

# ROULARTA NEWLOOK

**2015** HET MAGAZINE VAN  
HET JAARVERSLAG

---

Roularta  
MediaGroup 

**2015** HET MAGAZINE VAN  
HET JAARVERSLAG

---

Roularta   
MediaGroup

# HET MORGEN VAN GISTEREN

Naar goede gewoonte integreren we een magazine in het jaarverslag van Roularta Media Group. Dat vinden we de logica zelve.

Om te beginnen laat een jaarverslag van een bedrijf zich liefst niet louter door cijfers en resultaten vertellen. Bovendien is en blijft het realiseren van magazines een van de kernactiviteiten van Roularta. Dat aantal kernactiviteiten breidt overigens almaar uit. Roularta heeft het grote voordeel dat het op heel veel verschillende terreinen actief is, en onveranderlijk op een kwaliteitsvolle wijze. Op zowel regionaal als nationaal niveau vertaalt die veelzijdigheid zich naar een brede multimediale mix: print, online, tv, radio, video, research, databeheer, events, line extensions...

In dit magazine presenteren we achttien dubbelgesprekken met medewerkers van Roularta. Achttien zorgvuldig samengestelde Roularta-duo's leggen uit waarmee ze op professioneel vlak bezig zijn. Wat hun taken inhouden, welke doelstellingen ze stellen en hoe ze die willen bereiken. Samen ontrafelen ze het DNA van Roularta Media Group.

Een magazine realiseren bij een jaarverslag vraagt om een spreidstand in de tijd. Dit jaarverslag bestrijkt het jaar 2015 maar wanneer u het leest, is 2016 al bijna voor de helft gevorderd. De tijd is op 31 december 2015 niet gestopt, en we wilden hem in dit magazine ook niet stilleggen.

Daarom verzochten we die achttien duo's om vanuit een terugblik op het voorbije jaar (2015) vooral te willen vooruitkijken naar het volgende jaar (2016). Want wat vooral telt van gisteren is wat we eruit leren voor morgen.

Achttien dubbelgesprekken.  $18 \times 2 = 36$ . Maar er werken bij Roularta meer dan 2200 mensen. Die wilden we in dit magazine in beeld brengen. Niet allemaal, maar toch representatief veel. Op de volgende bladzijden vindt u hun foto's. Ze moesten, nee ze mochten voor die foto's niets speciaals doen. We vroegen hen om gewoon te zijn wie ze zijn, om gewoon te doen wat ze doen. Wat die foto's van die tientallen medewerkers uitstralen, dat is de ware spirit van Roularta.



## COLOFON

---

**ROULARTA NEW LOOK**  
**HET MAGAZINE VAN HET JAARVERSLAG 2015**  
IS EEN CONCEPT EN EEN UITGAVE VAN  
ROULARTA CUSTOM MEDIA

---

**SALES DIRECTOR ROULARTA CUSTOM MEDIA** KRIS DEWITTE  
**CONCEPT, HOOFDREDACTIE, COÖRDINATIE** BEN HERREMANS  
**ART DIRECTOR** STEFANIE DEMUZERE  
**TEKSTEN** DIRK REMMERIE (XPAIR)  
**EINDREDACTIE** EVY DERMAUT  
**FOTOGRAFIE** THOMAS DE BOEVER  
**DRUK** ROULARTA PRINTING  
**VERANTWOORDELIJKE UITGEVER** SOPHIE VAN ISEGHEM

---

**RECHTEN** NIETS UIT DEZE UITGAVE MAG WORDEN VERVEELVOUDIGD EN/OF OPENBAAR GEMAAKT DOOR MIDDEL VAN DRUK, FOTOKOPIË, MICROFILM OF OP ENIGE ANDERE WIJZE, ZONDER VOORAFGAAND SCHRIFTELIJK AKKOORD VAN DE UITGEVER.

# INHOUD



**06 Rik De Nolf & Xavier Bouckaert**  
We denken over de muurtjes

## ROESELARE

- 16 Luk Wynants & Eveline Haeck**  
Het agentschap voor de lokale handelaar
- 22 Kris Van Peteghem & Evelien Devisch**  
Alles begint bij een site die wauw is
- 26 Stefaan Vermeersch & Jan Gheysen**  
We zijn er het eerst en blijven het langst
- 30 Geert Lambrecht & Kathleen Beucarne**  
Een plus voor de lezer
- 34 Greet Denoo & Kris Dewitte**  
Wij creëren content die relevant is
- 40 William Metsu & Peter Leroy**  
Doodverklaarde blijkt springlevend
- 46 William De Nolf & Erwin Danis**  
Het verhaal is nooit af
- 50 Peter Thiers & Frank Minne**  
Van (big) data naar bruikbare informatie
- 56 Jan Cattrysse & Willem Vandenameele**  
Geen dag zonder veranderingen

## BMC

- 62 Jos Grobben & Amid Faljaoui**  
Onze business? Tijd kopen
- 70 Simon Demeulemeester & Saskia Cuperus**  
We groeien zonder de lat lager te leggen
- 74 Ann Debaere & Michael Nevejan**  
Iedereen content op het evenement
- 80 Guido Van Hoeck & Michèle Veys**  
Meer dan een facelift
- 84 Burt Riské & Pascal Flisch**  
Weten is veel waard

## ZELLIK

- 92 Philippe Belpaire & Inge Claerhout**  
Adverteerders zoeken verhalen

## MEDIALAAN

- 100 Alex Coene & Rik Deman**  
Zuurstof voor de zenders
- 110 Peter Bossaert & Erwin Deckers**  
Wij zijn niet langer een klassieke broadcaster
- 116 ROULARTA-MERKEN**

RIK DE NOLF



XAVIER BOUCKAERT

# WE DENKEN OVER DE MUURTJES

Wie in de toekomst iets solide wil opbouwen, doet dat het best op de fundamenten die in het verleden werden gelegd. 2015 was een kanteljaar bij Roularta. Na bijna 35 jaar gaf CEO Rik De Nolf de fakkel door aan zijn schoonzoon, Xavier Bouckaert, en dus aan de derde generatie sinds de oprichting van de uitgeverij-drukkerij in 1954. 'Mijnheer Rik' zou 'Mijnheer Rik' niet zijn, mocht hij het familiebedrijf helemaal verlaten. Op 1 januari 2016 nam hij dan ook de functie van voorzitter van de raad van bestuur van de mediagroep op.



XAVIER BOUCKAERT EN RIK DE NOLF.

**Op welke fundamenten kan Roularta de komende jaren verder bouwen?**

**RIK DE NOLF:** "We hebben grote merken gecreëerd en met die merken kun je veel doen. Daar hebben we altijd bijzondere zorg aan besteed: aan het onderhoud, aan de kwaliteit van onze nieuwsmerken. Ze mogen er dan al langer zijn dan gisteren – de meeste dateren uit de jaren zeventig –, ze zijn nooit oud geworden. Wij hebben ook gezorgd voor multimediale diversificatie en zijn een dominante marktleider op verschillende terreinen.

Roularta lanceerde de Vlaamse 'local media' met De Streekkrant en De Zondag, veruit de grootste kranten van het land en Steps, veruit het grootste magazine van het land.

Daarnaast creëerden wij de Belgische 'news-magazines' Knack, Trends en Sport/Voetbalmagazine voor Vlaanderen en Le Vif/L'Express, Trends-Tendances en Sport/Foot Magazine voor Franstalig België.

Voorts startten wij een reeks nichemagazines zoals Plus Magazine voor 'senior citizens' in België, Nederland en Duitsland. Wij zijn ook uitgever van een reeks maandbladen (eigen creaties en overnames), professionele titels (via overnames) en newsletters.

We waren betrokken bij de start van de eerste televisie- en radio-initiatieven in Vlaanderen en zijn vandaag voor 50 procent partner in MEDIALAAN."

**Die titels van toen vallen toch bezwaarlijk te vergelijken met de merken van nu?**

**RDN:** "Knack, Trends en Sport/Voetbalmagazine, onze drie nieuwsmagazines, beginnen nu inderdaad almaar meer als merk te worden geëxploiteerd. De lezer krijgt meer service, meer extra's, maar de basis is dezelfde: een trouw publiek van abonnees. Vandaag is het een modewoord en we krijgen marketinggoeroes op bezoek die ons uitleggen dat het belangrijk is dat we abonnementen maken, terwijl wij er al veertig jaar mee bezig zijn. 90 procent van onze klanten zijn trouwe abonnees. Abonnees zijn van onschatbare waarde. En uiteraard verwachten die abonnees elk jaar meer van ons en rekenen ze erop dat we nieuwe initiatieven nemen. Het antwoord op hun vraag ligt deels in wat we doen met onze *line extensions*. De kern blijft wel dat de lezers tevreden moeten zijn met wat onze redacties presteren: het pakket in-

formatie. Ik denk dat we daar – en dat is intussen ook alweer dertig jaar geleden – een goede keuze gemaakt hebben door ons niet te beperken tot een magazine, maar voluit te gaan voor een pakket informatie waarbij bijvoorbeeld lifestyle en entertainment op eenzelfde, kwaliteitsvolle wijze worden aangeboden. De diverse journalistieke genres staan naast elkaar, er is geen hiërarchie. Ons veelzijdige pakket sluit aan bij de veelzijdigheid van onze lezers."

**2015 WAS HET EERSTE JAAR DAT WE NIET MEER TERUGZAKTEN. WE GAAN OPNIEUW NAAR MEER STABILITEIT**

**VAN RECLAMEREGIE TOT IDEEËNFABRIEK**

**De afgelopen jaren zijn er belangrijke beslissingen genomen. Er zijn investeringen gedaan en niet gedaan. Hoe kijkt u daarop terug?**

**RDN:** "Er is maar één beslissing die we niet meer zouden nemen, mochten we de klok kunnen terugdraaien. De overname in Frankrijk van Groupe Express-Expansion zouden we niet gedaan hebben. Langs de andere kant: we hebben er ook van geleerd. We hebben gedurende al die jaren een heel moderne drukkerij uitgebouwd om die enorme capaciteit aan te kunnen. Maar het is evident dat we dezelfde investering beter in een ander land hadden gedaan. We moeten er ook geen drama van maken: we hebben dat allemaal goed verteerd. Globaal heeft dat gezorgd voor een heel gezond en toekomstgericht platform."

**Is de neerwaartse trend van reclame-inkomsten aan het uitbodemen?**

**RDN:** "2015 was het eerste jaar dat we niet meer terugzakten, behalve in Frankrijk. We weten dat we door de zure appel heen hebben gebeten. We kunnen nog niet zeggen dat we weer groeien met 10 of 15 procent zoals vroeger, maar we gaan opnieuw naar meer stabiliteit."

**2015 was wat dat betreft een scharnierjaar?**

**XAVIER BOUCKAERT:** "Met dien verstande

dat het nooit meer zal zijn zoals vroeger. We moeten op alle platformen actief zijn en andere voorstellen doen aan de adverteerders. Onze business is multimediaal geworden met print, online, tv, radio, video en events. We moeten op maat van onze klant werken en meedenken over de ideale aanpak van elke campagne. Dat is een groot verschil met vroeger toen de orderbonnen onafgebroken binnenliepen per fax – een tijd die ikzelf niet heb meegemaakt. Er staat een veel grotere inspanning tegenover het verwerven van een bepaald budget. De marketingbudgetten van grote klanten zijn nog altijd aanzienlijk, maar die worden meer verdeeld onder de verschillende spelers en media. Dat is het grote voordeel van Roularta, en uiteindelijk ook van onze klant: dat we verschillende media in huis hebben. Wie alleen online of alleen in print werkt, heeft geen breed palet aan oplossingen voor zijn klanten.”

**RDN:** “In feite is heel onze reclameregie een ideeënfabriek geworden die snel inspeelt op nieuwe uitdagingen en opportuniteiten.”

**XB:** “Onze accountmanagers spelen een almaar grotere strategische rol. Ze moeten meedenken met de klant: naar welke doelgroep moet hij meer of minder communiceren en op welke manier? Ze moeten een analyse maken, de markt van de klant grondig kennen en deskundig advies geven.”

**RDN:** “Iedereen hier in huis heeft intussen die nieuwe manier van werken onder de knie. Iedereen weet wat je bijvoorbeeld kan doen met een enquête die uitmondt in een verhaal in onze magazines, die we online kunnen promoten en op Kanaal Z, waar mensen zich kunnen op inschrijven... We denken over de muurtjes.”

**XB:** “En dat is belangrijk om de ideale media-mix te kunnen voorstellen, met de grootste *return on investment*. Met de opkomst van de digitale media is het belang van ROI

fors toegenomen. Het belang van meten en weten. Onze salesmensen hebben dan ook expertise over digitale media en het meten van resultaten opgedaan, zodat ze onze klanten kunnen bijstaan. Zo kunnen ze beter gefundeerde keuzes maken en alles van kortbij mee opvolgen.”

**RDN:** “Adverteerders herontdekken nu ook wat je allemaal kan doen met een campagne. Met de publicatie van enkele dubbele pagina’s in een van onze magazines, bijvoorbeeld.”

**XB:** “We kunnen daar bijzonder overtuigende resultaten van voorleggen. De toewijding

## WE HEBBEN GROTE MERKEN GECREËERD EN MET DIE MERKEN KUN JE VEEL DOEN. ONZE MERKEN ZIJN OOK NOOIT OUD GEWORDEN

van de lezers aan hun magazine is enorm. Via print kunnen adverteerders heel geëngageerde potentiële kopers bereiken. Printadvertenties storen ook niet. Het is niet zoals pop-upadvertenties.”

**RDN:** “Woorden wekken, voorbeelden strekken en dus publiceren we in *Trends Marketing Success Stories*. In die verhalen kijken we achter de schermen van campagnes waarvoor Roularta intens met de klant samenwerkte en waarvan iedereen trots is op het eindresultaat.”

**EEN CADEAU VOOR DE NIEUWE CEO**  
*Stippelt Roularta met haar nieuwe CEO een nieuwe strategie uit? Komen er grote veranderingen of blijft het schip dezelfde koers aanhouden?*

**XB:** “Het zal een mix van de twee worden. Er

zijn nu al fundamenteën gelegd die voor de toekomst van groot belang zullen zijn. Roularta is altijd koploper in de multimediale aanpak geweest en heeft een traditie om te investeren in nieuwe mediavormen (lokale kranten, gratis pers, televisie, internet, mobiel...). Dat is een manier van werken die we niet zullen loslaten. We blijven onze apps constant optimaliseren en blijven slim inzetten op nieuwe media en nieuwe mogelijkheden voor onze adverteerders en onze lezers. Als je het in Europees perspectief bekijkt, dan zie je dat bedrijven die gediversifieerd zijn in verschillende mediavormen het best standhouden.

We zullen ook sterk blijven inzetten op onze 360°-strategie voor onze merken. De tijd dat een mediamerk enkel print was, ligt intussen ver achter ons. We breiden onze merken uit naar het digitale platform, naar specifieke *communities*, naar evenementen, naar beurzen, naar seminars, naar reizen, noem maar op. Dat is een groot cadeau voor een startende CEO: fantastische merken met de potentie om er op vele vlakken een succes van te maken. Ook dat we zo’n groot abonnementenbestand hebben, dat we die mensen kennen en dat we bovendien almaar meer weten wie onze surfers zijn, helpt ons om heel veel eindgebruikers rechtstreeks aan te spreken over onze nevenactiviteiten.

De derde uitdaging is om onze digitale activiteiten uit te breiden. De jongste jaren hebben we veel ervaring opgebouwd in onze afdeling Digilocal, waar we al zes jaar Google AdWords verkopen, en waaraan we onlangs

## ALLES KOMT TERUG

*Is de journalistieke stiel met de jaren ingrijpend gewijzigd?*

**RIK DE NOLF:** “Ja, maar ik zie ook dat alles terugkomt. De grote verhalen. De feuilletons. De *stories*. Een tijdlang hebben we dat niet meer gedaan. Herinner u Knack-hoofdredacteur Frans Verleyen die de Mekong afvoer en daar wekenlang verslag van uitbracht. Achteraf gezien zijn dat series die je bijna in boekvorm had kunnen uitgeven. *Long reading* is iets wat nu hipper dan hip is, maar het is eigenlijk iets van dertig, veertig jaar geleden. We moeten werken aan dossiers, de vinger aan de pols houden en registreren wat er leeft in de maatschappij – soms onderhuids. Daarvoor moeten we het nodige studiewerk verrichten en de resultaten presenteren op een manier die voor iedereen verstaanbaar is. Goede journalistiek is een kwestie van goede keuzes maken. Tegenover die terugkeer van de grote verhalen, staan de inspanningen om zo lezersvriendelijk mogelijk te zijn, door stukken verschillende instapmogelijkheden te bieden, door het opdelen van een verhaal in verschillende elementen, door een aantrekkelijke vorm van presentatie.”

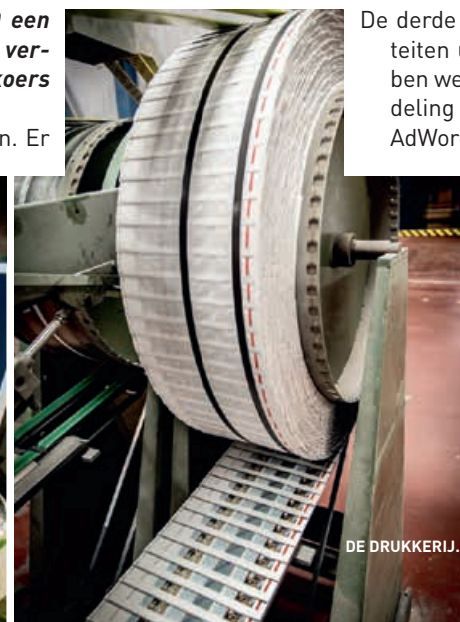
Facebook-reclame, e-mailmarketing, geolocaliseerde mailings en advertenties hebben toegevoegd. We geloven uitermate in de rol die we kunnen spelen om lokale handelaars een platform voor e-commerce aan te bieden. De meeste handelaars slagen er niet in om door te breken met hun webshop (als ze er al een hebben) omdat die te weinig bekend is bij hun klanten. Daar gaan wij iets aan doen met Storesquare.be. Wij gaan zorgen voor een platform dat wél bekend is, waarvoor wij de marketing zullen doen en waar zij hun goederen en diensten kunnen verkopen.

Een vierde belangrijke pijler zal data zijn. Niet alleen *big data*, maar ook *small data*. We willen zo veel mogelijk te weten komen over onze lezers, onze consumenten, onze adverteerders om zo veel mogelijk de profielen te verrijken en te komen tot nieuwe vormen van advertising, zoals *targeted advertising* en *behavioural advertising*. Die brede database moet ook een extra motor voor onze *line extensions* worden.”

RACHEL COGHE,  
BENJAMIN STAMMEN EN  
ANNELORE DEWILDE VAN HR.



BARBARA SPYKERELLE VAN  
ROULARTA RECRUITMENT SOLUTIONS.



DE DRUKKERIJ.



DE VILLA.



LIEVEN VAN DE SYPE, HEIDI VAN  
ISEGHEM, PIETER WALTRAEVENS  
EN THIJS DEKLERCK VAN DE  
AFDELING BUDGET EN  
MANAGEMENTRAPPORTERING.

## JOURNALISTIEK BLIJFT DE CORE-BUSINESS

*U had het over de 360°-benadering. Is voor de meeste nieuwsmerken van Roularta de cirkel rond? Of mogen we rond specifieke titels nog een en ander verwachten?*

**XB:** "Verwacht niet dat we er al zijn. We zijn continu bezig met dingen te bedenken en te herdenken. Het is vaak een kwestie van *trial and error*. Momenteel zijn we volop bezig met het uitrollen van verzekeringen, events en seminars. Maar elk initiatief is erop gericht om nog meer betekenis aan onze merken te geven."

*Dreigen sommige van die nieuwe initiatieven niet ver te staan van de kerntaken – goede content, ijzersterke journalistiek, kwaliteitsvol drukwerk...?*

**RDN:** "We zoeken specifiek naar zaken waarvan we weten dat ze onze doelgroep interesseren en waar ze voor openstaan. Zo detecteerden we bij onze lezers van Plus Magazine de behoefte aan verzekeringen voor iets oudere mensen; verzekeringen die niet te duur zijn en die aan hun situatie zijn aangepast. Veel verzekeringen zijn duur voor die mensen omdat men ervan uitgaat dat hun leeftijd een risico vormt – maar in de realiteit is dat niet altijd zo."

Als we reizen organiseren, zoeken we een link met de redactie. Zo stippelen we bijvoorbeeld het programma aan boord van een cruise uit in overleg met de redactie, die lezers aantrekt of zelf dingen doet. Het zijn

## MOOIE EN MOEILIJKE MOMENTEN

*Wat waren de mooiste en de moeilijkste momenten van de afgelopen jaren?*

**RIK DE NOLF:** "Iedere lancering van een nieuw blad is een hoogtepunt. Zo hebben we er jaarlijks wel een paar gedaan. Ik zal niet zeggen dat het altijd van een leien dakje liep, maar het is altijd stimulerend en motiverend geweest. Ondernemen in groei-jaren is plezierig, zonder meer. Het moeilijkste moment, dat was de financiële crisis van 2008 en de plotse terugval van de inkomsten uit reclame die zeven jaar lang bleef duren. Dankzij de abonnementen hebben wij de terugval van de inkomsten uit de lezersmarkt minder gekend."

allemaal initiatieven die aansluiten bij de leefwereld van onze lezers. Initiatieven met meerwaarde."

**XB:** "Onze corebusiness zal altijd journalistiek blijven. Als we in onze magazines of kranten geen kwaliteit afleveren, dan stopt het verhaal."

*Marketeers en adverteerders zijn tuk op trends. Welke trends in medialand zijn blijvers en welke trends zullen hypertijdelijke hypes blijken te zijn?*

**XB:** "Een belangrijke trend is *native advertising*. Bepaalde Amerikaanse websites halen op dit moment tot

80 procent van hun reclame-inkomsten uit *native advertising*. Wij krijgen nu al regelmatig dergelijke vragen, maar daar zit nog een groot groeipotentieel."

**RDN:** "En toch is het fenomeen niet echt nieuw. Al van bij de start van onze bladen staan er publieportages in. Maar het is juist: de interesse is groter dan ooit tevoren."

**XB:** "De kwaliteit van de informatie is ook groter geworden. Het is geen 'platte commerce' over een product en een prijs, maar de adverteerder informeert zijn doelpubliek over diensten of producten. Het is slimmer aangepakt dan vroeger, het prikkelt de nieuwsgierigheid en leergierigheid van de lezer. *Native advertising* is nu ook beter geïntegreerd in de totale redactionele context, wat de geloofwaardigheid ten goede komt."

**RDN:** "Nog een blijver is *programmatic advertising*. Het kopen van doelgroepen. Er is wel een groot verschil tussen *programmatic* als de automatische lijn tussen ad-

verteerders en media en *programmatic* als het kopen *en vrac* van zoveel duizenden pageviews zonder dat je weet bij wie je terecht zal komen met je boodschap en in welke context je advertentie zal verschijnen. Om dat in goede banen te leiden en adverteerders de zekerheid te geven dat ze terecht komen op kwaliteitsvolle sites, is er overleg tussen de verschillende uitgevers (Het Mediahuis, De Persgroep, Rossel)."

## HET COMFORT VAN PAPIER

*Roularta is een groot schip in een zee van verandering. Hoe houdt u dat wendbaar?*

**XB:** "Met korte communicatielijnen en door pragmatisch te denken. Dat is toch wel het voordeel van een familiebedrijf: dat we snel beslissingen kunnen nemen."

*Slaagt u er ook in een cultuur te creëren waar ideeën van onderaan opborrelen?*

**XB:** "Zonder enige twijfel. Onder andere via onze innovatiecel voor digitale ontwikkelingen."

**RDN:** "We hebben hier de goede traditie van brainstorming, waarbij je goede ideeën kunt lanceren op de verschillende niveaus. Krant van West-Vlaanderen doet dat voor zijn project, de magazines voor hun plannen, het managementteam rond hun specialisaties. Meestal stellen we een jaar later vast dat heel wat ideeën die daar ontstaan zijn, ook effectief gerealiseerd zijn."

**XB:** "Iedere collega heeft zijn of haar inbreng. Het is niet meer van deze tijd om alles van bovenaf, vanuit een of ander *headquarter*, te dicteren. Wat ook een rol speelt, is dat iedereen beter geïnformeerd is dan vroeger, meer ideeën heeft en mondiger is."

*Roularta trekt digitale zevenmijlslaarzen aan, maar blijft geloven in de print.*

**XB:** "Print heeft onmiskenbaar voordelen voor zowel de lezer als de adverteerder. De verbondenheid die papier en drukinkt schept, is van een andere orde groter dan online."

## WE GELOVEN UITERMATE IN DE ROL DIE WE KUNNEN SPELEN OM LOKALE HANDELAARS EEN PLATFORM VOOR E-COMMERCE AAN TE BIJEN

Allerlei onderzoeken staven dat en de ROI van printcampagnes blijft hoog. Maar voor de ideale campagne integreer je dat het best in een totale mix."

*En voor de lezer?*

**XB:** "Wat wij moeten doen, is de lezer alle keuzevrijheid geven. Wij brengen hoogstaande journalistiek en men kan lezen op papier of digitaal."

**RDN:** "Wat wij merken is dat elke abonnee automatisch kans heeft om onze app gratis te downloaden en zijn magazine online, op tablet of mobiel te lezen, maar dat slechts een fractie dat ook effectief doet. Er zijn ook nog altijd tienmaal zoveel mensen die hun magazine in de krantenkiosk kopen dan dat er exclusief een nummer online lezen. Een tijdschrift is zo handig van formaat en elk pakket is een attractie. Bovendien houdt het langer zijn waarde dan een krant. De krant van gisteren is oud papier, dat ga je niet meer lezen. Een tijdschrift neem je soms weken later nog ter hand."

*In 2015 pakte Trends uit met een dagelijks e-zine, The Daily Trends. Een avondlijke update van de dag vanuit financieel-economisch oogpunt.*

**RDN:** "Naast het wekelijkse nieuwsmagazine hebben wij onze nieuwssites die 24 uur op 24 en 7 dagen op 7 de actualiteit volgen. *The Daily Trends* gaat nog onder zijn eigen naam, maar is intussen opgegaan in een nog groter verhaal: de online +zone van de nieuwssites voor de lezers van Trends en Knack. In de +zone staan artikels die enkel toegankelijk zijn voor abonnees. Wat het



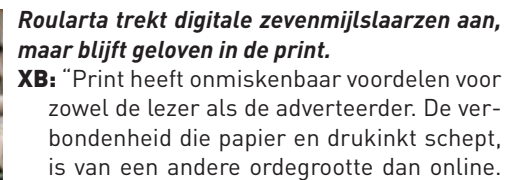
BARBARA CROMBEZ,  
SECTIE ONTHAAL ZELFIJK.



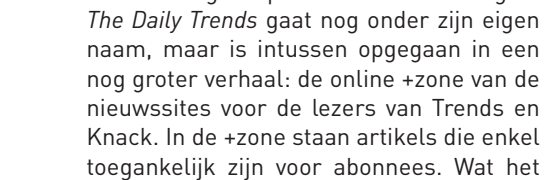
DE SCHINKKAMER OP MEDIAALAN.



THE ECONOMIST WORDT GEDRUKT.



DE TEAMS KLACHTEN EN DEBITEUREN



VANESSA HAECK BEDEELT  
'TUTTI FRUTTI'.

voordeel oplevert dat niet-abonnees keer op keer geprikkeld worden om een abonnement te nemen. Het laat ons ook toe om al nieuws te publiceren dat de dag erna pas in de kranten staat, en zo onze concurrentiepositie te verbeteren.”

**Wie zoals Roularta in de kop van het peloton wil rijden op het vlak van nieuwe technologieën, staat geregeld voor serieuze investeringen zonder de zekerheid dat die ooit zullen renderen.**

**RDN:** “Binnen onze groep worden voortdurend nieuwe ideeën gelanceerd en uitgetest. Op basis van de bevindingen sturen we bij. KW.be is een volledig betalende site – dat gaat nog een stapje verder dan de +zone. KW stuurt tweemaal per dag gratis digitale nieuwsbrieven uit, maar wie klikt op wat hij interessant vindt, wordt al snel uitgenodigd om in te gaan op een interessant abonnement (met een gratis maand als proef). Alle abonnees van de elf weekbladen die deel uitmaken van KW/Krant van West-Vlaanderen betalen nu een euro per maand meer, maar hebben in ruil gratis toegang tot de website met dagelijks regionaal nieuws. Alle abonnees krijgen ook toegang tot de digitale versie van de elf West-Vlaamse weekbladen en tot de archievdatabank.”

### PLEZIER VERSUS PRIVACY

**Kennis van de lezer (big data en small data) is mooi voor line extensions en doelgerichte advertenties. Maar bestaat het risico niet dat u met die technieken bepaalde tolerantiedrempels overschrijdt? Dat de lezer dat alles de rug toekeert?**

**XAVIER BOUCKAERT:** “Het is evident dat je de privacy voor iedereen moet respecteren. Maar als je een relevant product hebt waarvan je op basis van die data-analyse weet dat persoon x of y daar interesse in heeft, dan stap je die persoon met plezier mee in dat verhaal. Een recent voorbeeld is Vtm.be dat in recordtijd 600.000 gebruikers voor Stieve FREE heeft geregistreerd. Zonder daarvoor iets te moeten forceren. Waarom? Omdat ze daar hun favoriete programma’s kunnen bekijken waar en wanneer ze dat willen. In ruil geven ze met plezier hun gegevens vrij.”

