.200 CIM-lezers,
verspreiding 17.938 ex.
Grafisch Nieuws:
verspreiding 5.200 ex.

België Lokale Informatiemedia

De Streekkrant/De Weekkrant:
2.807.200 CIM-lezers,
verspreiding 2.539.845 ex.
De Zondag:
1.554.800 CIM-lezers,
verspreiding 584.540 ex.

België Citymagazine

Steps City Magazine:
572.000 CIM-lezers,
verspreiding 693.014 ex.

Frankrijk Citymagazines

A Nous Paris:
verspreiding 270.000 ex.
A Nous Lille:
verspreiding 40.000 ex.
A Nous Lyon:
verspreiding 40.000 ex.
A Nous Marseille:
verspreiding 40.000 ex.

Servië Citymagazine

City Magazine:
verspreiding 70.000 ex.

Slovenië Citymagazine

City Magazine:
verspreiding 70.000 ex.

Frankrijk Newsmagazine L'Express

L'Express:
2.078.000 lezers,
verspreiding 420.255 ex.
L'Express Styles:
975.000 lezers,
verspreiding 420.255 ex.

Frankrijk Peoplemagazine

Point de Vue:
799.000 lezers,
verspreiding 174.532 ex.

Frankrijk Businessmagazines

L'Expansion:
513.000 lezers,
verspreiding 135.174 ex.
Mieux Vivre Votre Argent:
1.009.000 lezers,
verspreiding 204.557 ex.

Frankrijk Lifestylmagazines

Côté Est:
474.000 lezers,
verspreiding 39.423 ex.
Côté Sud:
1.073.000 lezers,
verspreiding 90.037 ex.
Côté Ouest:
866.000 lezers,
verspreiding 69.712 ex.
Côté Paris:
verspreiding 40.305 ex.
Maison Française Magazine:
Nog geen cijfers beschikbaar.
IDEAT:
verspreiding 75.869 ex.

Frankrijk Cultuurmagazines

Studio Ciné Live:
713.000 lezers,
verspreiding 63.882 ex.
Lire:
verspreiding 57.216 ex.
Classica:
verspreiding 24.168 ex.

België Websites

Knack.be/Levif.be websites:
3.896.897 unieke bezoekers
per maand (31.024.672 pageviews)
Knack.be/Levif.be News:
2.165.737 unieke bezoekers
per maand (13.511.790 pageviews)
Trends.be:
1.236.373 unieke bezoekers
per maand (7.401.634 pageviews)
Weekend.be:
543.542 unieke bezoekers
per maand (5.018.440 pageviews)
Datanews.be:
281.055 unieke bezoekers
per maand (988.714 pageviews)
Plusmagazine.be:
219.429 unieke bezoekers
per maand (903.830 pageviews)
KW.be:
410.475 unieke bezoekers
per maand (3.200.255 pageviews)
Vlan.be:
1.287.288 unieke bezoekers
per maand (23.756.229 pageviews)

Frankrijk Websites

L'Express.fr:
6.875.000 unieke bezoekers
per maand
Cotemaison.fr:
1.035.000 unieke bezoekers
per maand
L'Etudiant.fr:
2.418.000 unieke bezoekers
per maand