**RIK DE NOLF:** “Ook als we nieuwsbrieven uitsturen, is dat telkens op basis van registratie. Honderdduizenden mensen vragen die nieuwsbrieven, via Knack, via Trends, en duiden hun specifieke interessegebieden aan (reizen, wonen, gezondheid...)”

### EEN NIEUWE LOKALE DIMENSIE

**Het medialandschap blijft woelig. Schaalvergroting en synergieën zijn de strategische ordewoorden. Zo kwam Sanoma in 2015 onder de vleugels van De Persgroep. Staan er voor Roularta de komende jaren mogelijke titels of overnames op de radar?**

**XB:** “De dossiers die in 2015 passeerden, sloten niet echt aan bij ons DNA van kwaliteitsmagazines. Met populaire *people magazines* hebben we niet zo’n feeling. Maar zeker, we houden de komende jaren onze ogen open voor dossiers die wel in onze strategie passen.”

**Wat zal er nieuw zijn aan het Roularta van morgen?**

**RDN:** “Ik hoop dat we erin slagen om met Digilocal – al wat we doen op het vlak van service aan adverteerders op het internet (met Proxistore, Proxiletter en Storesquare.be) – een nieuwe poot onder Roularta te kunnen zetten. We zijn al een sterke lokale speler met onze media voor een breder publiek (De Zondag, De Streekkrant, Steps), nu willen we daar een nieuwe dimensie met e-commerce aan toevoegen.”

**XB:** “Tegen midden 2016 bieden we via Storesquare.be allerlei producten en diensten van lokale handelaars aan. Een groot-schalige promotiecampagne moet het initiatief op de kaart zetten als concurrent van de Zalando’s en Bol.coms van deze wereld. Wat ons uniek maakt, is dat wij het doen voor alle winkels. Storesquare.be is een winkel met duizend lokale magazijntjes. De volgende stap is een digitale klantenkaart en zelfs een eigen kassasysteem met voorraadcontrole.

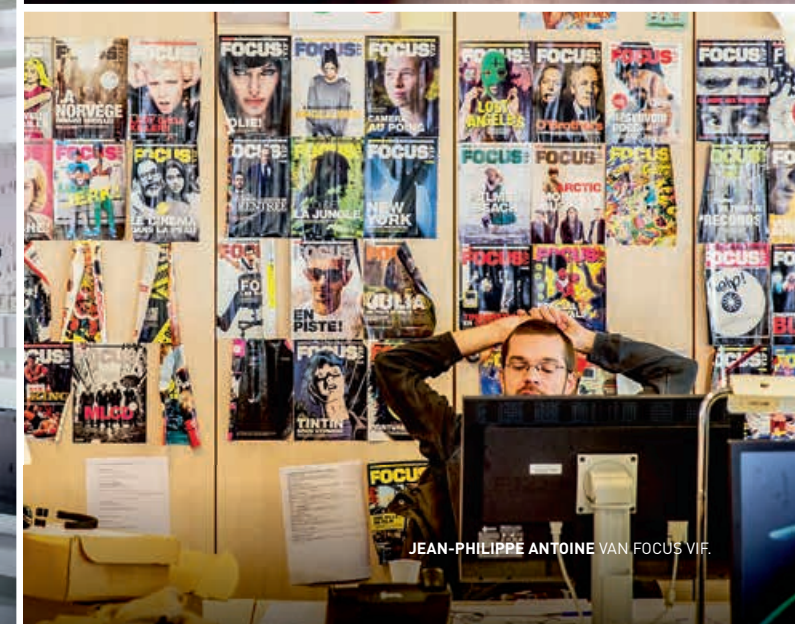
En waar we ook veel van verwachten, is de belangrijke investering van MEDIAAAN in mobiele activiteiten met Mobile Vikings. Ook daar zijn nog veel opportuniteiten.”

LENE KEMPS (LINKS), HOOFDREDACTRICE VAN KNACK WEEKEND.



GUNTER HUYGHE, NIEUWSLEZER BIJ KANAAL Z.

**WE ZOEKEN SPECIFIEK NAAR INITIATIEVEN DIE AANSLUITEN BIJ DE LEEFWERELD VAN ONZE LEZERS. INITIATIEVEN MET MEERWAARDE**



JEAN-PHILIPPE ANTOINE VAN FOCUS VIF.





# HOOFDZETTEL RMG

Meiboomlaan 33  
8800 Roeselare

LUK WYNANTSEVELINE HAECK

# HET AGENTSCHAP VOOR DE LOKALE HANDELAAR

ROULARTA  
IN 2015

016

*Nomen est omen.* Een naam is een voorspelling en zegt dus het best wat je doet. Als gevolg van nieuwe behoeften bij de adverteerder en van de nieuwe media evolueerde 'Roularta Gratis Pers' naar 'Roularta Local Media'. Luk Wynants (General Manager Roularta Local Media) en Eveline Haeck (Commercieel Directeur Roularta Local Media) zien "een nieuw ochtendgloren".

**Wat in 2014 nog Roularta Gratis Pers heette, is nu Roularta Local Media. Een nieuwe naam gaat meestal gepaard met een nieuwe missie.**

**LUK WYNANTS:** "Pers duidt vooral op drukken, terwijl wij al langer een combinatie aanbieden van print en online. We kozen voor een naamswijziging omdat we almaar meer evolueren naar services, naar dienstverlening. Local Media staat niet alleen voor 'geen papier', het is een nieuw model: servicegerichte oplossingen om onze klanten te ontzorgen op het vlak van hun 360°-communicatiestrategie."

**EVELINE HAECK:** "Roularta Local Media wil het lokale adviesbureau voor de lokale handelaar zijn. Roularta Gratis Pers heeft met de jaren een heel sterke lokale verankering opgebouwd en kennis van de markt. Het

'zakendoen' voor de lokale handelaar wordt steeds complexer. Het gaat niet meer om het plaatsen van een advertentie, maar om een complete strategie, wat veel inzicht en deskundigheid vereist, zeker om dat multimediaal te vertalen. We zien onze rol dan ook als adviseur van deze handelaar, want wij hebben én kennis van zijn markt, én de juiste expertise en technologische knowhow. En in de meeste gevallen ook al een lange relatie met die klant, waardoor we zijn specifieke uitdagingen en opportuniteiten kennen.

Dat vereist in ons speelveld een omvorming van de salesteams, om die op één lijn en op hetzelfde niveau te brengen. We doen daar heel wat *effort* voor met gezamenlijke opleidings sessies die we intern organiseren. Met die kansen en ondersteuning zullen we er zeker in slagen om de vooropgestelde digitale groei te verwezenlijken. Zonder de print te verwaarlozen, want het is een en-enverhaal. Het is zaak om de juiste boodschap op het juiste moment via het juiste medium bij de consument te krijgen."

ROULARTA HEEFT EEN  
FANTASTISCH SERVICECENTER  
EN HEEL GOEDE TOOLS OM  
PROACTIEF EN FLEXIBEL VOOR  
DE ZAAK VAN DE LOKALE  
HANDELAAR TE ZORGEN



## BRICKS & CLICKS

Wat bracht 2015 voor jullie?

**LW:** "De nadruk lag in 2015 op de cross-channelverkoop en de introductie van de *customer journey*, waarvoor alle accountmanagers een intensieve opleiding genoten. Heel opvallend ook was de heropleving van de jobadvertenties en immo – zowel in print als online. Een teken dat alle crisissen van de afgelopen jaren wat aan het uitbodemen zijn en er een *new dawn*, een nieuw ochtendgloren, wenkt. Bedrijven beginnen weer te investeren en mensen aan te trekken.

De impact van e-commerce op de lokale markt kwam eind 2014 voor het eerst fel tot uiting, het signaal voor ons om na te denken welke strategie we moesten volgen. Eind 2015 hebben we de oplossing gevonden."

**U eindigt uw antwoord met een cliffhanger. Die oplossing is?**

**EH:** "Storesquare.be, de marktplaats voor de lokale handelaar. Volgens ons is dat de oplossing om de uitdagingen van de e-commerce voor de lokale handelaar om te zetten in nieuwe kansen. De lokale handelaar moet vandaag niet alleen meer opboksen tegen de plaatselijke concurrent of ongrijpbare economische factoren, maar ook te-

## DE VEROVERING VAN VLAANDEREN

Worden er op Storesquare.be enkel producten verkocht?

**LUK WYNANTS:** "Bij aanvang wel, maar het is een groeiverhaal. Storesquare.be leent zich perfect voor het aanbieden van diensten in een volgende fase."

**EVELINE HAECK:** "In de eerste helft van 2016 rollen we Storesquare.be uit over heel Vlaanderen. In de pilootregio (Kortrijk en Roeselare) tekenden we eind 2015 betere resultaten op dan we hadden verwacht, dus de verwachtingen zijn hooggespannen."

**LW:** "Het wordt een gezamenlijke inspanning van al onze salesmensen om Vlaanderen regio per regio te 'veroveren'. We beginnen in West-Vlaanderen en vanaf april tot eind augustus komt de rest van Vlaanderen."

gen grote buitenlandse spelers zoals Bol.com, Zalando... Die pikken omzetten en winsten in van onze lokale handelaars. We spreken hier over grote sommen, want vandaag al bestelt er elke minuut een Belg online. In de eerste helft van 2015 was dat samen goed voor 4 miljard euro omzet op de Belgische markt – een groot percentage van dit bedrag belandt op buitenlandse rekeningen. De shopper van vandaag, de e-consument, is goed geïnformeerd en heeft almaar minder tijd. Maar diezelfde shopper wil ook weleens de winkel induiken. Wat we hem moeten aanbieden is een en-enverhaal, een verhaal van *bricks & clicks*.

Wil je shoppen, dan ga je naar de winkel. Heb je geen tijd, dan bestel je online. Liefst bij de lokale handelaar, het huis van vertrouwen. Wij willen de lokale handelaars daarin ondersteunen met een uniek platform voor België. Voor een uitgebreid assortiment producten en diensten zal Storesquare.be op de Belgische markt een sterke speler zijn."

**Hoe lokaal, hoe klein moet die handelaar zijn om een plek te veroveren op Storesquare.be?**

**LW:** "De behoefte naar e-commerce is gegroeid. Dat zagen wij, dat zagen ook UNIZO en KBC. Met hen hebben wij voor Storesquare.be een samenwerkingsovereenkomst. We gebruiken dan ook de

omschrijving van UNIZO om te definiëren wat kleine handelaars zijn. Niet omdat UNIZO partner is in dit project, maar omdat hun definitie het dichtste aansluit bij wat we willen bereiken. Grote ketens hebben meestal zelf een oplossing. Een kleine keten van vijf winkels zal wel een plaats vinden op Storesquare.be."

**EH:** "Een kleine handelaar die een eigen webshop wil ontwikkelen, staat al vlug voor een investering van 7500 tot 40.000 euro. Ik moet er geen tekeningetje bij maken dat deze *early adopters* ervaren dat de rentabiliteit lang op zich laat wachten als ze dit op hun eentje moeten doen. Bovendien moet je investeren in SEA op Google, want heel veel aankopen beginnen namelijk daar. Zo iets kan je niet als lokale handelaar alleen. Een platform met een nationale uitstraling en dat gedragen wordt door krachtige partijen, helpt die kleinere handelaars om aan hun succes te bouwen."

**LW:** "Uiteindelijk wil iedereen verkoop realiseren en zo'n groepsplatform kun je – in tegenstelling tot een kleiner, lokaler initiatief – wel ondersteunen met grote marketinginspanningen, SEO, Google AdWords en dergelijke."

## ONDERSCHAT HET BURENGEVOEL NIET

**Roularta Local Media overkoepelt ook de lokale titels. Welke bladen deden het goed op de lezers- en advertentiemarkt, en waar moet er wat worden bijgesleuteld?**

**LW:** "Grote revoluties hebben we niet nodig. We sleutelen permanent bij, omdat we veel met onze klanten praten en hun wensen heel goed begrijpen. Onze paradepaardjes zijn De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag en Steps. Ook heel succesvol zijn onze digitale oplossingen Autovlan.be & Gocar.be, Immovlan.be, Google AdWords, Proxistore en Proxiletter. Echt snelle groei-

## WE ZIEN ONZE ROL ALS ADVISEUR

VAN DE LOKALE HANDELAAR.

WE HEBBEN ÉN DE KENNIS VAN

ZIJN MARKT, ÉN DE JUISTE EXPERTISE

EN TECHNOLOGISCHE KNOWHOW

ers. Voor De Streekkrant denken we wel dat we inhoudelijk enkele vernieuwingen kunnen doen. Recent hebben we nog de look-and-feel aangepast zodat die aansluit bij de succesvolle uitstraling van De Zondag. De Zondag deed het in 2015 heel goed, met een verspreide oplage van 680.000 exemplaren bij de bakkers en met 1,8 miljoen lezers en een groeiende reclameomzet. Het is na De Streekkrant het blad met het grootste bereik in Vlaanderen. Het is dan ook een prachtige publicatie, met een goede redactionele mix van nieuws, interviews, wat lifestyle."

**EH:** "En, heet van de naald, de sportresultaten van het weekend."

**LW:** "Sinds iets meer dan een jaar hebben we de sportredactie in huis, zodat we *last minute* nieuws brengen en hoge journalistieke kwaliteit bieden. Dat merken we aan de vele tevreden lezers. Sport heeft een grote aantrekkingskracht."

**U liet verstaan dat De Streekkrant wel wat vernieuwing kan gebruiken. Wat verstaat u daaronder?**

**LW:** "We blijven zorgen voor een complete lokale krant met de reclame van de lokale retail, de lokale immo- en jobmarkt. Maar we denken dat we kunnen innoveren met nog meer coupons en met meer foto's. In de beperkte tijd die mensen vandaag hebben om een publicatie door te nemen,



LUK WYNANTS DOCEERT.



STEFAN BRUYNOOGHE VAN ELEKTRONISCHE MONTAGE KRANTEN.



NINA TACK EN ISABEL DERAEDT VAN DE REDACTIE VAN STEPS.



GEERT VOLCKAERT, INPUT EN OPMAAK KRANTEN.

**IEDERE WEEK TOPKWALITEIT**

*Eveline, u bent midden 2015 bij Roularta Local Media aan de slag gegaan. Wat zijn uw ervaringen tot nu toe?*

**EVELINE HAECK:** "Ik zie vooral die sterke en jarenlange lokale verankering. We weten wat er leeft in elke gemeente, maar ook wat de noden van een metropool zijn. De Zondag en De Streekkrant moeten er niet alleen elke week liggen, ze moeten ook iedere week van topkwaliteit zijn. Van de wekelijkse deadlines had ik de complexiteit toch onderschat. Het is bijna wonderlijk: het zijn elke week prachtige kranten. Ik stel vast dat de samenwerking tussen redactie, drukkerij, verkoop en productie gesmeerd verloopt. Ik stel ook vast dat er in huis een ongelofelijke kennis aanwezig is. Dat alles leidt tot een enorm vertrouwen bij de klanten. Zodra klanten 'Roularta' horen, wekt dat vertrouwen. Dat vertrouwen verklaart wellicht voor een groot deel dat we het op het vlak van omzet nog altijd heel goed doen. Terwijl de algemene markt het niet gemakkelijk heeft omdat er nu eenmaal nieuwe media zijn bij gekomen. Maar ook daar is dit huis sterk in: we adviseren altijd het juiste medium op basis van de behoefte van de consument en de adverteerder."

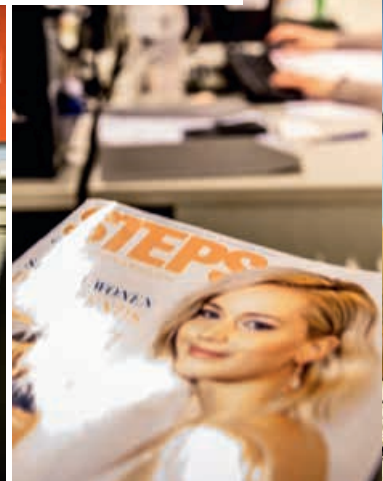
proberen we voldoende attractie te hebben. Wat we ook bekijken: eventueel ander papier, een andere distributeur, het opnemen van tv-programmaroosters. Het zijn allemaal verschillende deelaspecten die we een voor een onder de loep nemen, en na een evaluatie zullen we kijken of we een nieuwe piste doortrekken of niet."

**EH:** "De Streekkrant is nog altijd een uniek fenomeen, omdat het zonder fout elke week overall huis aan huis wordt bezorgd, met lokale content per stad en streek. Vooral die lokale verankering maakt dat kranten een bijzondere rol blijven spelen in een plaatselijke gemeenschap. Onderschat het burengevoel niet. Het is aan ons om daar een goede toegevoegde waarde aan te geven. Die noden kunnen natuurlijk verschillen: het leven in een grote metropool verschilt nogal van het leven in landelijke dorpen. We testen voortdurend hoe we elk publiek het beste kunnen bedienen."

SOPHIE COULON EN DAVE DELVOYE  
VAN BACKOFFICE PROMO MAGAZINES.



JOKE VANDECAPPELLE,  
TELEVERKOOP OUTBOUND.



*Steps onderging ook een gelaatswijziging.*

**LW:** "We hebben Steps eind 2014 uit De Zondag gehaald en meteen een nieuwe glossy cover en trendy look gegeven. We bedelen het magazine sindsdien ook vroeger in de week en apart bij de bakker en op andere interessante distributiepunten. Nu bereikt Steps perfect zijn publiek, dat hebben we in 2015 vastgesteld. Als *stand alone* – wanneer je niet meer als insert bij een andere publicatie zit – heb je uiteraard nog meer aantrekkingskracht nodig. Door een aangepast coverbeleid slagen we erin dat onze lezers het blad graag meepikken. Niet alleen meer bij de bakker, maar sinds 2016 ook bij Standaard Boekhandel en Lunch Garden. Ik vind het

zelf een schitterend product, heel attractief – bijna niet te geloven dat het gratis is."

**PERMANENT MEEDENKEN**

*De interne sales-teams zijn klaargestoomd voor de toekomst, nu moeten de lokale handelaars nog volgen?*

**LW:** "Begin 2015, van januari tot mei, kregen al onze verkopers een intensieve opleiding. Daarna volgden de account assistants en de interne diensten. Dat is een hele transitie. Nu proberen we grote groepen klanten en handelaars te informeren via roadshows, ontbijtsessies en dergelijke meer – als het even kan met partners zoals UNIZO. Zo hebben we een heel mooie *roll-out* gedaan rond *The Future of Shopping*, samen met RetailDetail waar we onze digitale oplossingen konden voorstellen aan zowel handelaars (B2B) als consumenten (B2C). We benaderen de markt dus zowel in groepen als in een op een, op alle niveaus."

*Roularta huldigt de 360°-aanpak. Hoe zien jullie jullie rol daarin?*

**LW:** "Alles wat we doen, begint bij de klant."

Voor ons staat de klant centraal. We denken mee met onze klanten over de (her)positionering en het *(re)branden* van zijn producten of diensten. Dat kunnen we alleen als we onze klanten goed begrijpen, als we goed weten hoe de *customer journey* van zijn klant eruitziet. Het is niet alleen onze taak een oplossing aan te bieden, maar ook om die goed te monitoren, te begeleiden en desnoods aan te passen om tot het gewenste resultaat te komen. Het woord viel al: we willen de klant ontzorgen. Het is niet voldoende om te zeggen: "Wij zullen dat allemaal overpakken." De bedoeling is om samen inzichten te verwerven en elkaar te versterken. Alleen door die wisselwerking en dat onderlinge vertrouwen kunnen wij totaaloplossingen bieden die écht werken.

Natuurlijk willen we een stapje verder zetten.

Als we morgen een printadvertentie plaatsen voor producten die online op ons eigen platform kunnen worden verkocht, dan is dat het begin van een heel mooi ecosysteem waarin we producten promoten in print en online, waar we directe verkoop kunnen genereren. Dan heb je een 360°-aanpak die meteen resultaat oplevert."

**EH:** "Ons aanbod is heel volledig. Wat ons vooral onderscheidt, is dat Roularta Local Media via ons professionele Digilocal Service Team proactief meedenkt met de handelaars. Ook over onverwachte zaken. Een voorbeeld. Geen enkele verkoopstrategie die je uitstippelt in het begin van het jaar, houdt rekening met onverwachte feiten zoals een erg warm najaar en een winter die ook in december niet wil beginnen. Een kledingwinkel die zijn winterjassen niet verkocht krijgt en de koopjesperiode ziet naderen, kan in de eindejaarsperiode een speciale verkoopactie opzetten via zijn

Facebook-pagina of website. Deze winkel kan op onze expertise rekenen om daar een succes van te maken. Daar kunnen wij een cruciale rol spelen: Roularta heeft een fantastisch servicecenter en heel goede tools om proactief voor de zaak van die handelaar te zorgen. Wij kunnen onze klanten van tevoren adviseren over komende trends. Dat maakt ons toch wel uniek."

**STORESQUARE.BE BIEDT HET BESTE VAN TWEE WERELDEN. WIL JE SHOPPEN, DAN GA JE NAAR DE WINKEL. HEB JE GEEN TIJD, DAN BESTEL JE ONLINE BIJ DE LOKALE HANDELAAR**

*Dat klinkt bijzonder arbeidsintensief?*

**LW:** "Dat is ten dele zo. We hebben ook heel veel geïnvesteerd in beheertools en we experimenteren intern met ons Innovation Lab, waar we bijzonder veel informatie uit kunnen putten."

*Welke nieuwe initiatieven mogen we nog verwachten in 2016?*

**EH:** "2015 was een kanteljaar, een jaar waarop we kunnen voortbouwen. We zullen onder meer onze dienstverlening nog uitbreiden met bijkomende services zoals fotosessies, video-opnames, *custom content* voor lokale handelaars, enzovoort."

**LW:** "Bestaande successen zoals Digilocal zullen we nog beter verankeren en uitbreiden. Bij ImmoVlan gaat het bijvoorbeeld om een extra aanbod van vakantiehuizen en bedrijven. Ook al onze online-afgeleiden van de printtitels zullen stelselmatig worden vernieuwd. Elke week werken we verder op basis van onze voortschrijdende inzichten." ♦

MARIJKE TEMPELAERE  
MET YOLANDE IMPENS EN  
CHARLOTTE VERCAIGNE VAN  
TELEVERKOOP OUTBOUND.



OVERLEG BIJ  
STORESQUARE.BE.

KRIS VAN PETEGHEM



EVELIEN DEVISCH

# ALLES BEGINT BIJ EEN SITE DIE WAUW IS

ROULARTA  
IN 2015

022

Zeven jaar al biedt Digilocal producten en diensten aan, die lokale handelaars helpen beter onlinebusiness te doen. Een werk van lange adem, maar vooral: een werk met een enorm groeipotentieel. Het experiment met het nieuwe e-commerceplatform Storesquare.be eind 2015 verliep erg succesvol. Na de pilotosteden Roeselare en Kortrijk zal heel Vlaanderen in 2016 kennismaken met het nieuwe digitale verkoopkanaal. Kris Van Peteghem, Online Product Manager, en Evelien Devisch, Manager Service & Operations Team Digilocal, halen hun virtuele paradepaardjes van stal.

**Is uw website klaar voor de toekomst? Communiceert u voldoende met uw klanten? Bent u voldoende aanwezig op sociale media? Wordt u gevonden in Google? Adverteert u lokaal op het internet? Digilocal gooit de lokale handelaar heel wat vragen voor de voeten.**

**KRIS VAN PETEGHEM:** "Natuurlijk stellen we die vragen omdat wij de noden kennen en de noodzakelijke oplossingen hebben. Digilocal positioneert zichzelf als de partner voor de onlinecommunicatie van onze lokale handelaars. Die kennen Roularta natuurlijk al langer en kwamen traditioneel terecht bij onze regionale sterke nieuwsmerken zoals De Streekkrant, De Zondag, Steps en enkele andere regionale titels. Zeven jaar geleden zijn we begonnen daar een onlineluid aan toe te voegen, als Premium Partner van Google AdWords in België. De eerste campagnes wezen al snel uit dat de website zelf de kern is van de onlineaanwezigheid. Als die niet 'wauw' is, dan mist elke campagne

de nodige kracht. Eind 2014 hebben we daarom besloten om vanuit Digilocal ook websites voor lokale handelaars te bouwen. In geen tijd hebben we daarrond andere onlinecommunicatievormen geweven tot een interdependent geheel: Facebook-advertising, e-mailmarketing, Proxistore en Proxiletter (oplossingen voor gegeolocaliseerde display advertising op nieuwssites en in nieuwsbrieven)."

**EVELIEN DEVISCH:** "We bieden een heel pakket van oplossingen aan, maar alle onlineproducten die we verkopen, moeten we ook maken en goed opvolgen. Daarvoor hebben we in augustus 2015 een serviceteam met twaalf medewerkers opgericht dat de campagnes begeleidt. Ons doel is uit te blinken in dienstverlening: zodra de order toekomt, over de creatie tot de opvolging van het resultaat en het verdere contact met de klant. Wat Digilocal moet onderscheiden, is service. In principe kan de

klant veel van wat wij doen ook zelf: een site maken, Google AdWords, Facebook-advertising, e-mailmarketing... Alleen, wie heeft daar de tijd en de knowhow voor? Is een lokale handelaar niet beter af als hij zich op zijn eigen zaken concentreert en voor het onlinegedeelte van zijn business vertrouwt op een partner die expertise heeft en een goede service biedt? We willen de klanten ontzorgen en hen alle praktische besognes uit handen nemen."

## ALLE MOGELIJKE TOETERS EN BELLEN

**Wat kan de lokale handelaar heel concreet van Digilocal verwachten?**

**ED:** "We helpen hem niet alleen een attractieve site te maken, maar zorgen ook voor de inhoud: de copywriting, de passende foto's, vertalingen... Alle mogelijke toeters en belLEN. Om dat op een professionele manier te doen, denken we mee met onze klanten en we laten ons niet afschepen met de vraag die we soms krijgen: "Fris mijn oude site maar een beetje op. Het zal wel goed genoeg zijn."

**Creëren jullie die sites met standaardpakketten of is het telkens maatwerk?**

**KVP:** "We werken natuurlijk met *frameworks*, maar elke site is aangepast aan de look-and-feel van de zaak van de klant. De fysieke en de virtuele winkel moeten bij elkaar aansluiten. De site moet uitstralen waar de zaak voor staat. Dat is in grote mate een kwestie van design."

**ED:** "We bieden ook pakketten aan, een soort abonnement, waarbij wij de inhoudelijke wijzigingen en updates van een site voor onze rekening nemen."

**KVP:** "Dat is uiteraard tweerichtingsverkeer. Bij veel van onze klanten moet het bewustzijn groeien om ons op de hoogte te brengen en online uit te pakken met nieuwigheden in hun zaak of met nieuws uit de sector. Lang niet alle handelaars hebben die reflex. Tijdens workshops met lokale handelaars vraag ik vaak: "Wie verandert er regelmatig zijn etalage?", en dan zie ik vele handen. Als ik daarop vraag wie net zo vaak zijn virtuele etalage verandert, steekt bijna niemand nog zijn hand omhoog. Terwijl het de logica zelf zou moeten zijn."

**ED:** "Hoe vaak gebeurt het niet dat je op een site van een lokale handelaar nog promoties van het voorbije seizoen ziet? Natuurlijk contacteren wij de klant in de mate van het mogelijke proactief voor dat soort zaken."

DIGILOCAL POSITIONEERT ZICHZELF ALS DE PARTNER VOOR DE ONLINECOMMUNICATIE VAN ONZE LOKALE HANDELAARS





LINDSEY ANDRIES EN STEVEN DAMMAN VAN SERVICE TEAM DIGILOCAL.



JOKE VANLAUWE VAN ROULARTA LOCAL MEDIA.



JOS DEKEYZER EN BART BOGAERT VAN ROULARTA LOCAL MEDIA.



OVERLEG BIJ ROULARTA LOCAL MEDIA.

### Hoe reageren de klanten, de lokale handelaars, op de initiatieven van Digilocal?

**KVP:** "Mij valt op dat de stap naar online en e-commerce voor veel regionale handelaars een behoorlijk grote stap is. Wegens te onbekend. Met printcampagnes zijn de meesten goed vertrouwd. Om hen de volgende stap te laten zetten, geven we vaak workshops waarbij we inzicht verschaffen in de digitale wereld en ook mogelijkheden schetsen die aantonen hoe zij daar voordeel uit kunnen halen."

**ED:** "Het is ook belangrijk om – eenmaal dat ze overtuigd zijn – hun verwachtingen goed te managen. Een klant vandaag verwacht dat iedereen zijn onlineadvertentie altijd ziet. Weinigen beseffen dat dat niet zo is, voor niemand die online adverteert trouwens."

**KVP:** "Zowel Google AdWords als Facebook-advertising zijn *au fond* veilingsystemen. De vraag is gigantisch, er zijn gigantisch veel mensen op Facebook en gigantisch veel mensen zoeken iets via Google. Je komt in dat systeem aan de bak in verhouding tot je budget. Het is een illusie te denken dat een installateur van veranda's bij iedere zoekopdracht naar veranda's boven aan de resultatenpagina te zien zal zijn."

### DE EERSTE KLANT VAN DIGILOCAL

**Welk type klant ging het eerst in op de lokroep van Digilocal?**

**KRIS VAN PETEGHEM:** "De eerste klanten waren in alle eerlijkheid nog toevalstreffers. Onze allereerste klant handelde in retroradiatoren. Die man was – zonder het goed en wel te beseffen – eigenlijk al op zoek naar de oplossing die Google AdWords bood. Omdat hij een nichespeler was, moest hij echt rekenen op een goede conversie via zoekopdrachten van zijn potentiële klanten. Of hoe denk je dat iemand specifieke gietijzeren radiatoren voor zijn te renoveren herenhuis zoekt, om maar een voorbeeld te geven."

### EEN E-COMMERCEPLATFORM VOOR LOKALE HANDELAARS

**Wie zijn de concurrenten voor Digilocal? De Coolblues van deze wereld?**

**KVP:** "Alle handelaars moeten opboksen tegen de Coolblues, de Amazons, de Zalando's en de Bol.coms. Maar dan zijn we al een stap verder: dan praten we niet meer over websites, maar over webshops. We voelen dat regionale handelaars daaronder lijden. E-commerce neemt toe en de centen van online winkelen verdwijnen helaas grotendeels naar het buitenland. De regionale handelaar kan en moet zich niet met die grote spelers meten, maar hij staat wel voor een grote uitdaging: moet hij online gaan met zijn business en commercie? We hebben daarvoor een oplossing uitgedokterd: Storesquare.be, een e-commerceplatform voor lokale handelaars in verschillende sectoren.

Volgens ons heeft een handelaar drie keuzes. Of hij doet niets online omdat hij – vaak ten onrechte – denkt dat hij daar niets te zoeken heeft. Of hij bouwt een eigen webshop, maar moet alles zelf bestieren (bestellingen, betalingen, leveren) en zelf bezoekers lokken naar de onlinewinkel. Of hij sluit zich aan bij ons nieuwe platform Storesquare.be waar regionale handelaars de krachten kunnen bundelen om tegen de grote spelers op te boksen."

**Wordt 2016 het jaar van Storesquare.be?**

**KVP:** "Eigenlijk is álles wat we doen binnen Digilocal permanent een speerpunt."

**ED:** "Storesquare.be neemt een belangrijke positie in, maar voor ons telt de hele mix. In die optiek vervolledigt Storesquare.be het pakket van diensten die we de lokale handelaar aanbieden."

**KVP:** "Natuurlijk zorgt Storesquare.be

voor een enorme dynamiek, maar het platform voor lokale e-commerce vertelt lang niet ons volledige kunnen. Bovendien richt Storesquare.be zich tot handelaars die producten of diensten hebben die online verkoopbaar zijn, maar zelf niet de ambitie hebben om hun eigen webshop op te zetten. In die zin heeft Storesquare.be zeker de kracht van een vliegwiél."

### ONS DOEL IS UIT TE BLINKEN IN DIENSTVERLENING: ZODRA DE ORDER TOEKOMT, OVER DE CREATIE TOT DE OPVOLGING VAN HET RESULTAAT EN HET VERDERE CONTACT MET DE KLANT

### HANDELAARS IN DE TWIJFELZONE

**Roularta huldigt de 360°-aanpak. Hoe pakt dat uit voor Digilocal?**

**KVP:** "Dat is een kwestie van sales en sales-training. De klant staat voor ons centraal, met zijn fysieke zaak én zijn virtuele winkel. We wijzen onze klanten op alle mogelijke communicatiekanalen en de mix die we vanuit Roularta aanbieden. We doen daarvoor telkens een denkoefening met onze klant. Wat heeft hij nodig? In welke branche zit hij? Heeft hij promoties? Wie zijn zijn concurrenten? Enzovoort. Die individuele benadering leidt tot een communicatieadvies dat in de meeste gevallen een mix is van online en offline."

**ED:** "We verkopen niet zomaar een product aan de klant, we zoeken een oplossing voor hem."

**Hoe zien jullie de markt voor Digilocal in de komende jaren evolueren?**

**ED:** "Er is nog een enorm groeipotentieel in de regionale markt."

**KVP:** "Om maar één voorbeeld te geven: in 2014 had slechts 13 procent van de kmo's een site met een *responsive design* zodat ze ook mobiel goed leesbaar waren. Twee jaar later zitten we nog altijd niet aan de helft. Heel veel sites zijn niet mee met de tijd."

**Terwijl veel zoekopdrachten beginnen vanaf een mobiel apparaat.**

**KVP:** "Wel, Google verwacht alvast dat tegen eind 2016 ongeveer 35 procent van de zoekopdrachten in België vanaf mobiele toestellen zullen gebeuren. We stellen vast dat nog heel veel handelaars in de twijfelzone zitten. Ze weten niet of ze ja dan nee tegen e-commerce zullen zeggen. Er is nog een hele weg af te leggen."

**Wat zijn de troeven van Digilocal om hen te overtuigen?**

**KVP:** "Roularta is een merknaam die bij heel veel mensen meteen vertrouwen wekt. Komt daarbij dat we vrijwel als enige in staat zijn de klant oprecht advies te geven over een juiste combinatie van communicatiemiddelen, van print en online. Wie enkel en alleen print of enkel en alleen online aanbiedt – en zo zijn er nogal wat collega's –, spreekt natuurlijk voor zijn eigen winkel. Op de regionale markt zijn er weinigen die in alle openheid en neutraal in dialoog met de handelaar gaan om vanuit zijn noden een goede oplossing aan te bieden." ♦

**STEFAAN VERMEERSCH**◆  
**JAN GHEYSEN**

Per 1 januari 2016 nam Stefaan Vermeersch het roer over van Eddy Brouckaert als directeur van Krant van West-Vlaanderen. Ook KW zelf nadert de pensioengerechtigde leeftijd, maar de krant is nog lang niet aan rust toe. De cijfers die hoofdredacteur Jan Gheysen kan voorleggen, liegen er niet om. Een provinciekrant KW in combinatie met de 11 West-Vlaamse weekbladen – één voor elke stad en streek – met in totaal 900 bladzijden per week. Samen 90.000 verkochte exemplaren voor 400.000 lezers. Een organisatie van een 80-tal medewerkers plus 430 lokale medewerkers die 24/7 nieuws maken, online en offline.

**Is de komst van een nieuwe directeur de voorbode voor vele veranderingen bij Krant van West-Vlaanderen?**

**STEFAAN VERMEERSCH:** "Zeker in een beginfase zal het een zaak van continuïteit zijn. Daar zal het niet bij blijven, want Krant van West-Vlaanderen staat op een kruispunt en dan is de vraag altijd: welke richting ga je uit? Welke keuzes maak je voor de toekomst?"

**De directeur is nieuw, de hoofdredacteur allerm minst. Hoe kijkt u terug op het afgelopen jaar?**

**JAN GHEYSEN:** "Elk jaar heeft zijn verrassingen. Het voorbije jaar hebben wij verder geïnvesteerd in onze multimediale nieuwsplatformen waarop wij 24/7 actueel West-Vlaams nieuws hebben gebracht. In 2015 zijn wij beginnen te experimenteren met liveverslaggeving van gemeenteraden en provincieraden. We vangen daarover positieve reacties op, zowel bij de provincie als bij de kerngemeenten. Ook twitteraars pikken onze berichtgeving op en verspreiden die verder. Uiteraard doen we dat ook bij grote gebeurtenissen of faits

divers. Het is een totaal nieuwe manier van verslaggeving om de West-Vlaming, die het nieuws hier en nu wil vernemen, nog beter te dienen. De bezoekerscijfers aan onze site tonen aan dat we die weg de komende jaren verder moeten bewandelen."

**Staat die liveverslaggeving open voor iedereen of is het de bedoeling de abonnees een extra te bieden?**

**JG:** "In principe is het een voorrecht voor de abonnees. Alleen als we zien dat de concurrentie hetzelfde nieuwsfeit live verslaat, stellen wij onze kanalen open voor iedereen."

**Sinds 2015 is een groot stuk van de website van Krant van West-Vlaanderen gereserveerd voor de abonnees. Een goede zet?**

**SV:** "Moeilijk maar interessant, heel die beweging. De bezoekersaantallen zijn eigenlijk niet teruggevallen want via bijvoorbeeld Facebook delen lezers bepaalde artikels. Wie dat oppikt, leest in vele gevallen echter alleen dat ene artikel en klikt terug naar het socialemediaplatform in plaats van naar onze site. Het is een experiment waaruit we heel veel leren..."

**DE KRANT VAN JOUW LEVEN**

**Hoe maakt Krant van West-Vlaanderen het verschil met andere lokale media en de lokale edities van andere kranten? De strijd om de primeur blijft bikkelhard en KW heeft het nadeel een weekblad te zijn. Of is dat net een voordeel?**

**JG:** "Vroeger hadden wij inderdaad slechts eenmaal per week een ontmoeting met de lezer: op donderdagmiddag of vrijdag. Het is evident dat je op die manier niet

**WE ZIJN ER HET  
EN WE BLIJVEN HET**

**EERST  
LANGST**



GILLIAN LOWYCK, REDACTIE KW.

## DE POSITIE VAN DE FREE-LANCER

**Dringt er zich een professionalisering van de freelancemedewerkers op?**

**JAN GHEYSEN:** "Onze 430 medewerkers zijn evenveel antennes in de regio. Al is het natuurlijk zo dat de ene antenne al sneller het juiste nieuws oppikt dan de andere. Ik ben er niet van overtuigd dat de professionalisering van ons netwerk de oplossing is. Automatisch vergroot je daarmee het grondgebied per medewerker en verlies je voor een stuk de voeling met wat er echt leeft in een bepaalde gemeente."

**STEFAN VERMEERSCH:** "Veel medewerkers zijn zo verknocht aan onze krant – het is een fundamenteel deel van hun leven."

de concurrentie kunt aangaan op het vlak van snel nieuws, wel op het vlak van duiding en achtergrond. Een grote troef is onze rubricering per gemeente: elk van de 64 West-Vlaamse gemeenten komt in onze krant uitgebreid aan bod. Natuurlijk wil de lezer hier en nu het

nieuws van zijn gemeente. Daarvoor is het internet cruciaal. We pakken het complementair aan met snel en snedig nieuws op het web, analyses en oplossingen in de krant. Onze slogan is: we zijn er het eerst bij, en we blijven het langst. Als alle anderen vertrokken zijn, kijken wij naar alle mogelijke gevolgen van het nieuwsfeit. Na een brand, bijvoorbeeld, onderzoeken we of de heropbouw op moeilijkheden kan stoten, blijven we de slachtoffers volgen... Krant van West-Vlaanderen is op een positieve manier betrokken met wat leeft en beweegt in de provincie. Kritisch, maar op een constructieve manier. Dat we niet alleen de vinger aan de pols houden, maar ook een sterke dialoog hebben met onze lezers, wordt elke vrijdag opnieuw bewezen: na publicatie lopen er telkens veel telefoontjes binnen. Met al dan niet positieve reacties. Zaak is: de krant leeft en brengt leven in de brouwerij."

**SV:** "Het is de krant van jouw leven. En jouw leven begint met je geboorte en eindigt met je sterven. Op die en alle cruciale momenten en evenementen in jouw leven, zijn wij erbij: jouw werk, jouw verenigingsleven, jouw sportclub, jouw huwelijk, als je een kindje krijgt, noem maar op. Dat maakt deze krant zo uniek: ze staat zeer dicht bij de mensen in West-Vlaanderen met alle soorten nieuws. En we houden nauw contact

DE LAATSTE CONTROLE VAN DE PAGINA'S.



want we sturen elke dag twee nieuwsbrieven uit naar 120.000 mensen."

**JG:** "Die twee nieuwsbrieven geven ons de kans om twee deadlines per dag te creëren en de redactie een strakke structuur te geven. Op die manier dynamiseer je de hele redactie en wakker je de journalistieke reflex aan."

**SV:** "Wij brengen ook geregeld – minstens eenmaal per maand – een special in de krant. Een extra van de eigen redactie waar we graag mee uitpakken."

## WE MAKEN HET NIEUWS

**De nieuwsbrieven en het web voeden de redactionele vlam van de papieren Krant van West-Vlaanderen?**

**JG:** "Het is een wisselwerking."

**SV:** "Het zou bijzonder moeilijk geworden zijn om onze positie te handhaven zonder die multimediale component. Maar we hebben natuurlijk een enorm bereik: besef wel dat wij in West-Vlaanderen meer gelezen worden dan om het even welk dagblad. Elk verkocht exemplaar van KW heeft gemiddeld vijf lezers en dat weten onze adverteerders ook."

**Die aanpak vraagt een grotere snelheid en betrokkenheid van de medewerkers op de redactie en te veld.**

**JG:** "De eerste grote oefening was de versneling van een weekritme naar een dagritme. De tweede grote oefening: de twee deadlines per dag. Lang geleden stuurden de medewerkers op maandag hun bijdragen voor de rest van de week door. Niet meteen de geschikte formule om de meest actuele krant te maken. Om onze 430 medewerkers mee op de kar te krijgen, zijn we diverse

malen op ronde geweest om hen ervan te overtuigen dat het in ieders belang was voortaan kort en snedig op het nieuws in te spelen. Dat we door onze snelheid soms primeurs weggaven aan andere media die ons op onze nieuwssites volgen, moesten we erbij nemen. Dat was soms ook moeilijk. Onze redacteuren zijn ook geen editie-redacteuren meer, dat zijn nieuwsmanagers geworden. Zij moeten bepalen wanneer een bericht het best scoort, waar dat het best gebeurt en hoe we dat het best brengen. Ik zeg het wat oneerbiedig: ze vullen geen pagina's meer, ze maken het nieuws."

## VOOR NIEUWE EN JONGE WEST-VLAMINGEN

**Wat kunnen we in de nabije toekomst verwachten van KW?**

**SV:** "We willen nog meer een community creëren rond onze krant. Bijvoorbeeld door het verder uitwerken van evenementen. We hebben goede ervaringen opgedaan met cruises bijvoorbeeld, waar lezers en redactie elkaar ontmoeten. Maar er zijn ook evenementen zoals de West-Vlaming van het Jaar, de West-Vlaamse Ondernemer van het Jaar..."

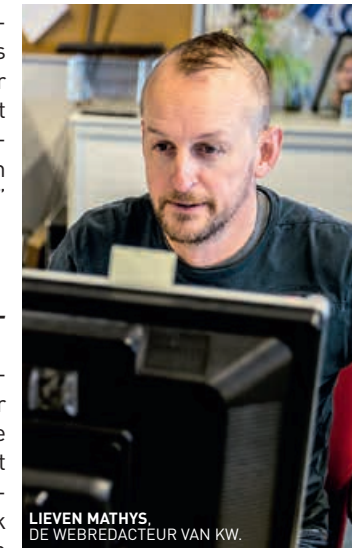
**JG:** "In alle 64 gemeenten verkiezen wij ook elk jaar de Krak van je Gemeente, iemand die zijn gemeente op een positieve manier in de kijker zette of iets betekende. Dit event is een instituut geworden waar ook andere media verslag over uitbrengen."

**Is Krant van West-Vlaanderen geen uitstekend middel voor nieuwe West-Vlamingen om zich te integreren?**

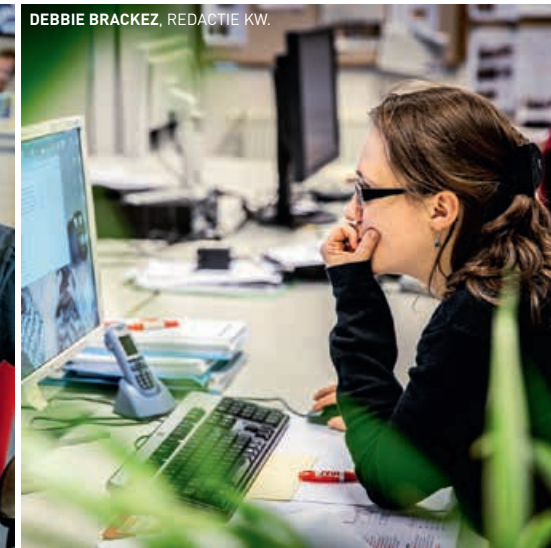
**JG:** "Absoluut. Lees een jaar Krant van West-Vlaanderen en je zal weten wie er in je buurt woont en wat er leeft rondom jou. Vraag is: hoe bereik je die mensen? Daarvoor rekenen we gedeeltelijk op de complementariteit met het web, de nieuwsbrieven, de digitale krant, waar we het geschreven woord kunnen verrijken met korte filmpjes en dergelijke meer waardoor we een breder publiek aanspreken."

**SV:** "Ik ben ervan overtuigd dat we ook relevant blijven voor jonge West-Vlamingen. Sport is daarvoor een belangrijke hefboom. Mettertijd moeten we ook durven te denken aan speciale bijdragen voor jongeren, zonder ons bestaande lezerspubliek voor het hoofd te stoten." ❖

## DAT MAAKT DEZE KRANT ZO UNIEK: MET ALLE SOORTEN NIEUWS STAAT ZE ZEER DICHT BIJ DE MENSEN IN WEST-VLAANDEREN



LIEVEN MATHYS, DE WEBREDACTEUR VAN KW.



DEBBIE BRACKEZ, REDACTIE KW.



OVERLEG AAN DE KOFFIEAUTOMAAT TUSSEN JOS REMAUT EN GILLIAN LOWYCK.



TOM VANDEN BERGHE CORRIGEERT.



REDACTIEVERGADERING BIJ KRANT VAN WEST-VLAANDEREN.



# EEN PLUS VOOR DE LEZER

GEERT LAMBRECHT



KATHLEEN BEAUCARNE

Tussen de bekende, populaire plusproducten (boeken, cd's, dvd's, magabooks...) die aansluiten bij de nieuwsmerken van Roularta, viel in 2015 het succes van de cruises op. Tot de drijvende krachten achter de cruises en de 150 andere projecten (op jaarbasis) van Line Extensions behoren directeur Geert Lambrecht en productmanager Kathleen Beaucarne.

*Was 2015 ook voor Line Extensions het jaar waarin de toekomst begon?*

**GEERT LAMBRECHT:** "De toekomst voor ons was al langer begonnen, hoor. In 2015 hebben we vooral verder gebouwd op successen uit het verleden. Line Extensions werd in 2009 opgestart als aparte businessunit en in de voorbije jaren werden *au fur et à mesure* nieuwe initiatieven genomen. De grootste verandering in 2015 was de komst van Kathleen Beaucarne als nieuwe productmanager. In die zin kun je misschien wel zeggen dat de toekomst begon in 2015."

**KATHLEEN BEAUCARNE:** "We hebben beslist om in 2016 meer cruises aan te bieden. De voorbije twee jaar boden we de Knack-lezers een zee-cruise aan als plusproduct, met een geweldig succes. In 2014 trokken we met 500 lezers naar de Britse Eilanden, in 2015 gingen we met meer dan 500 deelnemers naar Spitsbergen. In 2016 organiseren we twee riviercruises (Mekong en Donau) plus een zee-cruise naar Sint-Petersburg. Voor de Mekong plannen we drie afvaarten en de Donau-cruise organiseren we ook voor de lezers van Le Vif/L'Express."

**GL:** "Maar eigenlijk moeten we met ons team elke dag, elke week nieuwe dingen uitvinden. Elke week stippelen we een stukje van onze toekomst uit. Elk jaar starten we ongeveer honderdvijftig projecten op, waarvan er maximaal vijftig recurrent zijn. Dat betekent dat we honderd nieuwe initiatieven per jaar bedenken en uitvoeren. In grote lijnen zijn dat een vijftigtal magabooks, een honderdtal boeken-, dvd- en cd-acties en een twintigtal initiatieven die we catalogeren als lifestyle."

**HET MOET GELOOFWAARDIG ZIJN**

*Elk project moet aansluiten bij het wezenlijke karakter van een nieuwsmerk?*

**KB:** "Alles wat we kiezen, is met het oog op de lezers. Het moet hen bevallen. Het is

DE CRUISES VAN KNACK ZIJN OPGEZET  
ROND TWEE STERKE PIJLERS:  
INFORMATIE EN CULTUUR. EN WE  
COMBINEREN DIE GOEDE INFORMATIE  
MET INTELLIGENT ENTERTAINMENT

**ALTIJD STREVEN NAAR KWALITEIT**

*Mevrouw Beaucarne, u kent de mediasector goed, maar u werkt nog maar vrij recent voor Roularta Line Extensions. Wat maakt Roularta bijzonder?*

**KATHLEEN BEAUCARNE:** "Dit is een bijzonder georganiseerd huis. Dat valt mij het meeste op, dat alles in elkaar past. Hier heerst weinig chaos. Hoewel we werken vanuit verschillende vestigingen (Roeselare, Zellik, Brussel) slaagt men erin om dat allemaal goed op elkaar af te stemmen."

**GEERT LAMBRECHT:** "Dat klopt wel. Ik denk dat het komt omdat we niet alleen uitgever zijn, maar ook drukker. Een drukkerij werkt niet zonder strakke organisatie."

**KB:** "Wat ik ook sterk aanvoel, is dat permanente streven naar de beste kwaliteit. Een klein voorbeeld: al mijn advertenties worden nagelezen door gespecialiseerde correctoren. Ik heb dat nog nooit meegemaakt. Alles wordt drie keer gecheckt op kwaliteit. Dat geldt ook voor de vormgeving die moet aansluiten bij de huisstijl. Chapeau."

essentieel om te weten wat de leefwereld is van onze lezers en wat hen ertoe aanzet om deel te nemen aan een cruise of om in te gaan op een van onze aanbiedingen."

**GL:** "Je moet geloofwaardig blijven. Dat doen we door zo dicht mogelijk bij het DNA van elke titel aan te sluiten."

**Sluiten cruises aan bij het DNA van Knack?**

**KB:** "Weet dat we die reizen opzetten rond twee sterke pijlers: informatie en duiding enerzijds en entertainment anderzijds. Deze twee elementen vormen eveneens het DNA van Knack."

Het magazine-element zit in de reizen. Er zijn ook altijd relevante sprekers mee."

**GL:** "Ik was een tijdlang promotieverantwoordelijke voor Knack, en toen waren de instructies ook al klaar en duidelijk. Als je informatie en duiding brengt, moet dat kwaliteitsinformatie zijn. Als je entertainment brengt, moet dat intelligent entertainment zijn. Door die twee zaken voor ogen te houden, kom je al een heel eind."

*Wat Line Extensions aanbiedt, bepaalt mee het gezicht van een nieuwsmerk. Is er dan geregeld overleg tussen jullie en de redacties?*

**KB:** "Ik zit toch wel geregeld samen met de hoofdredacties om de acties te overlopen. In mijn geval – ik spits mij toe op de cruises en de lifestyleproducten – meestal met de verantwoordelijken van Knack Weekend en Le Vif Weekend. Daar krijg ik goede feedback van."

**Maar is het ook tweerichtingsverkeer? Komen er vanuit de redactie suggesties voor acties?**

**GL:** "Met meer weet je meer. Alle tips en suggesties van om het even welke medewerker zijn welkom. Wel is het zo dat niet elke tip leidt tot een actie. Met onze lange staat van dienst kunnen we behoorlijk goed inschatten wat zal werken en wat niet."

**KB:** "We hebben intern ook een panel waarin we producten of ideeën aftoetsen. Met de collega's van direct marketing hebben we ook nauw contact. Wat bij hen goed werkt voor het werven of het binden van abonnees, is wellicht ook een goed idee voor ons. En vice versa."

**Is wat Line Extensions doet ook een middel om lezers te fideliseren?**

**KB:** "We merken alleszins een grote waardering van onze lezers voor wat wij doen. De grote respons die we krijgen op onze acties is daar het bewijs van."

**LIEVER PROMOTEN DAN PRODUCE-REN**

*Roularta Line Extensions is intussen zes jaar aan de slag. Is het succes van de plusproducten aan erosie onderhevig?*

**GL:** "Plusproducten bieden we al aan van in de jaren tachtig, dus eigenlijk van voor de opstart van Line Extensions als aparte entiteit."

**KB:** "We zien een evolutie in het soort producten dat succes boekt."

**GL:** "Die evolutie is meteen de reden waarom we gestopt zijn met het uitgeven van boeken in eigen beheer via Roularta Books – het laatste 'eigen' boek, *David tegen Goliath* van Marc Gevaert, verscheen in 2015. Nu werken we met externe partners, uitge-

verijen die hier enkele keren per jaar hun aanbod komen voorstellen. We kunnen beter producten promoten en verkopen dan ze zelf maken."

**KB:** "Vroeger werkten dvd's en cd's ongelooflijk goed, maar met de komst van de digitalisering en video-on-demand is die markt minder belangrijk geworden. In de plaats daarvan zijn er lifestyleproducten gekomen."

**GL:** "En de magabooks."

**Hoeveel dergelijke magabooks willen jullie per jaar uitgeven?**

**GL:** "Alles hangt af van een goede inschatting geval per geval. Zodra we weten dat we onze streefmarge zullen halen op de lezersmarkt, dan gaan we er voluit voor. Met onze jarenlange ervaring weten we welk soort thema's door onze lezers worden gemaakt. Het aantal magabooks is van ondergeschikt belang. Belangrijker is projecten te kiezen waarvan we overtuigd zijn dat de inspanning loont."

**Maakt het een verschil uit of een plusproduct online of offline wordt aangeboden?**

**KB:** "Printcommunicatie blijft essentieel maar we merken in elk geval dat de onlinecommunicatie ook belangrijk is. We krijgen online veel respons, dus voor ons is het belangrijk alle mogelijke digitale kanalen in het communicatieplan te benutten: banners, skyscrapers, e-mailing..."

**GL:** "Voor elke actie kunnen mensen online bestellen, of bellen, of een bonnetje insturen. Afhankelijk van het product wisselt de meest gebruikte methode. Online schommelt daardoor in de praktijk tussen de dertig en de zeventig procent. We zijn er nog niet aan toe om alleen onlineacties te laten lopen. We moeten niet vooroplopen op ons publiek, maar opvolgen hoe zij responderen."

**KB:** "Speelt ook mee: dat we een wat ouder publiek hebben. Niet iedereen is vertrouwd met online bestellen. In die zin is onze partnerovereenkomst met Standaard Boekhandel een prachtig gegeven: onze lezers kunnen er met hun voordeelbonnetje terecht voor onze boeken of dvd's en creëren daarmee extra traffic voor het winkelpunt."

**ALTIJD OREN EN OGEN OPEN**

*Wat zijn de grootste successen van 2015?*

**GL:** "Het magabook *Schenken en erven* over successierechten is een mooi voorbeeld. Al tien jaar gaven we jaarlijks een geactualiseerde versie uit als boek. Daar verkochten we er telkens een 2000 van. In 2015 hebben we de inhoud hertaald in magazinevorm. De voordelen zijn legio. Bij een boek zit de auteur extern evenals de opmaak en de druk en ben je afhankelijk van boekhandels die een bepaalde titel inkopen of niet. Met een magabook houden we veel meer de touwtjes in handen. Opmaak en druk gebeuren intern, en we kunnen voor een magazine ook makkelijker partners/adverteerders vinden dan voor een boekenproject. Bovendien staat een logo van Knack geloofwaardiger op een magazine dan op een boekcover. Ten slotte bepalen we zelf waar en hoeveel exemplaren we distribueren. En we kunnen een magabook eenvoudig in twee talen uitbrengen, wat niet zo voor de hand ligt bij het klassieke boek. Van het magabook *Schenken en erven* werden 25.000 exemplaren verkocht."

**KB:** "De absolute nummer één van 2015 waren de cruises. Op nummer twee de magabooks. Van *Dagelijkse kost* van Jeroen Meus hebben we in zes weken tijd 150.000 boeken verkocht. Bij de lifestyleproducten was de retroradio een groot succes, wat aantoont dat plusproducten meestal het beste werken als je als eerste iets exclusiefs op de Belgische markt brengt. Iets wat je niet in de retail of online kan terugvinden. Maar je moet het wel vinden, hé. Het betekent dat wij 24/7 onze ogen en oren openhouden en overal opportuniteiten in zoeken. Eigenlijk stopt onze job nooit."

**GL:** "Je bent er permanent mee bezig, want een goed product is één. De argumenten om het te verkopen is twee. Ofwel spelen we op de prijs, ofwel op de exclusiviteit. Anders werkt het niet. Ik zal het nog wat uitbreiden: een goed product, een goede prijs, een goede timing, een goede campagne en een goede distributie. Dat zijn essentiële voorwaarden voor het welslagen van om het even welke actie. Als het fout loopt bij ook maar één van die factoren, is de kans groot dat het een flop wordt." ❖

DIT ZOU DE LEUZE VAN LINE EXTENSIONS KUNNEN ZIJN.

IF YOU WANT SOMETHING YOU'VE NEVER HAD, YOU GOT TO DO SOMETHING YOU'VE NEVER DONE



KATHY NUYTEN EN FILIP SCHOLLAERT VAN LINE EXTENSIONS.

ALLE LINE EXTENSIONS VERTREKKEN VANUIT DE MERKEN (LINKS KNACK, RECHTS PLUS MAGAZINE).



TIJDENS DE PAUZE: TAFELVOETBAL IN DE ONTSPANNINGSRUIMTE.