Hoofdzetel RMG

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



Brussels Media Centre

(redactiehuis) Raketstraat 50, 1130 Brussel



Roularta Media

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



Medialaan

Medialaan 1, 1800 Vilvoorde

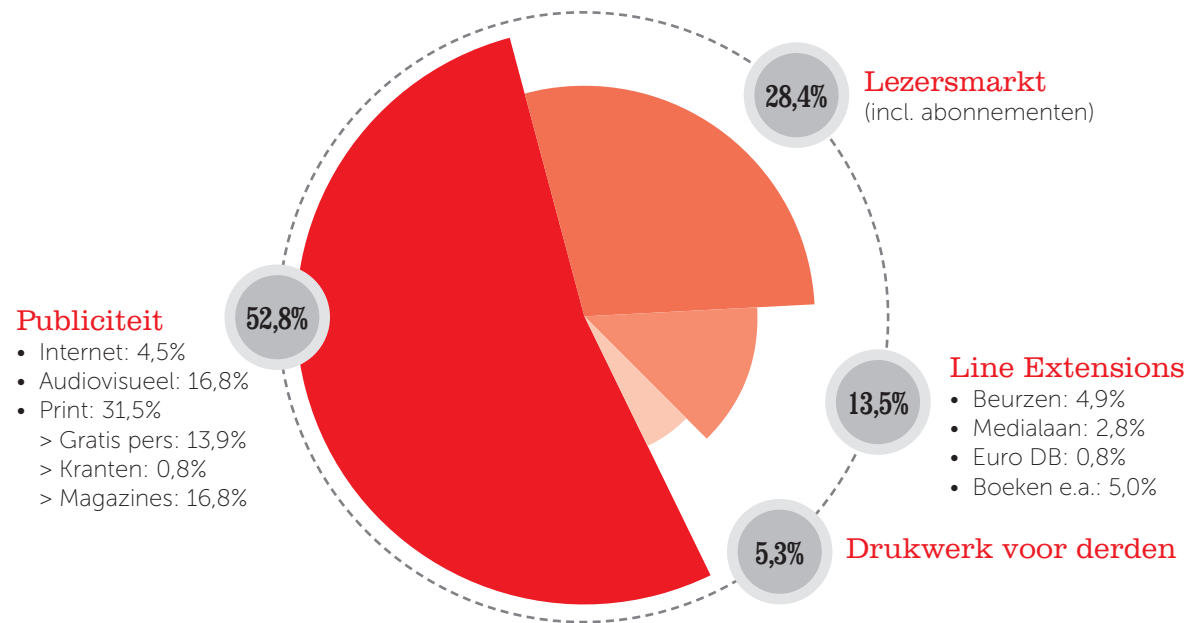
FRANKRIJK



Groupe Express-Roularta

29, rue de Châteaudun, 75308 Paris

Omzetanalyse 2013



Omzet in duizend euro (5 jaar)



Geconsolideerde kerncijfers

Winst-en-verliesrekening	in miljoen euro	2011	2012	2013	Trend
Omzet		731	712	676	-5,0%
EBITDA ⁽¹⁾		62	37	34	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	8,5%	5,2%	5,0%	
REBITDA ⁽²⁾		70	47	43	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	9,6%	6,6%	6,3%	
EBIT ⁽³⁾		35	6	-49	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	4,7%	0,8%	-7,3%	
REBIT ⁽⁴⁾		54	28	27	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	7,4%	3,9%	4,1%	
Nettofinancieringskosten		-8	-9	-7	-16,5%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		27	-3	-57	
Belastingen		-12	1	-2	
Equitymethode		0	0	0	
Nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		15	-2	-59	
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		0	0	-1	
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		14	-2	-58	
	<i>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</i>	2,0%	-0,2%	-8,6%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		31	16	10	-41,0%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	4,2%	2,3%	1,4%	

Balans	in miljoen euro	2011	2012	2013	Trend
Vaste activa		617	605	550	-9,1%
Vlottende activa		295	334	302	-9,5%
Balanstotaal		912	938	852	-9,2%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		351	345	287	-16,7%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		13	12	11	-6,9%
Verplichtingen		548	581	554	-4,8%
Liquiditeit ⁽⁵⁾		1,0	1,1	1,1	+0,0%
Solvabiliteit ⁽⁶⁾		39,9%	38,0%	35,0%	-7,9%
Netto financiële schuld		89	70	76	+9,7%
Gearing ⁽⁷⁾		24,5%	19,5%	25,6%	+31,3%

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

(2) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(3) EBIT = bedrijfsresultaat.

(4) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(5) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

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

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

Financiële kalender

Jaarvergadering 2013

Tussentijdse verklaring eerste trimester 2014

Halfjaarresultaten 2014

Tussentijdse verklaring derde trimester 2014

Jaarresultaten 2014

Jaarvergadering 2014

20 mei 2014

12 mei 2014

25 augustus 2014

17 november 2014

9 maart 2015

19 mei 2015

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

Jan Staelens

+32 51 26 63 26

+32 51 26 66 27

jan.staelens@roularta.be