# WIJ CREËREN CONTENT DIE RELEVANT IS

Een van dé buzzwoorden van 2015 was ongetwijfeld contentmarketing. Denk daarbij vooral aan een uitgekende marketingstrategie waarbij relevante inhoud een kerntaak vervult. Bij Roularta Custom Media speuren Greet Denoo (Commercial Project Manager) en Kris Dewitte (Sales Director) voortdurend de markt af op zoek naar nieuwe opportuniteiten.

**Iedereen had in 2015 de mond vol van contentmarketing en custom content. Was het dan zo'n revolutionair jaar?**

**GREET DENOO:** "Een kanteljaar, zo kun je 2015 zeker omschrijven voor Roularta Custom Media. Al jaren maken wij magazines voor klanten uit verschillende sectoren (automotive, banken, medisch, cultureel, technisch...), maar we stellen vast dat zo-wat alle klanten op meerdere mediakanalen aanwezig willen zijn. Elk bezoek aan een klant bevestigt dat we het breder en ruimer moeten zien."

**KRIS DEWITTE:** "Onlogisch is dat natuurlijk niet. Iedereen beseft dat de macht bij de consument ligt. De consument is niet alleen veel mondiger geworden, hij is meestal ook goed geïnformeerd. Waar hij vroeger zijn informatie bijna exclusief van de verkoper kreeg, heeft hij zich nu vooraf gedocumenteerd via verschillende kanalen en platformen. Voor ons en onze klanten betekent het in eerste instantie dat je bovenop je printproduct ook je boodschap moet uitdragen via andere kanalen om de klant op het juiste moment met de juiste boodschap te bereiken. Belangrijk is dat print een aanzienlijk onderdeel van die mix blijft vormen. Zo stapten we in 2015 met Veritas in zee om in eerste instantie één magazine

te maken. Het eenmalige initiatief – een breinummer – kende zoveel succes dat we hetzelfde jaar een tweede magazine samenstelden en er meteen ook zes op de sporen zetten voor 2016."

**GD:** "Het was dan ook een toonbeeld van wat goede contentmarketing moet zijn: je geeft inspiratie en reikt creatieve ideeën aan, waarna je inzicht in producten geeft. Voor Lidl doen we iets gelijkaardigs door in het magazine veel recepten aan te reiken. Dat geeft de mensen zin om zelf aan de slag te gaan."

## OPLOSSINGEN IN PLAATS VAN PRODUCTEN

**Wat is de meerwaarde die Custom Media kan bieden aan een Veritas of een Lidl? Vermoedelijk hebben zij toch ook een eigen communicatieafdeling?**

**KD:** "Wij weten als uitgever erg goed wat een doelgroep zoekt omdat we het gewoon zijn te denken vanuit de behoeften van onze lezers. Dat maakt dat de content die wij creëren relevant is. Het is content die inspireert, die mensen emotioneel raakt ook. Bedrijven hebben nogal de neiging om vanuit het product te denken, in plaats van oplossingen te suggereren. Onze alternatieve kijk levert in vele gevallen een pittiger perspectief op."

GREET DENOO



KRIS DEWITTE

WIJ WETEN ALS UITGEVER  
ERG GOED WAT EEN DOELGROEP  
ZOEKT OMDAT WE HET GEWOON  
ZIJN TE DENKEN VANUIT  
DE BEHOEFTE VAN ONZE LEZERS

**De producent wil zijn producten slijten, maar jullie aanpak is om er eerst voor te zorgen dat de consument 'goesting' krijgt?**

**GD:** "Dat is het idee van de *customer journey*. Veel klanten hebben daar nog niet echt over nagedacht voor ze ons leren kennen. Na onze eerste kennismaking verandert dat snel en meestal leidt dat denkwerk tot het beseft dat ze op een andere manier naar buiten moeten

komen. Met een passende communicatie, met een ander soort magazine of met een ander soort verhaal in de Roularta-magazines. Ze zien in dat de consument vandaag niet langer verleid wordt door een product dat je toont, maar dat je het moet inkapselen in een wervend verhaal. Dat verklaart ook het succes van *native advertising* en op dat vlak zijn we specialisten."

## CONTENT WORDT VISUEEL

*Neemt in contentmarketing het belang van video toe?*

**KRIS DEWITTE:** "Dat neemt inderdaad sterk toe. Ook in de komende jaren verwachten we dat content almaar meer visueel zal worden. Om maar één voorbeeld te geven: YouTube is een van de meest geconsulteerde mediakanalen en is voor veel jongeren zelfs zoekmachine nummer één. Ook daar moeten we dus met goedgemaakte video's aanwezig zijn. Gelukkig hebben we hiervoor eigen videospecialisten in huis."  
**GREET DENOO:** "Video is ook onverbidlijk. Als een filmpje niet meteen aanslaat, ben je de kijker zo kwijt. Video moet creatief zijn, eruit springen en to the point zijn."

**KD:** "Onze klanten moeten tot het beseft komen dat hun klanten niet op zoek zijn naar hun product, maar naar oplossingen. Hen daarop attent maken en meteen ook de juiste manier van werken aanleveren, is zeker onze meerwaarde."

**GD:** "Het volstaat lang niet om op verschillende kanalen (YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram...) aanwezig te zijn. Je moet er op de juiste manier aanwezig zijn, dat is de kracht van goede contentmarketing en doeltreffende communicatie. LinkedIn is een professioneel, serieus onlinekanaal, terwijl Facebook het net moet hebben van een vleugje humor en emoties. Een van de belangrijkste taken is om onze klanten daarop te wijzen. Om samen met hen een coherent socialmediamarketingplan uit te dokteren."

dat er veel content wordt gemaakt, maar helaas heel weinig relevante content. Daar maken wij opnieuw het verschil. Wij produceren geen vulling. Wij schrijven de juiste stukken op maat van de doelgroep."

**GD:** "En dat doen we niet in het wilde weg. Het is niet zo dat wij content maken, plaatsen en bekijken vanuit de luie zetel. We monitoren en analyseren voortdurend wat we doen. *Marketing automation* is niet meer weg te denken in contentmarketing. Wie

erin slaagt zijn data goed te beheren en de klanten relevante content aan te bieden op grond van zijn *customer journey* is de winnaar van morgen. Vanuit de *customer journey* is het van belang de juiste content op het juiste tijdstip te bezorgen. Iedereen is bezig data te verzamelen. Het mode-woord is big data, maar het draait om smart data. Hoe gebruik je de gegevens die je hebt op een correcte, slimme manier?"

### Is dat de grootste uitdaging voor 2016?

**GD:** "Het klinkt voor de hand liggend, maar onze corebusiness is en blijft de juiste pasklare content leveren. Het is onze sterkte om elk mediakanaal uit te puren en maximaal te benutten, omdat we alle kennis daarvoor in huis hebben."

**KD:** "Het digitale zal nog aan belang winnen, maar print blijft een sterkhouder. Je moet weten dat de gemiddelde leesduur van een magazine 28 minuten bedraagt. Noem mij nog eens een medium waarmee een merk of een bedrijf zoveel aandacht krijgt van lezers/consumenten?" ❖

### LIEVER SMART DATA DAN BIG DATA

*Heeft Roularta Custom Media het rijk voor zich alleen of is het een dog-eat-dog-wereld?*

**KD:** "We werken in een extreem concurrentiële markt. Heel wat spelers werpen zich ineens op tot contentleveranciers. Met als gevolg



DAPHNÉ DEBAENST  
VAN CUSTOM MEDIA.



DE REPROAFDELING.

**WE MONITOREN  
EN ANALYSEREN  
VOORTDUREND WAT  
WE DOEN. MARKETING  
AUTOMATION IS NIET  
MEER WEG TE DENKEN IN  
CONTENTMARKETING**

DOMINIQUE VAN NIEUWENHOVE,  
HOOFDREDACTEUR VAN SENS.A



Als je geen doel  
Kwaliteit is de norm,  
perfectie de uitdaging.  
Verkopen doet u met uw  
daar gebruikt u uw lichaam  
WORD EIGENAAR  
VAN JOUW PLAN.  
BEPAALEN HET DOEL.  
BEPAALEN HET HOE  
SUCCES

MEETING BIJ ROULARTA  
CUSTOM MEDIA.





## ROULARTA PRINTING IN CIJFERS (PER JAAR)

**75.000**  
TON  
PAPIER   
waarvan  
**70.000 TON**  
bedrukt in ROESELARE  
en circa  
**5.000 TON**  
EXTERN bedrukt  
in onderaanneming.

**1.650.000**  
KG  
INKT  
**C M Y K**

Circa  
**20** GIGAWATTUUR  
ELEKTRICITEITSVERBRUIK  
EN GASVERBRUIK 

**185.000**   
m<sup>2</sup>  
OFFSETPLATEN

WILLIAM METSUPETER LEROY

# DOODVERKLAARDE BLIJKT SPRING LEVEND

Heel Europa kan straks de kwaliteiten van Roularta Printing beoordelen. Voor 2016 haalde commercieel verantwoordelijke Bart Declercq een driejarencontract binnen voor het drukken en distribueren van *The Economist*. William Metsu, Managing Director, en Peter Leroy, Production Manager, hadden het nog nooit zo druk. Welke onverlaat zei ook alweer dat papier geen toekomst had?

WILLIAM METSU EN PETER LEROY.



**WILLIAM METSU:** "Het is nog nooit zo druk geweest. Allemaal het gevolg van de investeringen die we sinds 2008 en vooral in 2011 hebben gedaan. Mochten we toen onze persen niet hebben vervangen, dan zouden we nu met verlies draaien. Het spreekt vanzelf dat we dankbaar zijn dat we dit hebben mogen doen."

**Wat onderscheidde 2015 van de jaren ervoor?**

**WM:** "2015 was voor ons een degelijk jaar. Wat bijzonder opviel, was het vele commerciële werk. Vooral de grootwarenhuizen laten al maar meer folders drukken. Vele miljoenen folders. Ook in de laatste maand van 2015 draaiden onze persen daardoor meer dan anders."

**Verklaart u dit doordat Roularta Printing marktaandeel in dat segment gewonnen heeft of is dit bijkomende business in het algemeen?**

**WM:** "Foldering wordt steeds meer gebruikt. Niettegenstaande er zoveel gesproken wordt over nieuwe media die de oude media marginaliseren, drukken grootwarenhuizen steeds meer folders."

**PETER LEROY:** "Klanten van ons zeiden nog in 2006 en 2007 dat folders drukken binnen afzienbare tijd *a thing of the past* zou zijn. Als we nu kijken, moeten we vaststellen dat die mensen zich hebben vergist."

**WM:** "Drie, vier jaar geleden zei men dat print dood was. Nu blijkt het tegendeel. Als de warenhuizen eens experimenteren en een

maand geen folders drukken – een grootwarenhuis in Wallonië heeft dat onlangs gedaan –, zagen ze meteen een terugval in de winkelverkoop. Het duurde niet lang of de persen draaiden opnieuw voor die klant."

**PL:** "De concurrentie onder de warenhuizen is natuurlijk bikkelhard. Ontzettend veel instrumenten om zich te differentiëren hebben ze ook niet, maar een goede folder met de juiste aanbiedingen maakt blijkbaar wel een verschil."

**WM:** "Ze eisen natuurlijk wel een kwaliteitsvolle druk voor hun kwaliteitsproducten."

**Zijn folders populair vanwege de coupons? Geen folder = geen coupons = geen direct voordeel: is het zo dat de consument redeneert?**

**WM:** "Dat is een deel van het antwoord, maar er is meer. Wij hebben veel klanten/retailers die opteren voor lijvige brochures. In de eindejaarsperiode van 2015 hebben we een folder van 52 pagina's tabloid op 3,8 miljoen exemplaren gedrukt op onze grote offsetpersen. We zijn een van de enigen die dergelijke paginering kunnen geven in één drukgang."

**PL:** "Ons grote voordeel is dat we in paginering met kleine stappen kunnen springen. Sprongen met acht pagina's is 'normaal' in de markt, maar omdat wij een specifieke opstelling van onze machines hebben, kunnen wij stappen van vier pagina's zetten. Dat past heel goed in de huidige tijdgeest waar iedereen let op de kostprijs. Vier pa-

**HET IS NOG NOOIT ZO DRUK  
GEWEEST IN ONZE DRUKKERIJ.  
ALLEMAAL HET GEVOLG VAN  
DE INVESTERINGEN DIE WE  
SINDS 2008 HEBBEN GEDAAN**



DE ORDERBEGELEIDERS EN SALES  
VAN ROULARTA PRINTING.

gina's op een order van een paar miljoen exemplaren maakt natuurlijk wel een enorm verschil. Een dikke plus voor onze klanten."

**MEER KWALITEIT BIJ EEN  
MAGAZINEDRUKKER**

**En is die extra troef een van de gevolgen van de grote investeringen in de drukkerij?**

**PL:** "Dat is inderdaad een gevolg van het grote investeringsprogramma (100 miljoen euro) waarvoor we in 2007 hebben gekozen, en die keuze slaat nu op de commerciële markt goed aan."

**Er zijn veel investeringen geweest, maar het is een publiek geheim dat er een moordende concurrentie onder de drukkerijen woedt.**

**WM:** "De concurrentie wordt harder met de jaren, zeker. Waarom? Omdat er de afgelopen jaren en ook nog de komende vier, vijf jaar veel investeringen zullen gebeuren in 80 en 96 paginamagazinepersen."

**Hoe kan Roularta Printing dan toch het verschil maken?**

**PL:** "Ik denk dat we een uitzonderlijke positie innemen met onze pagineringen. Het is



HET DRUKKEN VAN  
THE ECONOMIST.

meer en meer gebruikelijk dat drukkerijen 48 pagina's tabloid (of 96 pagina's magazineformaat) kunnen leveren, maar wij kunnen met onze speciaal ontworpen Colormans hoger gaan, tot 128 pagina's tabloid met magazinekwaliteit. In heatset zijn wij daarin uniek op internationaal vlak. En in de markt stellen we nu al vast dat er een verschuiving is van diepdruk naar offset voor de grote volumes."

**WM:** "Er is ook nog altijd een groot verschil tussen een magazinedrukker zoals wij en een commerciële drukker. Magazinedrukkers werken in principe voor uitgevers die elke week of elke maand tijdschriften op de persen laten leggen die een zekere kwaliteit van papier vereisen. Commerciële drukkers werken met goedkopere papier-soorten. Wij kunnen beide soorten aan. Met onze droogovens kunnen wij *full quadri* kranten drukken met magazinekwaliteit."

**LIEVER GELEIDELIJK Vernieuwen**

**Hoe is in het orderboek de verhouding tussen het commerciële drukwerk en de magazines van Roularta?**

**WM:** "Vroeger was het altijd 70 procent eigen magazines en 30 procent drukwerk voor

derden. Doordat we onze Franse activiteiten begin 2015 verkocht hebben, worden die magazines nu ook als commercieel beschouwd. We blijven die magazines (*L'Expansion*, *Côté Sud/Ouest/Est*, *Style* (de weekendeditie van *L'Express*), het weekblad *Point de Vue*, *Maison Française Magazine*, *L'Etudiant* enz.) zeker tegen de huidige tarieven drukken tot eind januari 2017. Door die gewijzigde situatie drukken we nu voor de helft eigen werk en voor de helft commercieel werk."

**Gingen de investeringen in de drukkerij samen met de uitbreiding in Frankrijk?**

**WM:** "Bij de overname van Groupe Express in 2006 werd inderdaad meteen beslist de drukkerij volledig te vernieuwen. Die vernieuwing begon in 2008, met een bijkomende investering in 2011. In 2008 zijn er vier persen geïnstalleerd (twee Colormans, een Lithoman en een Rotoman) en een Ferag UniDrum-verzamelhechter. In 2011 hebben we nog eens een Lithoman 72 (pagina's) gekocht. Parallel aan de acquisitie van Groupe Express in 2006 hebben we onze drukkerij-infrastructuur bijna volledig vernieuwd. Het orderboekje zit voorlopig praktisch vol en onze Duitse bladen worden nog altijd in Tsjechië uitbesteed. We hebben nog één pers die we te gepasten tijde kunnen vervangen door een pers die 80 of 98 pagina's aankan. We werken nu met een recent machinepark, bijna alles is van 2008 of recentier."

**PL:** "We zullen ons blijven aanpassen aan de veranderingen in de markt en binnen afzienbare tijd stapsgewijs één per één in nieuwe persen investeren. Grosso modo kunnen we nu wel zeggen dat het hart van de drukkerij gezond is. We zijn een moderne drukkerij, toegespitst op magazines en op nieuwe terreinen zoals de markt van de folders en catalogi met grote paginering. We zijn ook gespecialiseerd in de markt van de absolute luxemagazines."

**ALS GROOTWARENHUIZEN EENS  
EEN MAAND GEEN FOLDERS  
DRUKTEN, ZAGEN ZE METEEN EEN  
TERUGVAL IN DE WINKELVERKOOP**

**THE ECONOMIST KOOS VOOR  
ROULARTA**

**De Franse magazines blijven zeker nog in 2016 van de persen in Roeselare rollen. Zijn er nog (inter)nationale bladen die met Roularta Printing in zee willen gaan?**

**PL:** "We hebben altijd al magazines gedrukt voor eigen land maar vooral voor de ons omringende buurlanden, tot Denemarken toe. Nu hebben we een order voor de komende drie jaar binnen van het wereldvermaarde Britse financieel-economische magazine *The Economist*. De oplage, die varieert tussen de 115.000 en de 130.000 exemplaren, moeten we ook verspreiden over de helft van Europa. Een deel van die oplage moet worden verdeeld per vliegtuig, wat nieuw voor ons is. Je moet onder meer *known consignor* zijn en daarvoor een Europees certificaat verkrijgen. De magazines gaan van hieruit zonder verdere controle de vrachtvliegtuigen op, wat betekent dat wij er zeker van moeten zijn dat de pakketten veilig zijn – lees: zonder explosieven. We moeten de magazines dus behandelen en verhandelen in afgesloten ruimten waar enkel personen mogen komen die een specifiek examen hebben gedaan en erkend zijn als *known consignor*. Een gespecialiseerde firma uit Luik komt de vracht hier oppikken en naar de luchthaven brengen."



CONSTANTE KWALITEITSCONTROLE,  
HIER DOOR CHRIST OLIVIER.

**DRUKKEN VOOR DE OVERHEID**  
**Hoe belangrijk zijn overheidsopdrachten voor Roularta?**

**WILLIAM METSU:** "Wij drukken al vijf jaar voor de Nederlandse Spoorwegen. Dat is wel een belangrijke opdrachtgever, ja. Wij drukken ook het Belgische onderwijsmagazine *Klasse*, waarvan men weliswaar minder nummers drukt, maar die opdracht voeren wij al meer dan tien jaar uit."

## DE PRIJS VAN PAPIER

*Hoe zijn de papierenprijzen in 2015 geëvolueerd?*

**WILLIAM METSU:** "We gebruiken 85.000 ton papier per jaar. Stel dat het papier in 1995 100 euro kostte, dan zitten we nu tussen de 60 en de 70 euro. Dat is natuurlijk goed nieuws voor ons, maar minder voor de papierleveranciers, die toch ook moeten blijven leven. Ook zij moeten rendabeler draaien met nieuwe, geautomatiseerde machines. De pulp waarvan papier gemaakt wordt, stijgt dan wel in kostprijs, toch kunnen zij hun prijzen niet optrekken omdat de vraag nog altijd kleiner is dan het aanbod."

**WM:** "De totale oplage van het magazine bedraagt 250.000 tot 270.000 exemplaren – wat we zonder problemen kunnen drukken –, maar voor de verdeling in Duitsland zouden we in tijdnood kunnen komen. Daarom is het order verspreid over twee drukkerijen. Het is de bedoeling om met onze ervaring ook andere magazines met een internationale distributie te benaderen."

**PL:** "Nieuwsmagazines met een waardevolle, ernstige inhoud blijven het goed doen. Dat is internationaal zo en dat zie je ook aan Knack, waarvan de oplage heel stabiel blijft. Met *The Economist* willen we ons imago onderstrepen dat we kwaliteitsvol drukwerk in een strak tijdsbestek internationaal op de markt kunnen brengen. We zijn het nu eenmaal gewoon om met deadlines te werken, we werken immers voor een uitgever. We kunnen dat gemakkelijk aan omdat we alle stappen van het productieproces onder één dak hebben: premedia, plaatkoper, drukkerij, afwerking, verpakking, verzending... Wij kunnen meer snelheid maken dan de meeste commerciële drukkerijen."

## VOORTDUREND DENKEN OVER DUURZAAMHEID

*Hoe bekommerd is Roularta Printing om duurzaamheid?*

**PL:** "Zeker op het vlak van energie, een belangrijke grondstof voor een drukkerij, leveren we een grote inspanning. We hebben ons daarvoor geëngageerd tot de EBO, de Energiebeleidsovereenkomst, waardoor we onze verbeteringen en prestaties zullen borgen in een energiesysteem dat we

in 2015 hebben vastgelegd. In 2016 zullen wij voortdurend streven naar een nog lager energieverbruik."

*Waar is er op dat gebied nog verbetering mogelijk?*

**PL:** "De grootste energievreters zijn de drukpersen zelf, natuurlijk. De droogovens staan bijvoorbeeld op een standaardtemperatuur ingesteld en de ventilatoren die erin draaien op een standardsnelheid. We zullen daarmee experimenteren en kijken wat de invloed op de productie is. We willen ook de manier herbekijken waarop we het papier draaien in de pers. Momenteel gebeurt dat via een soort luchtkussen omdat de inkt aan de ene kant van het papier nog nat is. Vergelijk het met een hovercraft – heel energieverspillend om die lucht daartussen te persen. Nu testen we een speciale puntjesrol die inkt afstoot en het papier draait. Als de testfase positief wordt geëvalueerd, betekent ook dit een hele besparing op jaarbasis. Belangrijk is ook dat elke maatregel die we binnen de EBO nemen, economisch rendabel moet zijn. Het is niet de bedoeling dat we 20 euro investeren die maar 10 euro oplevert."

*Schatten de klanten die inspanningen naar waarde?*

**WM:** "Steeds meer. Vooral Nederlandse klanten vragen ernaar. En ook Franse klanten doen dat. In 2011 en 2012 namen we al deel aan het West-Vlaams Charter voor Duurzaam Ondernemen. Tweemaal leverde ons dat een onderscheiding op. Probleem is: het is een provinciaal charter en dat wordt niet nationaal, laat staan internationaal gedragen. Het is wel belangrijk, maar naar onze buitenlandse klanten heeft dat niet voldoende uitstraling. De EBO, gekoppeld aan de nieuwe ISO-norm 50.001, heeft dat wel. En dat maakt een verschil voor veel klanten, boven op de PEFC- en FSC-kwaliteitsmerken voor ons papier. Zonder

die certificaten en inspanningen heb je nog weinig kans om overheidsopdrachten binnen te halen."

**PL:** "Het is een tendens dat grotere bedrijven almaar meer aandacht aan duurzaamheid schenken en ze eisen dat ook van hun leveranciers. Bij aanbestedingen vallen er met duurzaamheid punten te verdienen."

**WM:** "Voor Roularta Printing is duurzaamheid geen recent fenomeen. Het zit zelfs ingebakken in de organisatie. Het is niet omdat er nu charters zijn en de buitenwereld daar ook steeds meer aandacht aan hecht, dat wij van nul moeten beginnen. Onze technici denken voortdurend aan manieren waarop we kunnen besparen. Al sinds 1992 recupereren we de energie uit de drukkerij om de kantoorgebouwen van Roularta in Roeselare te koelen in de zomer of te verwarmen in de winter. Hier wordt niet bijgestookt. De productie houdt ons warm."

## EEN DRUKWERK WIL JE VOELLEN EN RUIKEN

*Stel, zoon of dochter zegt: "Ik word drukker!" Is dat een slimme keuze of zou ik dat vak beter afraden? Zijn er trouwens nog goed opgeleide drukkers?*

**WM:** "Hola! Hoola! Dat mag je niet zeggen. Drukken blijft zeker. Is het niet voor middelmatige producten, dan zeker voor luxeproducten. Sommige magazines zijn meer dan magazines. Het zijn echte boeken, vol advertenties."

**PL:** "Er is nog nooit zoveel gedrukt als nu. Ondanks de tijdingen die onheilspropheten al sinds de jaren negentig verspreiden. Iedereen merkt aan den lijve dat iets lezen op papier toch nog altijd iets anders is dan op het scherm. Papier is ook altijd overzichtelijker en er is meestal een weldoordachte selectie gemaakt van wat er gedrukt wordt, net omdat je weet dat er een bepaalde kostprijs aan vasthangt."

**WM:** "Een drukwerk wil je voelen en ruiken." ♦

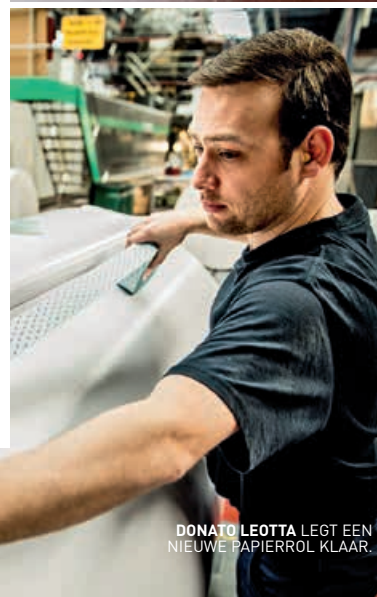
**ONS GROTE VOORDEEL IS DAT WE IN PAGINERING MET KLEINE STAPPEN KUNNEN SPRINGEN. SPRONGEN MET ACHT PAGINA'S IS 'NORMAAL' IN DE MARKT, MAAR WIJ KUNNEN STAPPEN VAN VIER PAGINA'S ZETTEN**



THE ECONOMIST  
"ROLT" VAN DE PERSEN.



GERT DELBECKE  
CHECKT MET EEN LOEP.



DONATO LEOTTA LEGT EEN  
NIEUWE PAPIERROL KLAAR.





WILLIAM DE NOLF



ERWIN DANIS

# HET VERHAAL IS NOOIT AF

Het is een open schuurdeur intrappen: de vernieuwing stopt nooit. Deze boutade is dagelijkse werkelijkheid voor William De Nolf en Erwin Danis, directeurs van respectievelijk Nieuwe Media en Premedia. "Er zijn te weinig uren in een dag", stelt Danis vast. Desalniettemin werd er in die te korte dagen van 2015 titanenwerk verricht.

**Ook in 2015 stond de wereld niet stil. Wat hebben jullie opgetekend als de belangrijkste verwezenlijkingen?**

**WILLIAM DE NOLF:** "We hebben sterk geïnvesteerd in de actualisering van onze mobiele sites – die zijn nu helemaal gefinetuned. Daarna hebben we onze pijlen gericht op onze apps voor smartphones en tablets. Nu ligt de focus volledig op content op maat en *targeted advertising*, initiatieven die we in 2016 volop willen uitrollen."

**ERWIN DANIS:** "Met Roularta Premedia staan wij in voor die applicaties. En inderdaad, in 2015 ging er veel aandacht naar de ontwikkelingen voor pre-web, pre-tablet en pre-smartphone. Uiteraard is de tabletapp voor alle nieuwsmerken al enkele jaren geleden in de markt gezet, maar we brengen nog voortdurend verbeteringen aan. Verfijnen en verbeteren is ook een kwestie van *trial and error*. Niemand heeft van meet af aan een goede app die bugvrij en crash-

vrij is. Maar we beschikken nu wel over een krachtig product dat veel toegevoegde waarde biedt."

**Het onlineverhaal staat, met andere woorden, als een huis?**

**ED:** "Het onlineverhaal is nooit af. We zullen nog updates doen, nog toegevoegde waarde creëren. We kunnen onlinecontent verrijken met audio, video, animaties en grafieken. Dankzij ons redactionele beheersysteem NewsGate is het mogelijk om dat hele verhaal aan te sturen vanuit een editoriale cockpit. Onze journalisten kunnen quasi automatisch hun verhalen verrijken. NewsGate werd geïnstalleerd in 2014, maar in 2015 hebben we het systeem helemaal gefinetuned en nu merken we dat onze gebruikers die extra's online stelselmatig meer gebruiken en consulteren."

In 2016 zullen we nog verdere stappen zetten en de laatste versie van NewsGate introduceren in BMC. In het kort komt het erop neer dat een redacteur niet meer per artikel werkt, maar per story, per verhaal. Neem nu als voorbeeld: David Bowie overlijdt. Dan verzamelt de redacteur alles wat hij rond Bowie kan vinden uit alle mogelijke bronnen. Hij kan zelf teksten schrijven, beelden selecteren, *wires*, het internet, ons archief, onze video's... Vanuit die grote story maakt hij 'pakketjes', inhoud op maat van print, web, tablet... Zonder veel moeite kan hij zijn content via de juiste kanalen verspreiden."

## VOOR TROUWE EN TOEKOMSTIGE ABONNEES

**Wat zullen de onlinelezers onthouden van 2015?**

**WDN:** "Een van de belangrijkste initiatieven was de introductie in september van de +zone voor Knack, Le Vif/L'Express, Trends en Trends-Tendances. *The Daily Trends* kun je beschouwen als de voorloper van de +zone. De redactie van Trends wilde de abonnees meer bieden en meteen ook het magazine een dagelijks ritme geven. Inhoudelijk een fantastisch idee. Al snel zagen we in dat het niet haalbaar zou zijn als we dit relevante initiatief als een *standalone* in de markt zouden zetten. Vandaar de +zone, waarin we nog een stapje verder zijn gegaan dan een eenmalige extra onlinepublicatie, en meteen voor alle nieuwsmerken. In de plaats van een dagritme houdt de +zone nu een continu nieuwsritme aan. Bovendien

geeft de +zone ons de kans om bijvoorbeeld voorpublicaties te doen van bepaalde content, nog voor het magazine in print verschijnt. Maar wel alleen voor de abonnees."

**WE ZULLEN NOG STEEDS UPDATES DOEN, NOG TOEGEVOEGDE WAARDE CREËREN.**

**WE KUNNEN ONLINECONTENT VERRIJKEN MET AUDIO, VIDEO, ANIMATIES EN GRAFIEKEN**

**Daarmee beloon je de trouwe abonnees. Maar de +zone prikkelt ook de toevallige passant die slechts een deel van de inhoud kan raadplegen. En verleidt hem tot het nemen van een abonnement.**

**WDN:** "De doelstelling van de +zone was in eerste instantie het fideliseren van de bestaande abonnees, hen een extraatje bieden. Maar inderdaad, de bedoeling was ook om nieuwe abonnees te werven, met name door de *digital first*-generatie te bedienen en hen zo naar het magazine te leiden. Dat doen we stap voor stap. Eerst kan men enkele artikels gratis lezen met een beperkte registratie, wie meer wil, kan met een proefabonnement een maand lang gratis toegang krijgen tot zowel het magazine in digitale vorm als de +zone. En dan kiest men voor een digitaal abonnement of voor een *full* abonnement (print inbegrepen). De +zone heeft nog een derde doelstelling, namelijk bestaande abonnees digitaal actiever maken. Hen bewust maken dat ze online extra content vinden."

**ED:** "Jaar na jaar stijgen de abonnementen. De meeste lezers kiezen uiteindelijk voor de *full service* maar een blad zoals Knack heeft ook al een extra 1500 digitale abonnees. Onze digitale applicaties worden grotendeels buitenshuis gemaakt, maar wij beheren alles volledig intern. In de tabletapplicaties zijn er drie methoden om de content te tonen: de pdf (de doorbladerbare replica van het magazine), de tekstweergave in een vaste lay-out en de *tablet optimized layout* (de ideale leesvorm). We zien dat twee derde van onze lezers intussen die *tablet optimized layout* verkiest. Toch blijft de digitale consultatie van onze content in verhouding tot de print relatief beperkt. Veruit de meeste lezers blijven papier verkiezen."

## ALLE VIDEO'S IN DE MEDIAHAVEN

**ERWIN DANIS:** "Content wordt steeds meer video. In 2014 zijn we stilletjes begonnen met video, maar die eerste stapjes zijn intussen uitgemond in een volwaardige videocel. We hebben nu alle mogelijkheden om video te capteren, te monteren en te distribueren. In 2015 hebben we een groot aantal video's gerealiseerd, zowel voor intern als voor extern gebruik. Al onze video's worden verzameld in wat wij de *Mediahaven* noemen, en waar ook andere video's van het huis in terecht komen (Kanaal Z, Mediaaan, onze regionale zenders). Via NewsGate kunnen de redacteurs heel efficiënt met die grote beeldbank werken."

## CONTENT EN ADVERTENTIES OP MAAT

**De bestaande abonnee digitaal activeren en hem van print naar online leiden, het lijkt op het eerste gezicht de omgekeerde wereld.**

**WDN:** "Het gaat er ons om onze abonnees beter in kaart te brengen. We bezitten heel wat informatie over de printabonnee, maar online kunnen we het werkelijke surfgedrag, de werkelijke interesse registreren en zo tot een rijker, gedetailleerder lezersprofiel komen. Naarmate we meer *touchpoints* met de lezer hebben, hoe meer we onze content en advertenties op maat kunnen aanbieden. Dat geldt ook voor *line extensions*: daar kunnen we nog gerichter plusproducten in de vitrine zetten die aansluiten bij wat de lezer wil."

**Hoeveel weten jullie intussen van hoeveel personen?**

**WDN:** "We hebben meer dan een miljoen contacten: abonnees op onze bladen en op onze elektronische newsletters, mensen die meedoen aan events, surfers... Online hebben we heel wat *touchpoints* en tools om gedrag te registreren. Een van de beste bronnen van zinvolle informatie is e-commerce. Bijna niets zegt méér over de

interesses van mensen dan de producten die ze kopen. E-commerce is in dat opzicht op verschillende vlakken een ideale manier om onze activiteiten te verbreden."

**Op het vlak van e-commerce is Storesquare.be een belangrijk initiatief. In welke mate leveren jullie daar een bijdrage?**

**ED:** "Storesquare.be op een juiste manier helpen uitrollen, is ook een van de taken van Roularta Premedia. We ondersteunen de *responsive* website, de mailservice, de apps voor tablet en smartphone, *you name it*."

**Content op maat, wat moet dat opleveren?**

**WDN:** "We willen enerzijds dat elke surfer meer pagina's bezoekt en meer tijd doorbrengt op onze site. Wie via sociale media binnenkomt, is meestal een vluchtige lezer. Klik je vanuit Facebook een artikel van een nieuwsmerk van Roularta aan, dan is de kans groot dat je alleen dat ene stuk leest en meteen weer wegzapt. Om dat te vermijden, moeten we onze onlinebezoekers meer *trending content* tonen, de meest gelezen stukken, in de hoop dat ze een tweede *click* maken en bij de rest van ons aanbod terecht komen. Wij willen de intelligente lezer bereiken die moet ontdekken welke informatie wij te bieden hebben, wij willen meer bezoeken per bezoeker en een stijging van het unieke bereik. Wij moeten de markt sterker duidelijk maken dat we sneller op de bal spelen dan om het even wie als het om actualiteit gaat. Het is aan ons om de perceptie te doorbreken dat een nieuwsmerk dat eenmaal per week in print verschijnt, niet elke dag online stof kan doen opwaaien.

Mensen willen meer relevantie en snellere sites. Ze willen meer content op maat en advertenties die beter passen in die context en aansluiten bij hun interesses. We hebben er alle belang bij onze content te boetsen naar de wensen van de surfer – toch als we willen dat hij een 'wow'-effect ervaart."

**Jarenlang werd stellig beweerd dat de digitale media de traditionele print zouden kannibaliseren. Print prijkt intussen nog altijd bovenaan bij Roularta. Is het pleit voor eens en voor altijd beslecht?**

**WDN:** "We stellen vast dat er een grote complementariteit is. Voor adverteerders hebben multimediacampagnes de grootste impact. Ook redactioneel moet je de puzzel goed leggen. De onlineredactie zorgt voor de continuïteit en covert het nieuws. Daarbovenop heb je meer diepgang en opinies, het nieuws dat ertoe doet en dat we exclusief aanbieden aan onze abonnees in de +zone. Gelukkig kunnen wij die diepgang garanderen omdat we een enorm concurrentieel voordeel hebben: onze brede waaier aan magazines. Voor bijna elk onderwerp kunnen we een beroep doen op inhousespecialisten. Op onze redacties werken dokters, architecten, fiscalisten, juristen... We hebben een enorme knowhow die we snel in stelling kunnen brengen."

## HET VERMIJDEN VAN VALKUILEN

**Wat mogen we nog verwachten de komende jaren?**

**WDN:** "We richten ons in eerste instantie op onze sites, maar we moeten het conceptueel een niveau hoger zien. Naarmate we meer te weten komen over onze surfers, kunnen we doelgroepen definiëren over alle titels van Roularta heen. Neem 'culinair' of 'reizen' als voorbeeld, daarmee moeten we ons nog meer op *communities* richten en producten ontwikkelen waarvan we weten dat ze bij onze lezers in de smaak vallen. Die content is uiteraard verspreid over tal van publicaties, maar de kennis die we hebben over de lezers van Knack, Le Vif/L'Express, Trends, Trends-Tendances, Steps, Nest... moeten we bundelen en vermarkten."

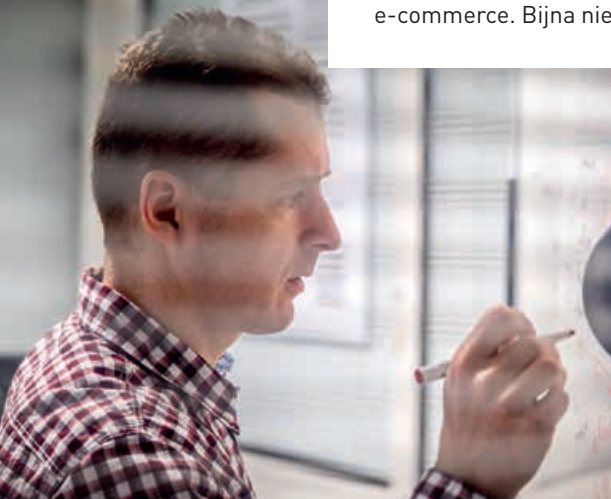
**ED:** "Om een boost te geven aan toekomstgerichte projecten hebben wij het *Innovation*

*Lab* opgericht. Daar onderzoeken en ontwikkelen wij nieuwe ideeën voor we die overdragen aan de respectievelijke businessunits. Momenteel zijn we bijvoorbeeld bezig met *Instagram advertising*, wat misschien een interessante bijdrage kan leveren aan onze collega's van Roularta Local Media (met Digilocal) en Roularta Custom Media. We onderzoeken die piste in nauwe samenwerking met Facebook en zullen het project overdragen als het eenmaal op punt staat. Digilocal en Custom Media introduceren de formule dan op de markt en geven de nodige opleiding aan hun sales-team. Het is maar een voorbeeld, wij zijn voortdurend bezig met het verkennen van nieuwe zaken om ze op hun échte meerwaarde te taxeren."

**BIJ INNOVATIES MOET JE NIET PER SE DE EERSTE WILLEN ZIJN. JE BENT BETER NUMMER TWEE OF DRIE, WANT NUMMER ÉÉN VALT VAAK IN EEN DIEP GAT VOOR HIJ HET GOED EN WEL BESEFT**

**Hoe beslis je wat er kans heeft om door te breken en wat niet?**

**ED:** "We stelen met onze ogen en onze oren, zoals mijn grootmoeder zaliger zei. Ervaring speelt een grote rol, maar eerlijk: wij missen soms ook. Een gouden raad is dat je bij innovaties niet per se de eerste moet zijn. Je bent beter nummer twee of drie, want nummer één valt vaak in een diep gat voor hij het goed en wel beseft. Het is onze taak innovaties op te merken, maar evengoed om valkuilen te vermijden. Hoe dan ook vereist dat verschillende technische competenties." ♦



PETER THIERSFRANK MINNE

# VAN (BIG) DATA NAAR BRUIKBARE INFORMATIE

Abonnees zijn voor Roularta wat olie is voor de Arabieren. Weten wie die abonnees zijn, is cruciaal om hen te blijven dienen: zo kan Roularta zorgen voor de juiste content en producten. Nu 'data' almaar meer synoniem staat voor 'big data' en ook de adverteerders veel belangstelling hebben voor lezersprofielen, komt het erop aan uit de vloed aan informatie praktisch bruikbare kennis te puren. Een taak voor Frank Minne (Circulation Director) en Peter Thiers (Business Specialist Data and CRM).

*Het is alsof niemand nog uitgepraat geraakt over big data? Maar hoe nieuw is dat allemaal?*

**PETER THIERS:** "Data zijn inderdaad niet zo nieuw voor ons. Ze zijn vervlochten met onze geschiedenis als abonnementsorganisatie. Voor wie inzet op abonnementen, is het verzamelen van informatie uit de lezersmarkt een essentiële hefboom voor succes. Het belang van (big) data is dus bij Roularta altijd groot geweest."

**FRANK MINNE:** "De meeste titels hebben 85 tot 90 procent abonnees. We hebben een team van zes directmarketingspecialisten die alle bekende kanalen gebruiken (direct mail, televerkoop, e-mail en online, advertenties, partnerschappen, face-to-face...) om een maximale instroom van nieuwe klanten-abonnees te realiseren. Ze krijgen daarbij ondersteuning van een team dataspecialisten. Dat is onze traditionele manier van werken. Wat niet belet dat elk jaar iets nieuws brengt. In 2015 hebben we bijvoorbeeld geleerd dat onze magazines zelf goede ambassadeurs zijn in het directmarketingverhaal. Wat hebben we gedaan? In plaats van de traditionele directmarke-

tingcommunicatie stuurden we het magazine zelf naar een prospect, zodat die gedurende een aantal weken met het product kennis kon maken. Die aanpak leidde tot een bijzonder goede conversie en een flinke instroom van nieuwe abonnees. In 2016 blijven we uiteraard inzetten op die succesvolle aanpak.”

#### Hoe succesvol is succesvol?

**FM:** “Als we iemand een magazine toezenden, verdubbelen we onze conversie. Bovendien verloopt het contact om daartoe te komen veel vlotter. Een van onze belangrijkste trajecten om nieuwe abonnees te werven is telemarketing, waarvoor we samenwerken met zes externe bureaus omdat de volumes te groot zijn. Als je aan de telefoon aan iemand moet uitleggen wat een Knack-

### DE AUTONOMIE VAN DE REDACTIE IS EEN CONDITIO SINE QUA NON OM ALS KWALITEITSMEDIUM TE OVERLEVEN

pakket inhoudt, dan ben je daar wel even zoet mee. Als je eerst enkele exemplaren hebt gestuurd, is er meteen een concrete kapstok om het verkoopsgesprek te voeren. Efficiëntere telefonische salesgesprekken zijn uiteraard ook kostenbesparend: de verkoopsgraad verhoogt terwijl de gespreksduur vermindert. Ook de schriftelijke evenknie van die aanpak, het toezenden van nummers gevolgd door een direct mail, levert betere resultaten op. De kostprijs van het toezenden van de kennismakingsnummers betaalt zich dubbel en dik terug in de vorm van een beter rendement.”

### WELK SOORT DATA SCIENTIST?

**FRANK MINNE:** “We mikken veeleer op zogenaamde *citizen data scientists* in de plaats van *data scientists*. Mensen, met andere woorden, die niet graven, graven, graven in een berg ruwe data, maar die een behoorlijke kennis hebben van onze business én over voldoende technische bagage beschikken om met data te werken. Je ziet: opnieuw kiezen we voor een pragmatische benadering die moet leiden tot praktisch bruikbare oplossingen.”

### EEN NIEUW PLATFORM VOOR E-COMMERCE

*Telefoon en direct mail zijn geen nieuwe communicatiemiddelen in direct marketing.*

#### Wat met het digitale kanaal?

**FM:** “In de mix van kanalen neemt het belang van digitale marketing inderdaad toe. De klassieke telemarketing is nog altijd de koploper qua rendement, gevolgd door direct mail en, op een derde positie intussen, e-marketing. Dat is ooit anders geweest. Abonnementen digitaal werven was vijf jaar geleden nog vrij marginaal. De rendementen per campagne stonden niet in verhouding tot wat we met de klassieke kanalen bereikten. Nu zien we dat het volume groeit, maar belangrijker nog: we komen met e-marketing stilaan in de buurt van de rendementen die we uit klassieke marketing halen. Heel interessant, want de kostprijs ligt natuurlijk een heel pak lager terwijl we sneller kunnen schakelen omdat de doorlooptijd van het hele proces veel korter is.”

**PT:** “We hebben hard gewerkt aan enkele innovatietrajecten waarvan we in 2016 de resultaten zullen zien en die we verder zullen uitrollen. Een belangrijke stap is de vernieuwing van het e-commerceplatform. Het is intussen al van 2002 geleden dat we de webshop Abonnementen.be hebben gelanceerd, met een selfservicekanaal waar lezers bijvoorbeeld hun abonnement konden beheren en terecht konden met vragen over de distributie of voor de schorsing van het abonnement tijdens een vakantieperiode. Die site hebben we volledig vernieuwd, met een frissere look-and-feel en een *responsive design* zodat die ook mobiel raadpleegbaar is. De groei van het mobiele is spectaculair, dat zien we ook op onze nieuwssites en e-commercesites. De nieuwe site zal meer mogelijkheden bieden voor campag-

nes en acties met partners. Zo mogelijk nog belangrijker is dat we zowel voor onze nieuwssites als voor onze e-commercesites willen dat de lezers/kanten zich registreren zodat we enerzijds gegevens van hen capteren en zij anderzijds heel gemakkelijk van onze nieuwssites het overstapje kunnen maken naar onze e-commercesites. En omgekeerd. In de tweede helft van 2016 breiden we het e-commerceplatform ook uit voor onze *line extensions*.”

### MET E-MARKETING KOMEN WE STILAN IN DE BUURT VAN DE RENDEMENTEN DIE WE UIT KLASSIEKE MARKETING HALEN

#### HET KAF TUSSEN HET KOREN

*Big data betekent ook: veel kaf tussen het koren. Hoe haal je uit die oneindige poel van gegevens net dat wat je kunt gebruiken?*

**FM:** “In de loop van de jaren hebben we diverse tools ontwikkeld om data te verzamelen en te vertalen naar bruikbare profielgegevens voor onze directmarketingmensen. We hebben ook een datateam dat die tools beheert en analyses en doelgroepselecties maakt. We zeiden het al: bij Roularta hebben we een jarenlange ervaring met analyse en gebruik van data.”

**PT:** “Wat wel nieuw is, is dat we sinds enkele jaren onze offlinedata (abonnementsgegevens, data uit allerlei interacties met lezers) kunnen aanvullen met data over digitaal gedrag. We kunnen volgen wat mensen doen op onze (mobiele) sites en dat vertalen naar profielen of gebruikspatronen. Die profielen van onze lezers/kanten zetten we in voor de optimalisatie van onze eigen lezersmarketing. Redactioneel lopen er ook een aantal testen rond personalisatie van content (bepaalde secties op de nieuwssites, nieuwsbrieven...) op basis van het lezersprofiel. Voor advertising hebben



MEETING BIJ DIRECT MARKETING/LEZERSMARKT.



ESTHER SYS, JOSEFIEN DEMUYNCK EN ILSE SOENEN VAN DIRECT MARKETING/LEZERSMARKT.



SOFIE VANSLAMBROUCK EN NADINE PATTOU VAN DE ABONNEMENTENADMINISTRATIE.



HET TEAM VAN DE ABONNEMENTDIENST.

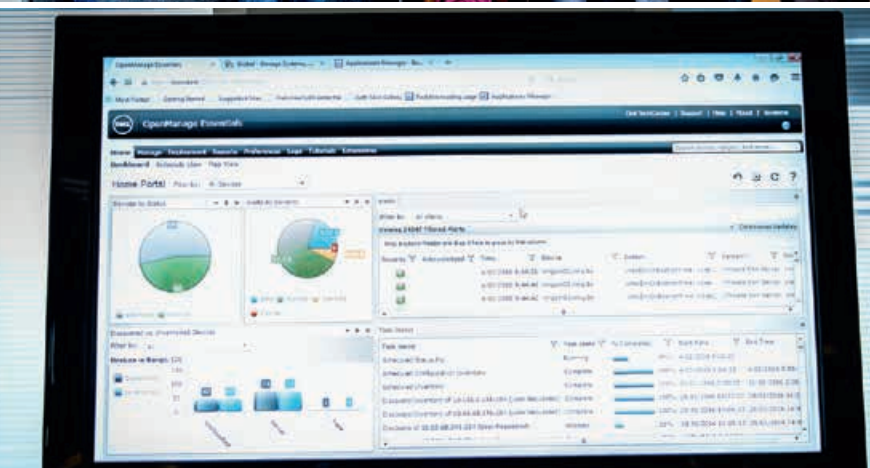
we in 2015 de eerste stappen gezet om een aantal extra mogelijkheden aan te bieden via de regie. Traditioneel boekte men een campagne op een nieuwssite of op een bepaalde sectie of rubriek op die site. Nu kunnen we de adverteerder de kans geven om, op basis van de specifieke selectiecriteria, interesses en het historische gedrag van onze lezers, zijn doelgroep nog beter te bereiken. Wat een positief effect heeft op de *return on investment* van de adverteerder.”

**Hoe werkt Roularta aan het verbeteren van de efficiëntie van haar bigdata-beheer?**

**PT:** “Het is zowat een traditie dat dit huis nuchter en pragmatisch aankijkt tegen de hype die soms rond technologische innovaties wordt gecreëerd. Dat geldt ook voor de nieuwe tools om big data te beheren en te analyseren. We vragen ons ook af of we dat als mediabedrijf allemaal zelf moeten ontwikkelen, dan wel of we niet beter samenwerken met technische partners en kiezen voor snel inzetbare geïntegreerde tools. Alle mediabedrijven zijn aan het experimenteren, wij kiezen ervoor om te werken met oplossingen die heel snel resultaat opleveren. Zo waren wij de pilootpartners voor een *behavioural profiling*- en *targeting*-module van het Belgische Selligent. Die tool volgt het surf- en klikgedrag op onze sites en apps en vertaalt dat onmiddellijk naar een bruikbaar profiel. Geen bigdatastore in *the cloud* met ruwe gegevens dus, maar meteen tastbaar resultaat. Deze pragmatische manier laat ons toe om heel snel ervaring op te bouwen. In 2015 hebben we die tool in gebruik genomen. We hebben ook ons datateam gedeeltelijk vernieuwd en bewust gekozen voor iets meer technische profielen: mensen die zelf met die data aan de slag kunnen gaan.”

**Gespecialiseerde data scientists?**

**FM:** “Dat nu ook weer niet. We verzamelen ook geen data om de data, maar wel met het oog op commerciële trajecten. De medewerkers van het datateam moeten goed overweg kunnen met collega’s van promotie en direct marketing.”



IT-MAN CARL DEBLAERE.



MARTINE DE JAEGERE VAN DE DISTRIBUTIECEL.

**VOOR WIE INZET OP ABONNEMENTEN, IS HET VERZAMELEN VAN INFORMATIE UIT DE LEZERSMARKT EEN ESSENTIËLE HEFBOOM VOOR SUCCES**

**Is de +zone, waarbij het eigen nieuws niet meer voor Jan en alleman zichtbaar is, een hulp om nieuwe abonnees te werven?**

**PT:** “Sinds september 2015 hebben we de +zone geïntroduceerd op onze magazine-sites. Een deel van de inhoud blijft voorbehouden voor onze abonnees. Waardevolle content van journalisten gratis verspreiden ondergraaft op termijn het betalende model, dat is de eerste bestaansreden van de +zone. Een tweede bestaansreden is dat we op deze manier onze (mobiele) sites beter kunnen inzetten om onze bestaande abonnees beter te bedienen en te belonen met extra nieuws en om nieuwe abonnees aan te trekken. Potentiële nieuwe lezers kunnen we met de +zone laten proeven van ons aanbod, zonder meteen alles weg te geven. Het afgeschermd artikel kan wel worden gedeeld via de sociale netwerken.”

**FM:** “De +zone is zó opgebouwd dat geïnteresseerde lezers via een snelle registratie en vervolgens een gratis proefabonnement stapje voor stapje bij een betalend abonnement komen. Zo hebben we vanuit direct marketing met de +zone de digitale evenknie van de methode om proefnummers van een magazine toe te zenden naar prospecten.”

**MEER MARKETING AUTOMATION**

**Wat brengt 2016 nog?**

**PT:** “We willen in 2016 met dezelfde tools die we gebruiken om de lezersprofielen op te bouwen de overgang maken van een klassieke directmarketingbenadering naar meer geautomatiseerde realtimecampagnes. Zeg maar *marketing automation*. Een voorbeeld: iemand bezoekt de abonnementenwebshop en bekijkt daar het aanbod van een van onze magazines, of registreert zich op de +zone om daar enkele artikels te lezen. Dan is het onze taak om niet meer te wachten tot een volgende algemene campagne om die potentiële abonnee te benaderen, maar hem stante pede een aanbod te doen dat aansluit bij de interesses die wij gemeten hebben.” ♦

**PT:** “Als we spreken over data, hebben we het niet altijd over big data, over grote volumes of digitaal gedrag. We hebben uiteraard ook nog een belangrijk offlinegedeelte in onze business, de print. Voor ons is het essentieel om de online- en offlinedata te koppelen tot een zogenaamde *‘single customer view’*. Om nieuwe manieren van meten (klik- en leesgedrag, leesduur, *social share data*...) te combineren met klassiekers als conversies, klantentrouw en dergelijke. Daardoor moeten we komen tot bruikbare informatie die we kunnen interpreteren en analyseren om aanbevelingen en doelgroepselecties te maken. Want dat is essentieel: de data moeten *‘actionable’* zijn: niet enkel beschikbaar om analyse en inzicht op te bouwen, maar ook bruikbaar om concrete acties aan te sturen.”

**HET AXIOMA VAN DE AUTONOMIE**

**Zien welke artikels lezers aanklikken en welke niet, dat is commercieel van goudwaarde. Maar bestaat het gevaar niet dat de redacties binnenkort instructies krijgen om zich toe te leggen op het soort stukken dat veel clicks haalt?**

**FM:** “Als we dat zouden doen, zouden we met ons type van publicaties niet goed bezig zijn. Het is natuurlijk een uitdaging voor elke redacteur om geconfronteerd te worden met enkele realiteiten, met de *‘consumptie’* van zijn bijdragen. Maar in dit huis blijft de autonomie van de redactie een axioma, wat trouwens een *conditio sine qua non* is om als kwaliteitsmedium te overleven.”

**PT:** “We hebben indertijd leesstudies gedaan en ook toen was het niet zo dat enkel het volume, het aantal keren dat een artikel werd gelezen, bepalend was voor de successcore. Je hebt ook specifieke niche-artikels die misschien niet door alle lezers worden gelezen, maar erg goed scoren bij een bepaalde doelgroep. We moeten er dus toe komen niet alleen impressies te meten, maar ook aandacht. Er is een verschil tussen een vluchtige voorbijganger en iemand die zorgvuldig ons aanbod bekijkt en leest.”

**JAN CATTRYSSE**



**WILLEM VANDENAMEELE**

# GEEN DAG ZONDER VERANDERINGEN

Als iets niet werkt, dán vooral lopen ze in de kijker. Dan groeit het besef van hun cruciale rol in het gigantische raderwerk van Roularta. In de backoffice laten Jan Cattrysse (Directeur Administratie) en Willem Vandenameele (IT-directeur) 'de boel draaien' – wat conservatief klinkt. Tegelijkertijd voeren ze ook progressieve operaties uit: bij de nieuwe projecten van Roularta, en dat zijn er nogal wat, leveren ze een essentiële bijdrage.



*In de vitrine van Roularta verandert er vrijwel dagelijks iets: online en offline draait de productie op volle toeren terwijl op hetzelfde moment heel wat innovaties worden doorgevoerd. Dat moet nogal wat druk leggen op administratie en IT?*

**JAN CATTRYSSE:** "De wereld evolueert steeds sneller en Roularta probeert daar in eenzelfde tempo op in te spelen. De klanten eisen almaar meer. Ze willen enerzijds mee zijn in het onlineverhaal en er anderzijds als individu uitspringen om niet te verdwijnen in de massa. Praktisch betekent dat voor ons dat wij ons steeds flexibeler moeten opstellen, met nieuwe ideeën moeten komen, experimenteren en nieuwe zaken in de markt zetten... Dat is prima natuurlijk, maar achter de schermen heeft dat telkens een impact op de administratieve organisatie. Neem Scanlink, een icoontje dat in een advertentie de link legt tussen print en online. Vroeger hadden wij alleen het printmateriaal nodig, nu komt daar het Scanlink-icoontje en de link naar de site bij. We moeten er met andere woorden voor zorgen dat we de impact van nieuwe technieken ook beheren."

Dat is niet altijd zo evident. Roularta Local Media is ook een mooi voorbeeld: zij bieden een totaalpakket aan voor de lokale markt. Daarvoor moeten wij nieuwe systemen ontwikkelen. Soms gebeurt dat een beetje op de tast. Wat we al jaren doen, magazines maken, dat zit ingebakken in de organisatie – dat is een fluitje van een cent. Wat nieuw is – en er is nogal wat innovatie binnen Roularta –, vereist unieke oplossingen die we niet zomaar van het schap kunnen plukken. Voor ons was 2015 in die zin echt wel een kanteljaar: we moesten op heel veel nieuwe dingen snel een degelijk antwoord geven waarbij we niet altijd konden terugvallen op onze ervaring."

## **NOOIT IN HET WILDE WEG**

*Bij innovaties loert altijd het gevaar om de hoek dat er veel wordt geïnvesteerd in ontwikkelingen die naderhand nergens toe blijken te leiden.*

**JC:** "Er komen almaar meer vragen van alle kanten uit de organisatie. We hebben dan ook een audit laten doen om te onderzoeken hoe we onze middelen efficiënt kunnen inzetten. Het resultaat is dat ik een 'annex' aan mijn functie



**WIJ MOETEN ONS STEEDS  
FLEXIBELER OPSTELLEN,  
MET NIEUWE IDEEËN  
KOMEN, EXPERIMENTEREN  
EN NIEUWE ZAKEN IN DE  
MARKT ZETTEN**



FRANCKY DEPOORTER EN FRANK TAYMANS  
VAN SYSTEEMBEHEER PRODUCTIE.



CHRISTOPHE LALOO  
EN RUTH BROUCKAERT  
VAN CENTRALE BACKOFFICE.



HR-DIRECTEUR KATRIEN DE NOLF  
MET HILDE VANHAELEWYN.



KARIN WYNSBERGHE VAN  
CENTRALE BACKOFFICE.



HET IT-TEAM.

heb gekregen: PMO, Project Management Officer. Voor alle projecten die naar IT gaan en een doorlooptijd van minstens 30 dagen hebben, moet een projectinitiatiedossier worden opgemaakt. Elk dossier moet goedkeuring krijgen van de *board* (Rik De Nolf, Xavier Bouckaert, Katrien De Nolf en ikzelf). Pas dan kan Willem Vandenameele zich op het project werpen. Dit om te vermijden dat er te veel dingen in het wilde weg in gang worden gezet.”

**WILLEM VANDENAMEELE:** “Als we systemen moeten bouwen om de nieuwe uitdagingen van alle geledingen binnen Roularta te ondersteunen, proberen we meteen zo veel mogelijk flexibiliteit mee in te bouwen. Vroeger hadden we een systeem dat gemaakt was voor magazines en was het verhoudingsgewijs simpel. Een magazine meer of minder maakte voor het IT-systeem niet zoveel verschil. Nu worden er veel meer functionaliteiten en een enorme wendbaarheid verwacht.”

**Wat bij Roularta van IT wordt verwacht, is de jongste jaren allicht behoorlijk veranderd.**

**WV:** “Zeker. Ik vind dat een positieve evolutie. Vroeger werd IT gezien als een ondersteuning van de business, terwijl nu steeds meer de vraag komt hoe wij vanuit onze sterktes kunnen bijdragen aan de business.”

**En hoe kunnen jullie bijdragen?**

**WV:** “We verzamelen alle mogelijke data om het profiel te maken van onze onlinelezers. Drie vliegen willen we daar in één klap mee

slaan: we willen onze lezers doelgericht onze (extra) producten aanbieden, we willen aangepaste advertenties verkopen en we willen onze content aanpassen aan het lezersprofiel. Een van de zaken die we voor dat laatste doen, is een systeem op poten zetten dat teksten automatisch categoriseert. Ons systeem genereert automatisch relevante trefwoorden en stelt die voor aan de auteur van de tekst, die bepaalde tags kan wissen of er andere aan kan toevoegen. Het is een zelflerend systeem dat beter wordt naarmate het meer teksten verwerkt.”

**Die lezersprofielen zijn het vliegwiel van nogal wat toepassingen. Hoe stelt u die profielen samen?**

**WV:** “Onder meer door het optrekken van registratiemuren. Niet te verwarren met betaalmuren, iets wat we gedaan hebben voor Krant van West-Vlaanderen en de +zone van de nieuwsmagazines. Registratiemuren dienen om een zorgvuldig profiel op te bouwen van onze onlinelezers, die we vragen om basisgegevens over zichzelf in te vullen. Ook andere uitgevers zijn daar volop mee bezig en misschien komen we ooit tot één login voor alle publicaties. Technisch zijn we al ver gevorderd. Het is nu zaak om dat op de juiste manier in de markt te zetten zodat we de lezers niet bruskeren. Niet alleen registratiemuren schetsen een beeld van onze onlinelezers, we stellen hun profiel scherp op basis van hun daadwerkelijke gedrag op onze sites.”

### ÉÉN CRM-TOOL VOOR IEDEREEN

**Welke IT-inspanningen hebben jullie in 2015 geleverd?**

**WV:** “We hebben hard gewerkt aan onze vernieuwde en meer klantvriendelijke abonneermentenwebsite. Op die site krijgen lezers extra service en vinden ze allerlei waardevolle promoties terug. Adverteerders komen we nog meer tegemoet door de advertenties die wij vroeger alleen in Roeselare opmaakten, nu ook deels op te maken in de verkoopkantoren van De Streekkrant in de provinciehoofdsteden. Op die manier krijgen we een nauwer contact met de klant en kunnen we efficiënter aan de opmaak werken. Ook nieuw zijn de systemen die we ontwikkelden voor Digilocal waarbij we alle mogelijke data van onze klanten centraal verzamelen voor intern gebruik. Daarmee voorkomen we dat we onze klant voor kleine praktische zaken, zoals het aanleveren van een logo, moeten lastigvallen en kunnen we ons concentreren op zijn business. Wat daarbij ook helpt, is dat we in 2015 onze salesmensen van Local Media volledig mobiel hebben uitgerust. Ze hebben werkelijk alles bij de hand: altijd gesynchroniseerde updates van productfiches en tarieven, demo’s, administratieve tools, bezoekrapporten...”

**JC:** “Van het een komt het ander, natuurlijk. Nu de salesmensen mobiel zijn geworden, willen ze daar maximaal rendement uit halen. Op elk moment, op elke plek willen ze de meest actuele informatie van hun klant opvragen. We zijn dan ook begonnen met

de studie over de invoering van een nieuwe CRM-tool die dat allemaal mogelijk moet maken. Dat klinkt eenvoudig, maar het is vrij complex omdat de toepassing een oplossing moet bieden aan de uiteenlopende verwachtingen binnen de vele actierreinen van de hele Roularta-groep. Wij willen geen meerdere toepassingen, maar één tool die iedereen kan gebruiken. Noodzakelijkerwijs zal dat een heel flexibel systeem zijn, maar wel een dat we ook centraal kunnen beheren. Bovendien moet die tool kunnen ‘spreken’ met onze interne databases. Pas dan weten onze mensen *on the road* in geen tijd de omzetting van hun klanten, eventuele klachten, openstaande saldo’s, de solvabiliteit van de klant... Een goed CRM-systeem is het fundament om te bouwen aan een persoonlijke en professionele band met onze klanten. In 2016 willen we de implementering van de nieuwe CRM-tool opstarten. Zoals altijd pakken we de zaken op een pragmatische manier aan en rekenen we op een voortschrijdend inzicht. Het is duidelijk dat er aan de ontwikkelingen geen eind komt. Gelukkig maar.” ♦

**WE MOETEN OP HEEL VEEL NIEUWE DINGEN SNEL EEN DEGELIJK ANTWOORD GEVEN WAARBIJ WE NIET ALTIJD KUNNEN TERUGVALLEN OP ONZE ERVARING**



BRUSSELS MEDIA CENTRE

**BMC**

**BRUSSELS MEDIA CENTRE**

Redactiehuis  
Raketstraat 50  
1130 Brussel



# ONZE BUSINESS? TIJD KOPEN

JOS GROBBEN  
AMID FALJAOU



Inscriptie uit het paleis van Darius II in Persepolis (Oud-Persisch) (ca. 500 vóór Chr.)

Uitdrukking die verwijst naar de strijd, maar die niet gelezen kan worden.

AMID FALJAOU EN JOS GROBBEN.

“Wij besparen onze lezers tijd door het echte nieuws van de betekenisloze ruis te scheiden. En tijd is een schaars goed, duurder dan geld.” Amid Faljaoui (uitgever van de Franstalige nieuwsmagazines) en Jos Grobben (Directeur Magazines) delen een onwankelbaar geloof in kwaliteitsjournalistiek. Het is meer dan een geloof, het is de reden waarom de magazines van Roularta het zo uitstekend doen.

**Hoe kijkt u terug op het medialandschap in 2015 in het algemeen en de titels van Roularta in het bijzonder?**

**JOS GROBBEN:** “Wie naar het medialandschap van 2015 kijkt, krijgt een heel diffuus beeld. Sommige media hebben het heel goed gedaan en andere hebben er niet zoveel van gebakken. In het algemeen hebben de magazines het niet goed gedaan. De advertentiemarkt presteerde niet op niveau en ook de lezersmarkt was voor de meeste magazines niet goed. Wij mogen dus van geluk spreken – maar is het wel geluk? – dat wij met onze magazines een uitzonderlijk goed jaar achter de rug hebben.”

**Zowel op het vlak van advertentie-inkomsten als op het vlak van aantal lezers?**

**JG:** “Op beide vlakken. Na een jarenlange terugval zijn de advertentie-inkomsten lichtjes gegroeid met een procent of twee, wat heel hoopgevend is. Eveneens hoopgevend is de lezersmarkt. Losse verkoop en abonnementen zorgden voor meer inkomsten. Onze politiek die gebaseerd is op correcte prijzen, loont. In schril contrast met de gratisaanpak van veel websites e.a. Dagbladen hebben een gigantisch offensief ingezet om abonnementen te werven, met acties die gaan tot een maandabonnement voor de ridicule prijs van 1 euro. Natuurlijk zijn veel mensen verleid om zich in te schrijven op zo'n gebradeerd abonnement. Tegelijkertijd wens ik de aanbieders van dergelijke abonnementen veel geluk om hun nieuwverworven abonnees ooit weer naar een fatsoenlijk tarief te krijgen.”

**Doen de braderieprijzen op de abonnementenmarkt de Roularta-titels pijn?**

**JG:** “Alle media vechten voor hetzelfde: tijd. Wat bedoel ik daarmee? Of je nu leest of kijkt of surft: mensen zijn geïnteresseerd in nieuws. Met onze magazines proberen wij in de wirwar van nieuwtjes en meninkjes

het echte nieuws en de echte analyse te distilleren. We proberen duidelijkheid te scheppen in de complexe wereld van sport, politiek, economie, cultuur... Stel dat mensen één uur per dag tijd uittrekken voor nieuws. Het is niet omdat er acht kranten, drie tv-stations en negen websites

bij komen, dat ze meer tijd aan nieuws zullen besteden. De consumptie zal hetzelfde blijven: dat ene uur. Wat doen wij dus in se? Wij kopen tijd bij klanten. Wij kopen tijd bij lezers, kijkers, surfers. Dat is onze business.”

**AMID FALJAOU:** “Ik sluit mij volledig aan bij die visie: de echte strijd is die om de tijd. Tijd is belangrijker dan geld, want het is in de eerste plaats met hun tijd, hun aandacht, dat de lezers ons belonen – zeg maar: vergoeden. Tijd is een schaars goed. Sterker nog: voor velen is het tijdsbudget krappere dan het financiële budget. Als je het goed en wel beschouwt, speelt dat in de kaart van de Roularta-magazines.”

**Leg dat eens uit.**

**AF:** “Wij liggen goed bij lezers die zich niet tevredenstellen met voorgekauwd nieuws in vaste formats. Deze kritische mensen wensen geen nieuws dat tot zijn meest simpele vorm verengd is en dat rondjes draait op sites allerhande. Ik denk dat we zonder overdrijven kunnen spreken van een infobe-

**WIJ HEBBEN MET ONZE MAGAZINES  
EEN UITZONDERLIJK GOED JAAR ACHTER  
DE RUG. ZOWEL OP HET VLAK VAN DE  
ADVERTENTIE-INKOMSTEN ALS OP HET  
VLAK VAN HET AANTAL LEZERS**

sitas of van een snelnieuwsindigestie. Dat spel spelen wij bij Roularta niet mee. Dat de magazines eenmaal per week verschijnen, is in mijn ogen een voordeel. Wij gaan voor het leesplezier, voor de diepgang. Een meerwaarde voor de lezer en voor de adverteerder tegelijkertijd. We doen er alles aan om dat leesplezier te maximaliseren. Niet door de ‘kersen’ te plukken van het

**WIJ GAAN VOOR HET LEESPLEZIER,  
VOOR DE DIEPGANG. EEN MEERWAARDE  
VOOR DE LEZER EN VOOR DE  
ADVERTEERDER TEGELIJKERTIJD**



DIRK VAN DE VOORDE EN LUC HUYSMANS  
VAN TRENDS.



REDACTIEVERGADERING BIJ SPORT/VOETBALMAGAZINE:  
JACQUES SYS, JAN HAUSPIE EN FRÉDÉRIC VANHEULE.



ERWIN NECKEBROECK  
BAKT FRIETEN.



THIERRY FIORILLI, HOOFDREDACTEUR  
VAN LE VIF/L'EXPRESS.



PROMOTIEMANAGERS. VOORAAN PATRICK BETRAINS  
(KNACK), EN ACHTER HEM SARAH MULONGO (TRENDS),  
DAPHNÉ MONTEYNE (WEEKEND/NEST)  
EN DAISY JUVIJNS (DATA NEWS).

‘nieuws’ op het internet, maar door alleen andere en exclusieve informatie te brengen. Daarenboven presenteren wij onze magazines als mooie objecten waarvoor onze lezers graag achteroverleunen om ervan te genieten.”

**DE BINDING MET DE ABONNEE**

*Is die rigoureuze koers voor het échte nieuws een sterkhouders?*

**JG:** “Wij zijn altijd sterk geweest in abonnees. Dat heeft ervoor gezorgd dat we het de afgelopen jaren – in verhouding tot vele andere magazines die afhankelijk zijn van de losse verkoop – behoorlijk goed hebben gedaan. Abonnees zijn voor ons meer dan lezers, zij behoren tot een community, het zijn *members* van de *Knack Club*. Zij hebben interesse voor culturele en andere producten en diensten, voor reizen en events. Wij zorgen voortdurend voor nieuwe voordelen.”

*Abonnementen omzeilen de afbrokkelende klip van de losse verkoop?*

**JG:** “Het is vooral interessant omdat je je abonnees op termijn beter aan je kunt binden. Met allerlei acties. In december 2015 hebben we er heel succesvolle gehouden. Het eindresultaat is dat wij met de magazines in 2015 een rendement hebben gehaald dat vergelijkbaar is met de jaren voor de crisis. Een uitzonderlijk goed jaar.”

*Is die ommekeer structureel of eenmalig geluk?*

**JG:** “Wij hopen dat het structureel is, natuurlijk.”

*Bestaan er indicatoren die naar het ene of het andere wijzen?*

**JG:** “Er zijn nauwelijks indicatoren. De druk op de abonnementenmarkt is geleidelijk groter geworden door de concurrentie maar wij houden stand. Ook de reclamemarkt is niet meer het richtsnoer dat het ooit was. Er wordt niet meer maanden vooraf geboekt, het is een kwestie van weken en zelfs dagen geworden. We zien niet zo goed waar we naartoe gaan. Er is totaal geen voorspelbaarheid meer. Vroeger dachten we dat dit fenomeen typisch was voor het internet, maar het duikt nu overal op: bij magazines, kranten, tv.”

*Daar zal de technologische evolutie niet vreemd aan zijn. Vroeger was het gewoon niet mogelijk om op de laatste snik nog advertenties te boeken, terwijl het nu bij wijze van spreken mogelijk is tot op de laatste minuut reclame te plaatsen.*

**JG:** “Dat heeft deels te maken met de technologie die het allemaal minder complex heeft gemaakt. Er is echter een diepere, onderliggende reden: de onzekerheid bij bedrijven. Advertenties zijn externe kosten voor een bedrijf. Of je nu een groot of een klein bedrijf hebt, je doet hetzelfde als het moeilijk gaat: snijden in externe kosten (marketing,

promotie, publiciteit). Dat doet het minste pijn. Je zult dat op termijn wel voelen en dat kan rampzalig zijn, maar die kosten zijn van vandaag op morgen weg. Dat geeft een vals gevoel van comfort voor de korte termijn. Je moet dat niet verantwoorden tegenover je ondernemingsraad, je moet geen mensen de wacht aanzeggen, je moet niet woeien en dealen met vakbonden. Omgekeerd geldt ook: als de markt aantrekt, trekken de budgetten ook snel weer aan. Dat is gelukkig wat nu gebeurt.”

**HET KEURMERK  
‘MADE BY ROULARTA’**

*Kunnen de klassieke media hun aantrekkelijkheid voor de adverteerders behouden?*

**JG:** “Ik denk het wel. Ik denk ook dat daar veel onzin over verkocht is. De afgelopen jaren zagen we veel adverteerders als lemmingen naar de digitale media lopen. Een massaal budget ging naar acties via nieuwe kanalen, maar die leverden bij lange na niet het verwachte resultaat op. Vooral adverteerders die het van een selecte doelgroep moeten hebben, zoals producenten van premium-auto’s, zijn meer gebaat bij een klein en goed afgebakend doelpubliek dan bij een tapijtbombardement op sociale media. Ook beleggings- en investeringsafdelingen van grote banken verkopen geen massaproducten. Wanneer zij zoeken naar hun klassieke publiek, dan komen ze als vanzelf terug bij

**FOCUSSEN OP DE LOSSE VERKOOP LEVERT  
GEEN LOYALE LEZERS OP. WIJ ZIJN ALTIJD  
STERK GEWEEST IN ABONNEES. EN  
ABONNEES LOPEN NIET ZO VLUWEG**

magazines en kranten. Niet bij bloggers of louter digitale nieuwsbrieven. Zullen we de hoogdagen van de jaren 2000-2005 herbeleven? Ik denk het niet. Maar wordt het beter? Ja, daar ben ik van overtuigd.”

**AF:** “Onze grootste kracht is dat we de aandacht van onze lezers weten te trekken. Laten we vooral ook niet vergeten dat te veel informatie informatie doodduwt. Elke dag

**DE KRANTENWINKELS VERDWIJNEN**

**JOS GROBBEN:** “Er verdwijnt één krantenwinkel per week. En dat is al drie jaar bezig. Ja, het gaat snel. Als je één krantenwinkel per week verliest, en dat zijn voor de traditionele pers primaire verkooppunten, dan is dat catastrofaal. Er zijn verschillende oorzaken waarom die verdwijnen: er wordt minder gerookt dan vroeger en er worden minder dagbladen verkocht. De gewoonte om dagelijks langs te komen is weg. Een ander probleem is de lotto: veel spelers zetten online in. Minder volk over de vloer – tot een derde minder klanten – betekent ook minder (impuls)aankoop van kranten en magazines. Het is ook niet te onderschatten hoeveel energie het vraagt om een krantenwinkel open te houden. De tent moet open om 6 uur – ten laatste. Ook op zaterdag, hé. Velen hebben er dan al een krantenronde op zitten. Begin er maar eens aan als zelfstandige. De meeste krantenzaken gaan niet failliet, maar ze stoppen er gewoon mee. De uitbaters gaan liever tegen een convenabel loon voor een baas werken.”

## WIE ZOEKT NAAR EEN SELECT, GOED AFGEBAKEND DOELPUBLIEK, KOMT ALS VANZELF TERUG BIJ MAGAZINES

word je gebombardeerd met informatie: zodra je een been uit bed zet en surft naar je favoriete nieuwssite tot vlak voor je gaat slapen. Het is zodanig veel dat informatie eigenlijk gewoon... geluid wordt. Ruis zonder enige betekenis. Bovendien spreekt het bericht van 's avonds vaak de berichten van 's morgens al tegen. Daar ligt een tweede grote kracht van de Roularta-titels: selecteren. Het internet is een jungle waarin je als lezer al snel het spoor bijster raakt. Meer dan ooit hebben wij een rol om te gidsen, om lezers te leiden, om betrouwbare journalistiek te plegen. Wij scheiden het geruis van wat er écht toe doet. Kortom, en dan kom ik weer op mijn punt van daarnet, wij besparen onze lezers tijd. Wij geven hen een originele blik op de wereld zodat ze die beter begrijpen."

### Dat is bijzonder ambitieus.

**AF:** "Er is geen andere keuzemogelijkheid. Het is onze manier om op te vallen. Het is met dit deuntje dat wij boven al dat lawaai uitsteken. Begrijp me niet verkeerd. We zijn er ons wel degelijk van bewust dat de wereld veranderd is en volop in verandering blijft en dat we onze lezers niet zomaar het nieuws *top down* moeten opdringen. We doen al het mogelijke om de stem van de burgers en de opinieleiders te laten horen, niet per se de institutionele stem. Het woord is vrij, en onze lezers moeten dat voelen. Dat alles samen bepaalt het keurmerk 'made by Roularta'."

### WIE NIET LEEST, WORDT ANALFA-BEET

**Zijn er Roularta-titels die het merklijk beter hebben gedaan dan andere?**

**JG:** "Knack doet het heel goed op de lezersmarkt, met een fenomenale stijging van het bereik met 15 procent. Met Trends zaten we in 2015 op de hoogst gedrukte oplage ooit. Merkwaardig, toch, in een markt waarin er magazines zijn die jaar na jaar 20 procent van hun oplage verliezen."

### Hoe valt dat te verklaren?

**JG:** "Er spelen verschillende zaken. Ik geloof in heel goede journalistiek. Dat is één. Dat is de basisgrondstof. Maar ik geloof ook in het in lijn brengen van alle componenten waarmee je een nieuwsmark maakt: marketing, promotie, abonnementen... Ik neem

Trends als voorbeeld. Een jaar of vijf geleden was het magazine te breed. We hebben de scope van Trends verengd naar 'ondernemend Vlaanderen'. Dat is nog breed, ik weet het, maar het was al een serieuze beperking. Maar als je kwaliteit brengt en initiatieven neemt, events organiseert enz., dan kan je een doelgroep echt bedienen."

**Er wordt gemeten dat het geen naam heeft. Kijk-, surf- en leesgedrag worden nauwkeurig in kaart gebracht. Advertenties en inhoud worden 'op maat' geleverd. Heeft die nieuwe manier van werken een invloed op hoe goede journalistiek bedreven wordt?**

**JG:** "Die content op maat is voor mij een grote doodoener. Iedereen is met big data bezig en met content op maat. Het spreekt vanzelf dat content op maat voordelen heeft. Als ik weet dat jij geïnteresseerd bent in motoren, kunnen we je zowel artikels als reclame over motoren sturen. Maar een mens, en daar wordt te weinig rekening mee gehouden, interesseert zich niet alleen voor motoren. Die gaat ook graag eten, leest weleens een boek en zoekt een expo voor het weekend. Big data registreert niet altijd die complexiteit. Wij hanteren een journalistieke maatstaf die zegt: "Als je iets van de wereld wil kennen, dan moet je dit en dat en *dees* en *tgeen* weten." Je moet iets weten over Syrië, de N-VA en ja, ook over motoren. Dat is een pakket. Letterlijk een pakket als je naar Knack kijkt, omdat wij denken dat mensen veelzijdiger zijn dan je ooit uit cijfers leert en ook af en toe verast willen worden. Knack is compleet met Knack Weekend voor de lifestyle en Knack Focus voor cultuur en entertainment."

**Titels zijn nieuwsmarken, een verzamelnaam voor magazine, site, evenementen, nieuwsbrieven en allerhande plusproducten. Dreigt daar geen inflatie?**

**JG:** "Als je dat goed in de hand houdt, heeft dat alleen voordelen, voor zowel lezers als adverteerders. Het is een kwestie van relevantie. Als je de *Knack Club* relevant houdt, heeft dat meerwaarde voor de lezer. De events van Trends zijn zeer relevant. Het is een bijkomende manier om mensen aan die nieuwsmarken te binden. Het is niet toevallig dat Trends het goed doet, want er is van alles gecreëerd dat de binding met het merk versterkt. Vroeger was



CORALIE RAMON  
VAN LE VIF WEEKEND.



CHRIS DEFOSSEZ VAN  
IK GA BOUWEN & RENOVEREN.



MARIE COUSIN  
VAN PLUS MAGAZINE.

er maar één contactmoment per week: als het nummer in de bus viel. Nu heb je de website met gratis kort nieuws en met een +zone die toegankelijk is voor onze abonnees, *The Daily Trends*, de events. Je kan er kritisch tegenover staan, maar dat idee van een community rond een mediamerk bestaat écht. Het spreekt voor zich dat je kieskeurig moet zijn in wat je koppelt aan je merk. Wij verkiezen de *Manager van het Jaar* en de *CFO of the Year*, maar niet *Miss België*, hé."

**AF:** "Belangrijk is wel dat onze nieuwsmarken op alle mogelijke platformen zijn. Ons credo is van een Bijbelse eenvoud: wij moeten zijn waar onze lezers zijn. Met kwalitatief hoogstaande journalistiek, welteverstaan. Wat telt is de informatie, niet het medium. Als het aankomt op het geloof in dit of dat medium, zijn wij agnostisch. Een drager heeft maar toegevoegde waarde als er goede informatie te betrekken valt. En mensen zijn bereid te betalen voor intelligente journalistiek. Nadat jaren werd gezegd dat nieuws gratis was, een 'commodity', keert stilaan het juiste perspectief terug. In een wereld die zo snel verandert, is het haast misdadig om je tevreden te stellen met enkel de gratis nieuwtjes die ons overspoelen. De enige manier om helder te zien en niet de speelbal te worden van al die veranderingen is je informeren. Wie vandaag niet leest, is bereid een analfaabeet te zijn."

### DE HOOFDREDACTEUR IS GEEN GOD MEER

**Mogen we in 2016 veel innovaties verwachten?**

**JG:** "Als je spreekt over inhoudelijke revoluties, dan zeg ik: nee. We zullen heel weinig veranderen aan de content omdat we denken dat we met de bladen op het goede spoor zitten. We merken dat ook aan de reacties van de lezers. Maar het blijft een uitdaging om steeds exclusieve informatie te brengen. Wat in Knack en Le Vif/L'Express staat, vind je niet elders."

### WEINIG PLAATS OP DE MARKT

**Zijn er nog lacunes in het brede aanbod nieuwsmarken van Roularta? Welk type magazine zou een succesvolle aanwinst kunnen zijn?**

**JOS GROBBEN:** "Laten we niet vergeten dat we werken voor een erg kleine markt. Voordeel is dat ons dat in het verleden heeft beschermd tegen grote buitenlandse groepen omdat ze een lezersmarkt van 6 en 5 miljoen te klein en te complex vinden. 6 miljoen plus 5 miljoen, dat is Londen, hé. Een stadsstaat. En wij moeten alles dubbel presteren in twee talen. Nadeel is dat ons potentiële afzetgebied het ons moeilijk maakt om kwaliteitsmagazines te maken, en dat is duur. Gelukkig ligt de penetratiegraad van Knack en Trends buitengewoon hoog, zeker als je dat vergelijkt met het buitenland. Dus als je me vraagt: is er plaats voor een tweede Trends? Dan denk ik het niet. De markt is te klein. Zijn er nog mogelijkheden? Uiteraard, kijk maar naar het succes van een Trends Style."



EINDREDACTIE BIJ KNACK WEEKEND.



REDACTIEVERGADERING BIJ KNACK.

**Knack heeft een nieuwe hoofdredacteur, Bert Bultinck. Meestal gaat zo'n wissel gepaard met enkele wijzigingen in het blad met de al dan niet impliciete boodschap: "Hier ben ik. Alles wordt anders."**

**JG:** "Wij willen niet dat een hoofdredacteur 'zijn eigen boekje' gaat maken. Knack zit inhoudelijk vrij goed en dus is er geen nood aan iemand die binnen banjert en het blad achterstevoren wil drukken, bij wijze van spreken. Nee, wij willen continuïteit en stabiliteit. Bert begrijpt dat perfect. Hij wil niet op de barricaden klimmen voor een andere Knack, wel voor een nog betere Knack. Sommigen dwepen met de *unserved audience* en blijven maar sleutelen. Het risico bestaat dat

je *unserved audience* niet vindt, maar dat je *served audience* je intussen ook heeft bedankt. Dan land je op nul. Zowel voor Trends als voor Sport/Voetbalmagazine hebben we de evolutie gespreid over verschillende jaren. Buitenstaanders hebben het nauwelijks opgemerkt, maar stelden na verloop van tijd wel vast dat hun blad beter was geworden. Die strategie van de geleidelijkheid werkt."

**Moet een hoofdredacteur het gezicht zijn van zijn nieuwsmerk?**

**JG:** "De hoofdredacteur van een blad heeft een heel andere rol dan tien of twintig jaar geleden. Toen schreef hij het hoofdartikel en voor de rest wist hij bij wijze van spreken van toeten noch blazen. Hij hield zich niet bezig met de *hire & fire*, stelde het blad niet samen, was niet bezig met de dagelijkse gang van zaken, niet met budget, niet met promotie, niet met campagnes, niet met communicatie..."

**Maar hij had wel een goddelijke status.**

**JG:** "Ja. Voilà. Een moderne hoofdredacteur doet van alles en nog wat. Het is complexer en meer belastend geworden, wat ertoe leidt dat de houdbaarheidsdatum van een hoofdredacteur nu beperkter is. Hij moet zich toelagen op al datgene wat zijn historische voorgangers niet deden. En dan nog de wereld gaan uitleggen aan de buitenwereld? Dat kan niet meer. Ik verwacht niet dat een hoofdredacteur op allerlei podia staat te springen, ik verwacht dat hij een keigoed blad maakt. Ik geloof ook niet in het BV-schap van journalisten, wel in degelijkheid." ♦

## DE DIRECTEUR ONTDEKT

**Sinds 1 januari 2016 bent u Directeur Magazines. Wat verandert er concreet?**

**JOS GROBBEN:** "Niet zo heel veel. Ja, het is een trapje hoger in de hiërarchie, maar titels en hiërarchie betekenen niet zoveel in dit bedrijf. Roularta is een familiaal bedrijf met korte lijnen. Wat wel verandert, is dat ik nu ook verantwoordelijk ben voor de Franstalige magazines en voor de lifestylemagazines waar ik tot nu weinig mee te maken had. Mijn voorganger Xavier Bouckaert heeft daar de rode loper voor mij uitgerold. Het is een boeiende wereld, dus dat is leuk. Er zitten ook titels tussen, zoals Royals, waar ik heel veel over ontdek. Bijvoorbeeld dat het verkocht wordt tot in Canada toe. Het is fantastisch natuurlijk om daarin ook de hand te mogen hebben. Het is een echte ontdekkingsstocht."



HANS ROBBERECHTS VAN TRENDS.



**MENSEN ZIJN VEELZIJDIGER DAN JE UIT DE CIJFERS LEERT. EN ZE WILLEN OOK AF EN TOE VERRAST WORDEN**

LINDA BLANCKAERT, KRISTINE DE VRIESE EN ISABEL WATTEEUW VAN ROYALS.



SIMON DEMEULEMEESTER

SASKIA CUPERUS

## WE GROEIEN

ZONDER DE LAT  
LAGER TE LEGGEN

Nieuwe media zijn al lang niet meer zo nieuw. Nieuw, of toch jong, is de leiding van Knack.be/LeVif.be wel. Jong, enthousiast en ook een beetje trots. Hoofdredacteur Simon Demeulemeester en e-marketingmanager Saskia Cuperus kunnen dan ook mooie cijfers voorleggen voor 2015: 26 procent meer bezoekers die 50 procent meer pagina's lezen. Een groei die in grote mate te danken is aan Facebook en mobiele toestellen (+90 procent).

Hoofdredacteur van Knack.be/LeVif.be Simon Demeulemeester en e-marketingmanager Saskia Cuperus zijn trots dat ze de groeicijfers van de site bereikten zonder de kwaliteit te laten zakken.

**SIMON DEMEULEMEESTER:** "Wij doen niet mee aan de *race to the bottom*. Onze site groeit in bereik zonder dat wij de lat lager leggen. Wij hebben de *clickbait* naar de prullenmand verwezen. Als de lezer klikt op een titel mag hij niet bedrogen uitkomen. Wij vertegenwoordigen een nieuwsmerk dat meer dan veertig jaar oud is en dat moet je respecteren. Natuurlijk kleuren we af en toe buiten de lijntjes, maar altijd op niveau."

**Geef eens een voorbeeld?**

**SD:** "In *Het Orakel van Knack.be* bekijken we de actualiteit door een bizarre bril. We mankeerden wat humor. Op Twitter pikten we iemand op die grappige tekstballonetjes op nieuwsfoto's plakte. Hij is nu het Orakel van Knack. Die rubriek zorgt voor heel veel trafiek, is heel leuk en is Knack waardig. Althans: we krijgen toch positieve reacties van collega's en lezers. Het Orakel maakt heel goede politieke grappen. Het geeft ons de mogelijkheid om op een bepaald nieuwsfeit niet te reageren met een zoveelste verontwaardigd opiniestuk, maar met een vette knipoog."

**PSYCHOLOGISCHE DEADLINES**

*Ben je bezorgd om de juiste toonzetting van het*

*nieuws? Elke dag brengt inderdaad zijn verontwaardiging.*

**SD:** "We sturen dat heel bewust omdat het zo gemakkelijk is om daarin mee te gaan. Het is een valkuil waar we, ik geef het toe, soms in gevallen zijn. We merken dat sterk omdat wij veel opinies en duiding brengen. Op momenten van grote maatschappelijke discussies, zoals met de vluchtelingen-crisis, leidt een controversiële uitspraak van een politicus snel tot een lawine van verontwaardigde opiniestukken. Als je die allemaal publiceert, laat je je die dag ongewild voor een ideologische kar spannen. Je moet dat evenwicht goed bewaren, wat online extra moeilijk is omdat wij geen afsluitdag hebben en er zich soms ongemerkt dingen opstapelen. Dan maken we de balans en stellen we vast: deze week waren we veel te links. Of veel te rechts."

**Geen afsluitdag, oké. Maar je hebt toch op zijn minst psychologische deadlines omdat jullie elke dag drie nieuwsbrieven voor Knack.be/LeVif.be uitsturen, en elke dag verschillende nieuwsbrieven als we het over alle sites hebben?**

**SD:** "Da's wel waar. Dat is een moment van reflectie. Maar nog eens: het gaat zodanig snel dat, als je beseft dat je moet bijsturen, het eigenlijk al een beetje te laat is. Ons geluk is wel: het vervliegt ook snel. Niemand krijgt het in zijn hoofd om prints te maken van onze homepage om na een week vast te stellen dat we niet evenwichtig genoeg waren."

**SASKIA CUPERUS:** "Hoewel de verhalen online ook eeuwig leven. We hebben soms

NIEMAND STAPT BIJ DE BAKKER  
BINNEN, NEEMT ER DRIE PISTOLETS  
EN ZEGT: "IK GA ER NIET VOOR  
BETALEN. IK HEB DAAR RECHT OP."

bijdragen die plotseling, drie of vier dagen na publicatie, beginnen te 'leven'. Om god weet welke reden wordt het opgepikt, gedeeld, becommentarieerd en wordt zo enorm veel trafiek gegenereerd."

**SD:** "Wat bewijst dat goede dingen werken. Vaak nog gaat men ervan uit dat online-journalistiek hapsnap moet zijn. Kort en krachtig. En natuurlijk werkt *clickbait*, met die techniek word je groot. Maar dat is niet hoe wij het aanpakken. Wij zien dat we ook trafiek genereren met grote interviews, die soms tienduizenden keren gedeeld worden op sociale media."

### DE SCIENCEFICTION VAN EEN IDEALE WERELD

*Stel, we leven in een ideale wereld: budgetten en praktische bezwaren spelen geen rol. Wat zou je wensen voor Knack.be/LeVif.be?*

**SASKIA CUPERUS:** "Ik zou twee vertalers extra in dienst nemen en extra marketingtools ontwikkelen."

**SIMON DEMEULEMEESTER:** "Akkoord. Meer volk is betere *stuff*. Iemand aan de andere kant van de wereld voor Le Vif/L'Express en een eindredacteur voor de site. Bij de bladen wordt eindredactie nog zeer ambachtelijk gedaan en dat merk je: in de magazines van Roularta vind je weinig fouten. Ik sta daar heel erg achter, maar online blijft een eindredacteur sciencefiction."

**SC:** "Zou je ook niet willen inzetten op interactieve *storytelling*?"

**SD:** "Dat ging ik ook nog zeggen. Met een grote zak geld zou ik investeren in prachtige longreads met beeld- en geluidsfragmenten en interactieve grafieken."

### 5,5 MILJOEN UNIEKE BROWSERS PER MAAND

*Wie zijn de grote concurrenten?*

**SC:** "Elke nieuwssite is een concurrent: we hengelen allemaal naar aandacht. Een krant heeft daarbij het voordeel dat ze elke nacht honderden artikelen online kunnen zetten, wat ons niet gegeven is. Wij hebben dan weer het voordeel dat wij veel meer originele bijdragen maken. Onze online-redactie van 23 Nederlandstalige en Frans-talige journalisten schrijft zelf stukken. Dat zie je wel aan de kwaliteit van onze site."

*En gebeurt dat 24/7?*

**SD:** "De nachtploeg, dat is Rudi Rotthier die vanuit de VS werkt. Die manier van werken met Rudi toont mooi aan waar wij voor staan: het nieuws wanneer het gebeurt, waarom het gebeurt. De debatten in de Amerikaanse Senaat, een toespraak van Obama... je kunt het allemaal 's nachts volgen in de liveverslaggeving van Rudi. Zijn stukken worden altijd erg gesmaakt: van de wiet rokende mountie in Canada tot het grote wapendebat in de VS. Lange stukken vaak, waarvoor je moet gaan zitten."

*Longreads werken zowel op papier als online.*

**SD:** "Sterker nog: bij ons is het papier nooit op. Het moet natuurlijk leesbaar blijven, we gaan geen letters braken, hé. Maar ja, in die zin sluiten wij aan bij de visie van het magazine, met diepgravende stukken en duiding. Natuurlijk moeten wij wel iets nerveuzer op het nieuws zitten."

*Knack.be/LeVif.be bundelt zowat alle nieuwsmarken van Roularta. Ontfermt de online-redactie zich over al die deelaspecten of alleen over het nieuws en de opinies van de dag?*

**SC:** "De verschillende magazines van Roularta komen inderdaad samen als rubriek onder Knack.be/LeVif.be. Als je naar lifestyle gaat, kom je terecht bij Knack Weekend, ga je naar economie dan beland je bij Trends. We putten wel uit de print, maar wij staan in voor de actualisering van elk van die rubrieken. Met die mix bereiken wij 5,5 miljoen unieke browsers op maandbasis."

**SD:** "De verhouding van artikels die uit de magazines komen ten opzichte van wat de newsroom zelf maakt, varieert per titel. De newsroom produceert het gros. Bij Trends bijvoorbeeld komt een groot aandeel van de printredactie, dankzij onder meer een digitaal product als *The Daily Trends*. Voor Knack geldt dat woensdag Knack-dag is. Dan komen een paar artikels online, uiteraard in de +zone. Printredacteurs schrijven ook extra artikels voor de sites. Die cadans vinden we steeds beter. Het is een van de uitdagingen om daar een werkbaar ritme in te krijgen. We brengen natuurlijk ook telexberichten, maar dat is niet iets waarmee we ons onderscheiden."

**SC:** "Omdat we zoveel mensen online bereiken en de gemiddelde leeftijd flink lager ligt dan de lezers van het magazine, zijn wij genoodzaakt een eigen marketingstrategie te voeren."

*Werken redactie en marketing daarvoor nauw samen?*

**SD:** "Ik geloof heel erg in een Chinese muur tussen redactie en regie. Marketing is niet

echt regie, maar er moet ook een duidelijke lijn zijn. Saskia – en dat is een compliment – begrijpt dat heel goed en denkt net als wij in de eerste plaats aan de lezer. Is de lezer tevreden met wat hij krijgt, volgens onze normen? Wat dat betreft, is er een heel goede verstandhouding tussen de newsroom en de e-marketing."

**SC:** "Ik hou mij zo ver mogelijk van het inhoudelijke, maar probeer ondersteuning te bieden met cijfers en knowhow. Van een magazine weet je niet hoeveel mensen een specifiek artikel hebben gelezen, van online weet je dat wel. We weten waar ze lezen en met welk toestel – inzichten waar de redactie iets aan heeft. Zo weten we wanneer onze lezers lezen en dat het bijvoorbeeld zinvoller is een nieuwsbrief uit te sturen om 11.45 uur dan om 13.45 uur."

**SD:** "En als je slim bent, organiseer je de redactie daar een beetje op en stuur je nieuwsbrieven wanneer het bereik aan het pieken is. Daar hebben we alleen maar baat bij."

### GOEDE JOURNALISTIEK IS NIET GRATIS

*Nieuw sinds september 2015 is de +zone. Een goede zaak?*

**SC:** "Goede journalistiek is niet gratis. De +zone is een zeer goede stap in de juiste richting. Het geeft ons een heel compleet aanbod: van de dagelijkse gratis nieuwstroom tot de diepgravende stukken en duiding die voorbehouden zijn voor onze abonnees. Maar het is zeker nog geen eindstation. De komende jaren zullen we er nog veel aan verbeteren en veranderen."

**SD:** "Die +zone haalt ook een spanning weg tussen onze newsroom en de papieren redacties. Toen wij nog volledig gratis waren, hadden de redacties niet alleen concurrentie van De Tijd, De Morgen, De Standaard en al de rest, maar ook nog eens van de eigen newsroom. Wij willen uiteraard ook groeien, maar deden altijd alles gratis. Kan niet natuurlijk. Niemand stapt bij de bakker binnen, neemt er drie pistolets en zegt: 'Ik ga er niet voor betalen. Ik heb daar recht op.'" ❖

DE ONLINEVERHALEN LEVEN OOK EEUWIG. WE HEBBEN SOMS BIJDAGEN DIE PLOTSELING, DRIE OF VIER DAGEN NA PUBLICATIE, BEGINNEN TE 'LEVEN'

EEN DEEL VAN HET TEAM VAN DE NEWSROOM.

KRISTIJN CUYT, FILIP DE NEEF EN  
KAAT COSSEY VAN HET ONLINE SALESTEAM.

# IEDEREEN CONTENT OP HET EVENEMENT

*Manager van het Jaar. Data News Awards. Best Dressed Man...* de tientallen Roularta-events en -seminars staan als een huis. Maar Michael Nevejan, Director Communication & Promotion, en Ann Debaere, Director Events, Fairs & Seminars, zitten niet in een pluchen zetel van het succes te genieten. "Net zoals de nieuwsmerken werken wij aan onze actualiteitswaarde en juiste look-and-feel – een oefening die nooit stopt."

## Hoelang werken jullie al voor Roularta?

**ANN DEBAERE:** "Ik ben pas begonnen in april 2015. Voor mij bracht het eerste jaar bij Roularta vooral een kennismaking met de verschillende projecten, evenementen en beurzen. Met in mijn achterhoofd altijd de vraag: hoe kunnen we wat er is vernieuwen, heruitvinden?"

**MICHAEL NEVEJAN:** "2015 was mijn derde jaar bij Roularta. Men zegt vaak: het eerste jaar dient om te leren, het tweede om je de zaken echt eigen te maken en het derde jaar om te kapitaliseren. En dat klopt in mijn geval ook. 2015 was het jaar van de bevestiging. Voor communicatie en promotie hebben we nu een vrij standvastig team waar iedereen op zijn plaats zit. Ook de communicatie over de verschillende titels is relatief onder controle. Vooral Trends kon in 2015 zijn marktleiderschap en het succes van de evenementen bevestigen. Het is nu zaak om te finetunen op enkele detailpunten en wat we hebben op hoog niveau te houden door er creatief mee te blijven omgaan."

## IMAGOVERSTERKEND EN/OF RENDABEL?

### Hoeveel events organiseert Roularta?

**AD:** "Dat waren er een zeventigtal, van de Trends-lunches over de *Weekend Fashion Awards* naar de *Manager van het Jaar*. Van business tot lifestyle. En natuurlijk ook de beurzen, zoals *Ondernemen/Entrepreneurs*. Er waren ook nieuwe projecten bij zoals *Get Smart* van Grafisch Nieuws, waarvan de plannen wel al voor mijn komst op tafel lagen."

### Welke events of campagnes staken in 2015 boven het maaiveld uit?

**MN:** "Ik kijk met grote tevredenheid terug op de organisatie en het succes van de *Manager van het Jaar*. Eigenlijk geldt dit voor zowel de editie van 2014 als van 2015. We ontvingen telkens goed 1250 aanwezigen. Dit is een format dat we moeten koesteren en waar we niet te veel meer moeten aan sleutelen.

Ook de *Investment Summit* hebben we sinds twee jaar met succes nieuw leven ingeblazen dankzij een nieuwe verkoper met een enorm netwerk. Ook de voorbereiding van de editie voor 2016 loopt als een trein.

Nog een knaller: de *Trends Business Tour*. Zelfde verhaal: tot voor een paar jaar wat uitgekauwd en op zijn retour. In die mate zelfs dat een van de sponsors liet verstaan te willen afhaken. Ook dit event bliezen we opnieuw zuurstof in en zie: iedereen content!

Waar communicatie en promotie drie, vier jaar geleden vooral een kwestie was van vele ruilakkoorden en deals met verschillende partners, werken we nu meer gestroom-

ANN DEBAERE



MICHAEL NEVEJAN

DRIE VOORWAARDEN MOETEN VERVULD ZIJN  
VOOR ELK EVENEMENT: ALLE SPONSORS  
MOETEN VOLLEDIG TEVREDEN ZIJN, OOK  
ALLE DEELNEMERS MOETEN TEVREDEN ZIJN  
EN HET MOET RENDABEL ZIJN

## TRENDS GEEFT DE TOON AAN

De meeste events draaien rond Trends. Is dat toeval?

**MICHAEL NEVEJAN:** "Nee, dat is geen toeval. Trends beschikt over een zeer goed af te bakken doelgroep, wat een zeker comfort biedt. Maar ook voor de andere titels zijn we voortdurend op zoek naar gelijkaardige relevante formules."



EVELIEN DELAERE, ANN D'HULSTER EN EVELIEN MEEUWS AAN HET ONTHAAL IN ROESELARE.

lijnd en houden we telkens ook rekening met de financiële return. Evenementen moeten rendabel zijn, niet enkel imagoversterkend. Ik denk dat we op al die vlakken heel goed 'onze draai' gevonden hebben."

**AD:** "Een schot in de roos was zonder twijfel ook het event *Get Smart* omdat het een primeur was in een niche en meteen aansloeg. We hadden *full house* met partners en standhouders uit de grafische industrie. Er daagden 640 bezoekers op in het Sheraton-hotel, tegenover de luchthaven. Het is nu de bedoeling om er een tweemaalijks evenement van te maken."

Op het vlak van lifestyle zijn we bijzonder trots op de *Best Dressed Man* van Trends Style, een event dat in luttele tijd is uitgegroeid tot een gevestigde waarde. Het heeft een andere opzet dan de andere business-evenementen: het is een gratis event dat volledig wordt gesponsord door onze partners, maar dat niet te onderschatten is op het vlak van *branding*. Ook de *Data News Awards* en de *CIO of the Year* waren memorabel."

**Speelt rendabiliteit de hoofdrol? Of is de eerste zorg de branding, het versterken van een nieuwsmerk?**

**MN:** "Drie voorwaarden moeten vervuld zijn voor elk evenement: zowel alle sponsors als alle deelnemers moeten tevreden zijn én het moet rendabel zijn. Als die drie elementen vervuld zijn, volgt er logischerwijze een positieve bijdrage tot de *brand* uit. Wij



CARINE DARGENT EN SUZY GASHI AAN HET ONTHAAL IN BMC.

hebben een formule gevonden om op elk van die factoren goed te scoren. Trends, bijvoorbeeld, is een nieuwsmerk dat heel mensgericht is en de ondernemer, de mens achter het bedrijf, centraal stelt. Logisch dus dat we met Trends awards uitreiken aan personen. Wij trekken de kaart van de manager, de CFO, de CIO... het gezicht. Maar een event doet meer dan het imago van een nieuwsmerk versterken. We creëren er ook een community mee binnen een specifieke doelgroep (managers, financieel verantwoordelijken, HR...). In het begin waren die evenementen gratis, maar onze formule laat toe de meeste van onze events betalend te maken. Voordeel is dat je daarmee de community versterkt en het engagement nog groter maakt. Het zorgt er ook voor dat de deelnemers niet langer geplaagd worden door allerlei consultants die hun diensten komen aanprijzen, maar in alle rust kunnen netwerken 'onder gelijken'. Tel dat allemaal samen en je komt tot een eindresultaat waar ook de sponsor heel tevreden mee is, omdat de juiste personen aanwezig zijn. En zo is de cirkel rond. Niet al onze evenementen kunnen we op die manier organiseren, maar toch het merendeel."

**AD:** "Ik ben toch altijd op zoek naar een manier om de merkwaarde te valideren. Ja, de evenementen moeten rendabel zijn, maar ze vertrekken vanuit een bepaalde identiteit, vanuit een bepaald merk. Vertrekpunt



CEO XAVIER BOUCKAERT TIJDENS EEN BUSINESSLUNCH IN ZELLIK.

is Knack of Trends of Grafisch Nieuws... en daarom moeten sponsors 'in lijn liggen' met het merk waaruit de organisatie start. De nieuwsmerken zelf zie ik als de belangrijkste sponsor van het event. Daar moeten we een (symbolische) waarde op plakken."

**MN:** "Een waarde die inderdaad kan beïnvloeden of een event al dan niet doorgaat. Als de symbolische waarde van een nieuwsmerk bijvoorbeeld 100 is en je hebt 50 te kort om het rendabel te maken, stellen we ons de vraag of het toch verstandig is het te organiseren en die 50 te investeren vanuit het merk."

**AD:** "We gaan er natuurlijk altijd van uit dat een event op zijn minst break-even moet zijn. Maar break-even is goed als het waarde toevoegt aan een van onze nieuwsmerken."

**MN:** "Terwijl het in mijn ogen altijd rendabel moet zijn."

## HET VOORDEEL VAN DIRECT CONTACT

**De sponsor is ook een adverteerder. Welke voordelen haalt hij uit de sponsoring van een event?**

**AD:** "Hij krijgt een directer contact met een specifieke doelgroep. Een event geeft hem de kans om het publiek aan te boren van een Trends, van een Knack Weekend, van een Data News. Daarenboven kan de sponsor zijn naam linken aan een kwaliteitsvol merk."



CHEF-KOK JAN KARSTEN VAN HET BEDRIJFSRESTAURANT IN ZELLIK.



KATRIEN VERSTRAETE (TWEDEDE VAN LINKS) VAN HR OP EEN INTRODUCTIEDAG VAN NIEUWE COLLEGA'S.

**MN:** "Wat sponsors op adverteerders voor hebben, is dat ze meteen boter bij de vis krijgen. Niet alleen maken ze deel uit van de hele communicatiecampagne met logovermelding en verbinden ze hun eigen merk of bedrijf aan een voor hen inhoudelijk relevant project, maar op het event zelf hebben ze meteen leads. Als je je producten of diensten kunt voorstellen aan een selecte groep van 1200 deelnemers, dan creëren die directe contacten een enorm potentieel. Events van Trends lenen zich daar uitstekend toe. Vorm je een beeld van een managementteam van een bedrijf en rond elk van die specialiteiten kun je relevante netwerkevents creëren: HR, communicatie, marketing, informatica, wetgeving, financieel..."

## HIER KRIJG JE KANSEN

**Een vraag voor Ann. U bent een jaar aan de slag bij Roularta. Wat valt u op aan dit huis?**

**ANN DEBAERE:** "Ik ben opgegroeid in een typisch katholiek West-Vlaams gezin en ik voel dat hier als thuis komen. Ik voel nestwarmte. Een veilige bodem om iets te proberen. Je krijgt kansen als je iets argumenteert."

**MICHAEL NEVEJAN:** "Kan ik alleen maar beamen. Onze nieuwe CEO Xavier Bouckaert omschreef het perfect: dit is geen huis van tafelspringers. Roularta is een bedrijf met korte communicatielijnen waar je mag ondernemen. En waar geen rancune heerst als er eens iets niet lukt."

**JE MOET HET JUISTE PUBLIEK OP JE EVENT BIJEENKRIJGEN. OOK DE INHOUD MOET GOED ZITTEN. EN DE COMMUNICATIE MOET EENDUIDIG EN COHERENT ZIJN**



**IK VOEL VEEL NESTWARMTE BIJ ROULARTA.  
ER IS HIER EEN VEILIGE BODEM OM IETS TE PROBEREN.  
JE KRIJGT KANSEN ALS JE IETS ARGUMENTEERT**



MICHAEL NEVEJAN MET DIRECTEUR MAGAZINES JOS GROBBEN.



MIEKE KNABBen VAN PROMOTIE EN DE EVENEMENTENCEL.



CATHERINE DE GEEST VAN DE REGIE MET GOODIEBAG.



DE EVENEMENTBADGES VAN DIRECTEUR MAGAZINES JOS GROBBEN.

**De gegevens van de aanwezigen op die events zijn veel waard. Worden die nog op een andere manier 'vermarkt', of alleen op het evenement zelf?**

**AD:** "De sponsors krijgen de lijst met de deelnemers, maar verder zijn wij daar zeer voorzichtig mee."

**MN:** "We kunnen u meteen een lijst geven met geïnteresseerden in de deelnemers van de *Manager van het Jaar*, maar die contactgegevens zullen we nooit weggeven."

**Elk event is geworteld in een nieuwsmerk van Roularta. Is het een denkpijn om op termijn jullie deskundigheid als een aparte business uit te bouwen?**

**AD:** "Nee. Wij zijn een deel van de 360°-aanpak van Roularta. Het heeft geen zin om als onafhankelijk evenementenbureau te werken. We zijn maar sterk als we ons specialiseren in de merken en ons toespitsen op de juiste doelgroepen met de juiste content."

**ALTIJD IN SAMENSpraak, NOOIT ONDOORDACHT**

**Jullie events versterken de nieuwsmerken. Betekent het dat jullie nauw overleg hebben met de redacties om goed aan te voelen waar die mee bezig zijn, waar ze naartoe willen?**

**MN:** "t Zal wel zijn. De reden waarom wij in Evere zitten, is omdat de redacteuren hier ook rondlopen, hé. Er is heel veel overleg, ook met de uitgever. Eigenlijk zijn de uit-

gevers de spilfiguren, de eerste ministers van hun titel(s). Dat we fysiek bij elkaar zitten, is een heel groot voordeel. We hebben voortdurend overleg. Bovendien zijn we met de jaren gekomen tot een gestructureerde manier om onze evenementen op te volgen, gebaseerd op de principes van projectmanagement, met ingebakken en geformaliseerde overlegmomenten."

**AD:** "Alles gebeurt in samenspraak tussen redactie, regie en evenementen. We doen niets ondoordachts."

**Waar komen de ideeën vandaan?**

**MN:** "Dat kan van om het even wie zijn: van communicatie, promotie, redactie, regie... Het enige waar we uiteindelijk toe moeten komen, is dat op een bepaald moment alle neuzen in dezelfde richting staan."

**De meeste zaken zijn recurrent, ze komen en gaan elk jaar zoals de seizoenen.**

**AD:** "Het gros daarvan wel. Er zijn concepten die heel goed zitten, gevestigde waarden die niet meteen het risico lopen om van de sporen te lopen. Let op, ze moeten natuurlijk altijd met veel zorg worden georganiseerd. Er zijn ook events waarvan we beseffen dat ze een beperktere houdbaarheidsdatum hebben of die geregeld moeten worden bijgestuurd. Als iets uitgeleefd is, moet je daar niet willens nillens mee doorgaan, maar vervang je het beter door een ander concept. Net zoals de nieuws-

merken werken wij aan onze actualiteitswaarde en juiste look-and-feel – een oefening die nooit stopt. Mensen willen blijven verrast worden."

**MN:** "De pilaren onder elk geslaagd event blijken wel telkens dezelfde te zijn. Zo moet je het juiste publiek op je event bijeenkrijgen. De *CFO of the Year* is bijvoorbeeld een fantastisch evenement, omdat daar de juiste professionals op afkomen. Ook de inhoud moet goed zitten. Als je geen goede *keynote speech* hebt of een belabberd debat, geeft dat een smet op het event. Ten slotte, en dat is 'mijn winkel', moet de communicatie eenduidig en coherent zijn – tot op het evenement zelf. Tot en met de *look* van de zaal. Het zit allemaal in de details."

**DE BEURS WORDT (MEER) EEN CONGRES**

**Wat staat er nieuw in de steigers voor 2016 of wat zien we niet meer terug?**

**AD:** "De *Weekend Fashion Awards* zetten we stop. Vooral voor lifestyle wordt het de uitdaging om te kijken wat we nog kunnen aanbieden. Dat vraagt nog wat denkwerk. In 2016 wil ik vooral in de bestaande concepten telkens een verrassing inbouwen. Ik hou ervan om op een aanvaardbare manier een knipoog te brengen in elk event. Een pure *copy-paste* is moordend. Echt nieuwe concepten staan er nog niet op de kalender – maar dat kan snel veranderen.

**KORT EN KRACHTIG COMMUNICEREN**

**Allicht is ook de timing van de communicatie over events van belang?**

**MICHAEL NEVEJAN:** "Voor nieuwsmerken die niet elke dag in print verschijnen – ik heb een verleden in krantenland – is het belangrijk de dagelijkse communicatie via de onlinekanalen goed te verzorgen om een maximale werende kracht te ontwikkelen. Het is ook belangrijk om de communicatie te condenseren in een beperkte periode. Het heeft weinig zin een jaar lang op voorhand een event in de markt te zetten. We moeten kort en krachtig communiceren. Met een mediaplan waarin alle knoppen juist staan en dat alle kanalen benut. Bij de *Manager van het Jaar* stellen we gedurende vijf weken de tien kanshebbers voor in Trends, waarna direct een stemming en het event volgt. Je moet daar niet langer over doen, anders verdwijnt de spanningsboog."

Het concept voor de beurs *Ondernemen in Vlaanderen*, die in 2016 in Gent plaatsvindt, zullen we wel volledig omgooien. Beurzen op zich krijgen stilaan een oubollig imago, met name de beurzen die zich richten tot een erg breed publiek. *Ondernemen in Vlaanderen* is nog altijd de grootste ondernemingsbeurs, maar het is tijd om ons heruit te vinden en Gent wordt in die zin een testcase waarvan we de wijze lessen zullen meenemen naar de beurs in Brussel in 2017."

**Wat zou je nu al veranderen aan het concept?**

**AD:** "Momenteel zetten we de beurs echt als een beurs in de markt, terwijl we zien dat de mensen vooral komen voor de inhoud. Aan *Ondernemen in Vlaanderen* is een gigantisch groot congresprogramma gekoppeld. Dat is vrij uniek. Bezoekers kunnen daar bijna een hele dag gratis opleiding volgen en inspiratie opdoen terwijl ze daar anders wel voor zouden betalen. We moeten meer de kaart trekken van de content en onze partners (vroeger standhouders) meer aanzetten om aanwezig te zijn op het congresprogramma."

**En de standhouders benaderen als sponsors?**

**AD:** "Inderdaad. Op die manier moeten we het roer omgooien. Dat zullen we niet doen door alleen intern anders te gaan denken, maar ook door de standhouders/partners daarvan te overtuigen." ♦

GUIDO VAN HOECK

MICHÈLE VEYS



NA DE RESTYLING HEBBEN WE ONZE LEZERS  
BEVRAAGD VIA EEN ENQUÊTE. MEER DAN  
TIEN PROCENT NAM DE TIJD OM ONS FEEDBACK  
TE GEVEN, EEN FENOMENALE RESPONS

MICHÈLE VEYS EN GUIDO VAN HOECK.

# MEER DAN EEN FACELIFT

Roularta HealthCare Magazine, Belgian Oncology News, De Apotheker, BeASM en natuurlijk Artsenkrant. Alle bladen van Roularta HealthCare ondergingen in 2015 een flinke facelift en zien er stralend uit. Het was meer dan een visuele opsmuk, benadrukken Guido Van Hoeck, Directeur-Uitgever, en Michèle Veys, Sales Manager. Zij spreken van “een nieuw begin, op meer dan één vlak”.

**Weinig afdelingen van Roularta veranderden in 2015 zo drastisch als Roularta HealthCare. Waarom werd voor zo'n radicale wending gekozen?**

**GUIDO VAN HOECK:** “We komen uit zeer turbulente tijden. Tot maart 2014 was Roularta HealthCare (wat toen nog ActuaMedica heette) een joint venture met een Engelse groep, sindsdien is het 100% Roularta. De sector beleeft moeilijke tijden, maar in dit huis is het niet de gewoonte om bij de pakken te blijven zitten. Er volgde een tabula rasa en er werden heel wat nieuwe mensen aangetrokken, onder wie Michèle en ik. Dat jaar legden we de basis om van 2015 een overgangsjaar te kunnen maken, met een nieuwe naam en een opgepoetst imago. Ondertussen hebben we alles gerestyled, met als opvallendste verwezenlijking de hergeboorte van de Artsenkrant. Die zag er nog hetzelfde uit als tien jaar geleden en had een beetje een oubollige look-and-feel. Het was de bedoeling om er na de opfrisbeurt – waar toch behoorlijk wat tijd en energie in kruipt – een communicatieplan rond te bouwen. Het was bovendien een mooi moment, want de Artsenkrant vierde in 2015 zijn 35e verjaardag.”

**MICHÈLE VEYS:** “De salesdienst was lange tijd onderbemand, wat het voor ons een bijzonder moeilijk jaar maakte. Een goed draaiende commerciële dienst is cruciaal voor al onze bladen, want ze worden in veel gevallen gratis aangeboden aan huisartsen, specialisten en apothekers en de inkomsten

van de adverteerders – de farma-industrie – zijn dus zeer belangrijk. We zijn er – in een moeilijke omgeving – in geslaagd een goed jaar van te maken.”

**Zijn de advertentiebudgetten gestegen?**

**MV:** “Het is heel volatiel en alles hangt samen met het aantal nieuwe medicijnen dat de farma-industrie in de markt zet. Vroeger waren de advertentiebudgetten elk jaar ongeveer hetzelfde – en verscheen de Artsenkrant tweemaal per week. Nu varieert dat enorm. *Big spenders* waren de generische bedrijven, maar daar is intussen ook de knip op de portemonnee.”

**EEN REFERENTIE IN DE MEDISCHE PERS**

**Hoe reageerden de artsen en de farmaceutische sector op de revolutionaire veranderingen?**

**GVH:** “Zeer goed. Na de restyling hebben we onze lezers bevraagd via een enquête. Meer dan tien procent nam de tijd en de moeite om ons feedback te geven, een fenomenale respons. Boven onze verwachtingen.”

**MV:** “Ik denk dat het vertrouwen gegroeid is, zowel bij de lezers als bij de farma-industrie.”

**GVH:** “En ook intern. Het lag niet voor de hand, toen ik begon, om de redactie ervan te overtuigen dat vernieuwen noodzakelijk was, dat bladen rendabel moeten zijn en dat *branding* cruciaal is in de farmawereld – in de wereld *tout court*, eigenlijk. De Artsenkrant is een merk en dat moet je bouwen en commercialiseren.”



CORRY BAS EN GUIDO MARIT  
VAN ROULARTA HEALTHCARE.



NATHALIE ENGELEN.



DE KABOUTERS  
DOEN HET WERK NIET.



HELGA ORINX VAN  
ROULARTA HEALTHCARE.

**Voor de farma-industrie zijn de HealthCare-bladen perfecte vehikels om hun producten aan te prijzen bij de voorschrijvers. Maar welke rol spelen de tijdschriften voor de artsen, de apothekers en de specialisten?**

**GVH:** "De Artsenkrant is de referentie voor communicatie in de medische pers. We zijn het eerste aanspreekpunt van de farmaceutische industrie als ze naar artsen willen communiceren of publiciteit willen maken. Let wel: wij zijn geen marionetten van de farma-industrie. Wij zijn een onafhankelijk blad dat de klemtoon legt op het brengen van nieuws. Dat past binnen het kwaliteitslabel van Roularta en geldt voor al onze titels: wij doen weinig of geen toegevingen. Onze rol als communicatiespecialist voor *healthcare professionals* onderstrepen we naar zowel de industrie, als naar artsen en specialisten."

### EEN COMMUNITY VAN ARTSEN

**Op welke manier onderscheiden de bladen zich van de concurrentie?**

**MV:** "De formule, de titel/merknaam (de Artsenkrant bestaat 35 jaar en is marktleider) en de inhoud. Wij brengen relevante politieke en sociale content voor zo-

wel de huisartsen als de specialisten – een combinatie die uniek is. We hebben een oplage van 25.000 exemplaren waarvan een groeiend aantal vaste lezers/abonnees, betalende leden van de *Artsenkrant-club*."

**GVH:** "Eveneens een sterk USP is dat stakeholders buiten de industrie ons als spreekbuis zien. Als er een actuele topic is rond *health care*, of minister van Gezondheid Maggie De Block wil een mededeling doen, dan zullen wij zeker aangesproken worden om mee te communiceren. Wij hebben heel veel primeurs dankzij onze reputatie. Artsen weten dat: 95 procent van hen leest het blad daadwerkelijk. We zijn ook jonger geworden: er zijn jonge redactieleden bij gekomen en het blad richt zich ook op jongere artsen."

### PRINT WINT TERREIN

**GUIDO VAN HOECK:** "Wij stellen iets vreemds vast, iets wat geheel tegenstrijdig is met wat gebeurt in de algemene pers. In de medische pers gaat digitaal achteruit en print wint terrein. Hoe dat te verklaren valt? In één woord: overaanbod. Er wordt op alle mogelijke manieren medische content verspreid. Bovendien is de traceerbaarheid en daarmee de geloofwaardigheid van veel van die content een probleem."

**Veel magazines van Roularta stoppen niet bij de laatste pagina. Er zijn events, er zijn plusproducten, er wordt gebouwd aan een community. Geldt dat ook voor jullie?**

**MV:** "Wij zijn daar ook volop mee bezig. De jaarlijkse Galenusprijs willen we de uitstraling geven van de *Manager van het Jaar* van onze Trendscollega's. De Galenus-

prijs is de referentie in de farmawereld. Het is de meest prestigieuze prijs van het jaar en hij wordt toegekend aan de meest innovatieve molecule die het jaar voordien werd geregistreerd. De hoogmis van de farmaindustrie. Het is een must om daarbij aanwezig te zijn. Wij hebben de licentie – het is een internationale award – en we zijn vast van plan alle registers open te trekken via de Artsenkrant."

**GVH:** "Dat is een van de vele elementen die we moeten activeren om een artsencommunity te bouwen. Het lidmaatschap van de *Artsenkrant-club* is betalend en we willen via die community heel wat voordelen kunnen aanbieden. Dat zijn we volop aan het uitbouwen en tegen eind 2016 willen we gelijkaardige plannen voor de apothekers. Ook voor hen willen we een community bouwen. Zie maar hoe Kanaal Z dat mooi aangepakt heeft."

Line Extensions kan daar zeker ook een rol spelen. Reizen of cruises specifiek voor artsen, bijvoorbeeld, is een idee dat we op dit moment aan het bekijken zijn om aan te bieden tegen 2017. Belangrijk is wel dat alle plusproducten of events hoogkwalitatief zijn. Het zijn artsen, hé. Die verwachten wel wat en wij moeten ervoor zorgen dat we geen plat commercieel imago krijgen."

**De Artsenkrant-club is betalend en het is dus meer dan ooit zaak om de relevantie te benadrukken.**

**MV:** "De arts moet het gevoel hebben dat hij niet zonder kan."

**GVH:** "Dat zal niet zozeer de moeilijkheid zijn, want de Artsenkrant wordt al voor zijn toegevoegde waarde geprezen door artsen en specialisten. Ze willen het elke vrijdag op zijn minst doorbladerd hebben. Gelukkig hadden we de reputatie van het magazine, anders waren we helemaal van nul moeten vertrekken. Het is onze taak om daar méér mee te doen, om die reputatie op alle mogelijke manieren uit te bouwen."

### VERTREKKEN VAN EEN GEZONDE BASIS

**Is het portfolio volledig, of zijn er nieuwe titels nodig?**

**GVH:** "Wij hadden vroeger tijdschriften voor specialisten. Er is opnieuw veel vraag – ook vanuit de industrie – naar nicheproducten. Naar tijdschriften specifiek gericht op car-

## DE ARTSENKRANT IS HET EERSTE AANSPREEKPUNT VAN DE FARMACEUTISCHE INDUSTRIE ALS ZE NAAR ARTSEN WILLEN COMMUNICEREN OF PUBLICITEIT WILLEN MAKEN

diologen of pediaters of gerieters, noem maar op. Naar aanleiding van congressen of andere events maken wij nu al op maat een BeASM (*Belgian Academy for Specialized Medicine*), een publicatie rond één specifiek thema, bijvoorbeeld cardiologie of urologie. Voorlopig is dit een tijdschrift dat bij de Artsenkrant hoort. Er zit zeker groeipotentieel in de BeASM-aanpak.

Ook helemaal gerestyled is wat vroeger Ziekenhuis Zorgkrant heette en intussen tot Roularta HealthCare Magazine is getransformeerd. Dat werd alleen in het Nederlands uitgegeven, iets wat je je niet kunt permitteren als je enige ambitie hebt. De focus van het blad ligt op wat een beleidsmaker in een ziekenhuis moet weten. De rust- en verzorgingstehuizen komen er niet langer in aan bod, dat was nefast voor de focus. Je kan niet goed zijn in alles. Het is een beetje een atypisch tijdschrift in ons portfolio."

**MV:** "We zijn pas sinds eind 2015 kunnen beginnen met de communicatie naar adverteerders, maar we kregen meteen heel positieve reacties. Er is duidelijk behoefte aan Roularta HealthCare Magazine."

**GVH:** "We bouwen niet alleen uit, we schaffen ook af. Je moet focus hebben en vertrekken van een gezonde basis. Daarom sturen we niet langer elke dag een digitale nieuwsbrief uit. Dat kostte bijzonder veel energie en hij werd te weinig gelezen. Tenzij er *breaking news* is, sturen we nog één newsletter per week uit en we zien dat die meer en intenser gelezen wordt."

**MV:** "We zaten boven de irritatiegrens. Als je weet dat een arts dertig tot veertig nieuwsbrieven per dag ontvangt... Iedereen voelde zich op een bepaald moment geroepen om digitaal te gaan, maar de inhoudelijke spoeling werd dun. Als een nieuwsbrief een *copy-paste* is van een Belga-bericht, welke meerwaarde creëer je dan?" ♦

BURT RISKÉ◆  
PASCAL FLISCH

WE SPREKEN HIER OVER INFORMATIE  
OVER ONGEVEER ANDERHALF MILJOEN  
ACTIEVE VENNOOTSCHAPPEN,  
ZELFSTANDIGEN, INSTELLINGEN  
EN DERGELIJKE MEER

PASCAL FLISCH EN BURT RISKÉ

# WETEN IS VEEL WAARD

2015 was het geboortjaar van Roularta Business Information, een samensmelting van Trends Top en Euro DB. Wie in België met de grootste nauwkeurigheid de actueelste en meest verrijkte gegevens over (nationale en internationale) klanten of leveranciers wil weten, komt als vanzelf terecht bij Burt Riské (General Manager van Roularta Business Information) of Pascal Flisch (Research & Business Development). Of bij een van hun 60 collega's die gespecialiseerd zijn in handelsinformatie.

De lancering van Roularta Business Information valt samen met het 'papierene' einde van een icoon in de Belgische ondernemingswereld. Burt Riské tikt de loodzware volumineuze gids met 1893 dichtbedrukte pagina's aan: "Dit is de allerlaatste gedrukte Trends Top 30.000 (met een oplage van 6500 exemplaren). Maar niet getreurd, de Trends Top blijft digitaal verder groeien en voor de liefhebbers van papier is de opvolging verzekerd met een reeks meer handzame *special editions* van de Trends Top, die de toppers in specifieke markten jaarlijks voor het voetlicht brengen."

**Hoe is Roularta Business Information tot stand gekomen?**

**BURT RISKÉ:** "Roularta Business Information is in januari 2015 ontstaan uit de integratie van het vroegere Euro DB (door Roularta in 2013 overgenomen) en Trends Top (een onderdeel van uitgeverij Biblo). Het allergrootste werk waar wij toen – en ook

nu nog – voor stonden, was de integratie van de databases. Trends Top put uit een databank van ongeveer 425.000 adressen, terwijl Euro DB beschikt over alle economische entiteiten van heel België. Dat zijn ongeveer anderhalf miljoen actieve vennootschappen, zelfstandigen, instellingen en dergelijke meer. Wij verzorgen de input, het up-to-date houden en het verrijken van die geïntegreerde database. Een werk voor ons hele team dat nooit eindigt omdat de instroom van informatie nooit stopt. We doen daarbij ook een beroep op een maatwerkbedrijf waar mensen manueel gegevens uit het Staatsblad ingeven in het systeem."

**Welke gegevens komen er allemaal in die handelsdatabank terecht?**

**BR:** "Wij verzamelen data van alle Belgische ondernemingen uit alle mogelijke officiële bronnen (de RSZ, de Kruispuntbank van Ondernemingen, de Nationale Bank...) en verrijken die met informatie die niet zo maar uit openbare bronnen te verkrijgen is. Daarvoor werken we samen met industriële partners en we gaan ook langs bij arbeidsrechtbanken om te kijken of er geen problemen zijn rond RSZ, altijd een indicator voor een nakend faillissement. We zijn *Madame Soleil* niet, maar toch proberen we informatie te verzamelen over bedrijven die eventueel in moeilijkheden kunnen geraken, nog voor de feiten zich effectief voordoen. Als handelsinformatieleveran-



TRENDS TOP IN DE DISPLAY AAN HET ONTHAAL IN BMC, MET SUZY GASHI.



TRENDS TOP OP HET SCHERM VAN DE VIDEOCEL.



JEANNINE PHIMISTER, ELLEN GEENEN, INA KALHÖFER EN VANESSA DEJONGHE.



LINDSAY CEULEMANS VAN DE COMMERCIËLE DIENST VAN ROULARTA BUSINESS INFORMATION.

**DOOR GEBRUIK TE MAKEN VAN ONZE INFORMATIE KUNNEN DE FINANCIËLE VERANTWOORDELIJKE BIJ EEN BEDRIJF HUN KLANTEN OF LEVERANCIERS JUIST INSCHATTEN**

**MEER GEBRUIKERS, MINDER GROEI**

*Is bedrijfsinformatie een groeimarkt?*

**PASCAL FLISCH:** "Vijf jaar geleden was de markt nog goed voor 55 miljoen euro per jaar, daar schiet nu nog een 45 miljoen van over. Louter het gevolg van dalende prijzen."

**BURT RISKÉ:** "Het aantal gebruikers van handelsinformatie is lichtjes gestegen, ook omdat de consultatie veel toegankelijker en gebruiksvriendelijker is geworden."

cier stellen wij een predictiemodel op van faillissementen. Dat is onze kernactiviteit. Het is de bedoeling dat de financiële verantwoordelijken bij een bedrijf gebruikmaken van onze informatie en op basis daarvan klanten of leveranciers juist weten in te schatten. Ik geef een voorbeeld: als je weet dat een klant problemen heeft met de RSZ, kun je beslissen om een groter voorshot te vragen of cashbetaling bij levering te eisen... om zo het risico op wanbetaling te vermijden."

**PASCAL FLISCH:** "In onze databank, die we willen ontwikkelen tot de meest complete en performante database van België, komen ook de gegevens terecht van partners die elke maand hun betalingservaring doormailen. Ook die indicator volgen we op - onderneming per onderneming. Komt daar nog eens bij: de bestanden die we ontvangen van incassokantoren zoals Intrum Justitia. Twee solide bronnen die ervoor zorgen dat onze klanten kunnen zien of het betalingsgedrag van een onderneming wel correct is."

**EEN DAG WORDT EEN MILLI-SECONDE**

*Wat typeert tegenwoordig de markt van de bedrijfsinformatie?*

**BR:** "We moeten ervoor beducht zijn dat er steeds nieuwe spelers kunnen opduiken, die basisinformatie zonder veel meerwaarde aanleveren tegen bizarre prijzen."

*Wat zijn in die strijd de wapens van Roularta Business Information?*

**BR:** "We zoeken constant naar toegevoegde waarde, zoals het koppelen van informatie van incassobureaus aan bedrijfsinformatie, zoals Pascal aanhaalde. Ook belangrijk

om ons te onderscheiden en extra waarde te creëren is de Trends Top, dé atlas van het Belgische bedrijfsleven en bron van alle mogelijke nuttige informatie (contactpersonen, nuttige telefoonnummers en mailadressen, exportlanden, financiële graadmeters...). Die toegevoegde waarde onderscheidt ons van al de rest. Morgen kan iemand starten met een handelsinformatiebureau op basis van een KBO-licentie. Wij moeten gewapend zijn met de juiste tools en meest complete databank nog voor de concurrentie de kop opsteekt."

*Kunnen jullie daarbij de prijzen van eertijds handhaven?*

**PF:** "We werken voortdurend aan een zo groot mogelijke flexibiliteit en meerwaarde en onze prijzen zijn gedaald."

**BR:** "We moeten meer investeren en we moeten voortdurend up-to-date blijven op het vlak van technologie en data. Gelukkig zijn veel klanten zich bewust van de meerwaarde die wij bieden. Ze zien het nut ervan in om te betalen voor onze hoogkwalitatieve en verrijkte data. Als ze weten dat Roularta Business Information ook die elementen kan bieden die het verschil maken om een juiste beslissing te nemen, dan zijn wij geslaagd in onze opdracht."

Iedereen spreekt nu over *real-time marketing*. Wij tekenen daarom een database-architectuur uit die toelaat om nieuwe data niet na één dag ter beschikking te stellen (zoals nu gebeurt via manuele invoer van de gegevens van het Staatsblad), maar na één milliseconde. Als er een dagvaarding van de RSZ komt tegen bedrijf X, dan weet iedereen die dat bedrijf volgt dat meteen."

**PF:** "Wij kunnen die gegevens pushen naar klanten die dat specifieke bedrijf X volgen."

Dat is wat de markt vraagt. De behoefte aan informatie is gigantisch."

*Is er ook een toename in het aantal vragen van jullie klanten?*

**BR:** "Het aantal unieke bezoekers (tot 30.000 per dag) op de site van Trends Top blijft stabiel en we hebben zo'n 3,5 miljoen pageviews per maand. Het aantal consultaties van onze kredietinformatie steeg tot 1,7 miljoen betaalde raadplegingen."

**PF:** "Nu moeten we bij die manier van tellen toch een kanttekening zetten omdat we onze informatie ook leveren in een continue stroom. Van machine naar machine, zoals dat in vaktermen heet, waarbij er geen *clicks*, geen bezoekers meer te meten zijn."

**BR:** "De enige beperking op de beschikbaarheid van informatie is de servercapaciteit. Dat is een nieuw gegeven. Vroeger bestelde de klant een rapport via de website en kreeg hij die de dag erop netjes geleverd. Nu haalt diezelfde klant via webservices meteen de nodige informatie op. Sommige bedrijven sturen duizenden *requests* in één seconde naar ons, bijvoorbeeld om adresgegevens van een groot klantenbestand te controleren. Die flow is gigantisch en doet zelfs wat irreëel aan."

**INFORMATIE OP MAAT**

*Momenteel richt Roularta Business Information zich op de B2B-markt. Is het de ambitie om op termijn ook producten en diensten te ontwikkelen voor de B2C-markt?*

**BR:** "Helemaal niet. Wij houden onze focus op bedrijven die bij ons een abonnement nemen. Elk abonnement is bovendien uniek: je kunt een abonnement nemen op Trends Top en dan krijg je een login en toegang tot

## ONZE KLANTEN WETEN DAT ROULARTA BUSINESS INFORMATION DIE ELEMENTEN KAN BIEDEN DIE HET VERSCHIL MAKEN OM EEN JUISTE BESLISSING TE NEMEN

de database. Afhankelijk van de prijs die je betaalt, krijg je toegang tot meerdere niveaus. Voor de handelsinformatie hebben we iets soortgelijks, de B-packs, voor-geprogrammeerde pakketten waarmee je tot 3500 kredietrapporten per jaar kunt afnemen tegen een scherpe prijs. Een soort DIY-formule. Maar wij hebben ook klanten die enkele tienduizenden euro's per jaar betalen om een volledig op maat gemaakte integratie van die data te krijgen. Ze hebben hun eigen databank, CRM-systeem of kredietmanagementsysteem waar wij ononderbroken verse data inpompen. Een voorbeeld uit de praktijk: een telecomwinkel krijgt een zelfstandige over de vloer die het speciale tarief voor de zelfstandige wil. Dankzij het door ons ondersteunde systeem weet de verkoper meteen of die persoon inderdaad een btw-nummer heeft, wat zijn beroep is, hoe hij er financieel voor

DANIELLE JORIS.

IN WIJZERZIN: SEVERINE DARDENNE, FABIENNE CUSTERS,  
ANN MARCELLE EN CHRIST'L VAN ELSACKER.

staat... Een *real-time check* van data. Voor andere bedrijven geven we dan weer een maandelijkse update van informatie. Het is maatwerk, in alle vormen.”

### **Ook de klanten komen in alle vormen en formaten?**

**PF:** “Van klein tot megagroot, inderdaad. Maar daarmee is niet alles gezegd. We kunnen aan kleine bedrijven grote klanten hebben. Als ze gespecialiseerd zijn in direct marketing en data nodig hebben, bijvoorbeeld. Aan de andere kant van het spectrum bedienen wij hele grote bedrijven die maar af en toe een rapport nodig hebben van, ik zeg maar wat, een buitenlandse leverancier. Het is heel divers. Voor Trends Top hebben we zo'n 7000 abonnees en met onze handelsinformatie bedienen we zo'n 2000 klanten.”

### **EEN WEDERZIJDSE WIN**

#### **Welke extra slagkracht haalt Roularta uit Roularta Business Information?**

**BR:** “Euro DB was vroeger onderdeel van Coface, een wereldwijde kredietverzekeraar. Coface heeft in 2010 beslist om alle activiteiten af te stoten die niets met kredietverzekeringen te maken hebben. We hebben nadien twee jaar autonoom gewerkt, waarna we een overnemer zochten. In een paar maanden tijd was de deal met Rik De Nolf beklonken. Hij zag ons als een aanvulling op zijn database van ondernemingen die nog niet volledig was – maar wel al de meer dan 400.000 belangrijkste bevatte. Bovendien wilde hij ons inschakelen als een interne leverancier van data bij Roularta, een rol die snel aan belang wint. Roularta organiseert immers enorm veel events en zet erg veel directmarketing-

ERIC CRABBÉ EN  
KATHLEEN PETRE.

campagnes op naar de bedrijfs wereld om abonnementen te verkopen. Ook voor onderzoek doen wij onze duit in het zakje: als Roularta informatie wil over bepaalde sectoren, moesten ze tot voor kort bij externe leveranciers terecht. Wij zitten op een schat aan informatie die up-to-date en correct is – toch voor 99,9%, want de volle 100% haalt niemand. Bij Roularta was er bovendien ook een behoefte aan kredietinformatie over de eigen klanten. Ze hebben 30.000 klanten en haalden tot voor kort hun informatie bij een van onze collega's. In elk departement van Roularta Media Group zijn wij nu huisleverancier van bedrijfsdata.”

### **In de omgekeerde richting: welke meerwaarde biedt Roularta aan RBI?**

**BR:** “Als wij content van de redacties kunnen koppelen aan de gegevens van een bedrijfsrapport, dan brengen wij een product dat niemand anders kan brengen. We kunnen linken naar artikels, maar ook naar videofragmenten van Kanaal Z. Meestal, als wij een kredietrapport maken, baseren wij ons in grote mate op informatie van de Nationale Bank. Maar dat is informatie van meer dan een jaar oud. Als een artikel uit eigen huis informatie aanreikt over een mogelijke overname, een nieuwe CEO of een *rending* product: dat is een absolute verrijking die geen enkele concurrent heeft.”

**PF:** “Wij voegen van onze kant extra's toe voor de redacties van Trends en Trends-Tendances, door cijfers en analyses aan te reiken die geen enkele andere redactie ter beschikking heeft. Wij werken op dat vlak steeds intenser samen. Vanaf 2016 volg ik elke week de redactievergaderingen. Als ik

## **INFORMATIE OP PRINT**

**Roularta is ook print. Roularta is ook media. Publiceert RBI zelf ook iets?**

**BURT RISKÉ:** “Heel veel. In plaats van de iconische Trends Top 30.000 – die zware klepper die niet erg consulteerbaar is – brengen we *special editions* op de markt, een activiteit die we zullen uitbreiden. We brachten al Trends Top Bouw, Top Transport en Top ICT. Volgen in 2016: Trends Top Industrie en Top HR Services. Dat zijn sectoredities waarbij we in een magazine de 2000 grootste spelers oplist en waarvoor onze salesploeg advertenties en *custom content* verkoopt. Met succes, overigens. Trends Top 30.000 ruimt dus plaats voor een gericht magazinesysteem per bedrijfssector. Ook wij blijven dus geloven in print, laat daar geen misverstand over bestaan. De specials worden meegestuurd met Trends en Trends-Tendances. De Top ICT wordt ook meegestuurd met Data News. We trachten ook een zinvolle samenwerking op touw te zetten met partners en beroepsfederaties die helpen bij de verspreiding van het magazine via hun eigen kanalen. Zo krijgen zowel wij als de adverteerders meer visibiliteit.”

daar hoor dat de redacteurs een artikel of een dossier over een bepaald bedrijf of een sector voorbereiden, kan ik een relevant dossier samenstellen.”

**BR:** “Wij bezorgen hen objectieve, concrete informatie. Wij geven de redactie geen waardeoordelen. Of wacht, toch wel. We geven de journalisten een waardeoordeel over de kredietwaardigheid, dat is tenslotte onze corebusiness.”

### **DE INTERNATIONALE TOER OP**

#### **Voor welke grote uitdagingen staat Roularta Business Information de komende jaren?**

**BR:** “De nieuwe architectuur van de databank moet *up and running* zijn tegen begin 2017.”

**PF:** “Naast een nieuw en meer gedetailleerd scoringssysteem, willen we ons internationale netwerk uitbreiden zodat we ook online kwaliteitsvolle informatie over buitenlandse bedrijven kunnen verspreiden. We hebben dat al grotendeels, maar we zullen de monitoring grondig verbeteren.”

**BR:** “Voor onze klanten betekent het dat we voor al hun Europese klanten en leveranciers hetzelfde niveau van informatie als voor hun binnenlandse handelspartners kunnen aanbieden.”

**PF:** “En omgekeerd kunnen we onze Belgische informatie ook internationaal verkopen.” ♦



Houlanda Media Group

# ROULLARTA MEDIA

Reclameregie en  
Seminar Centre  
Z.1. Researchpark 120  
1731 Zellik

**PHILIPPE BELPAIRE**



**INGE CLAERHOUT**

# ADVERTEERDERS ZOEKEN VERHALEN

Vervlogen is de tijd dat een reclameregie routineus 'pagina's verkocht'. Roularta Media en Roularta Local Media ontpoppen zich volop tot regies met een media-adviserende rol. Die nieuwe rol leidt tot nieuwe initiatieven en nieuwe succesverhalen. Philippe Belpaire, General Manager van Roularta Media, en Inge Claerhout, Directeur Roularta Local Media, verzetten de bakens in een snel veranderende wereld.

**Het begrip 'Gratis Pers' werd in 2015 vervangen door 'Local Media'! Wat schuilt er achter die naamswijziging?**

**INGE CLAERHOUT:** "Local Media is meer dan print, het is de combinatie van online en offline. We hebben bij Roularta een nieuwe afdeling, Digilocal, waarmee we een echte totaaloplossing aanbieden aan de lokale adverteerder. Digilocal staat voor e-mailmarketing, Facebook-advertising, Proxistore, Google AdWords, websites en Storesquare.be. Binnen onze 360°-mix hebben we een 360° print en een 360° online. Met andere woorden: we kunnen vanuit de behoefte van de lokale handelaar in eer en geweten de best mogelijke mediamix voorstellen, omdat we toch én print én web in huis hebben. Met Roularta Local Media promoten wij dat beloftevolle lokale initiatief ook nationaal. Met succes, overigens."

**Waarom is dat succes te danken?**

**IC:** "Wij noemen onszelf geen verkopers. Ons magische woord is 'ontzorgen'. Wij kunnen een verkoopsgesprek voeren zonder over onze media te spreken. We peilen naar het doel van onze klant en kijken of we een oplossing kunnen aanbieden. Offline of online zijn daarbij communicerende vaten. Dat één persoon die vele mogelijkheden die Roularta biedt, kan aanbieden aan de

klant, is een niet te onderschatten troef. Bij een echte lokale klant ligt een en ander soms nog wat moeilijker dan bij een nationaal of een internationaal merk, omdat hij nog niet altijd de geschikte tools heeft."

**Maar ook daar zijn oplossingen-van-het-huis voor?**

**IC:** "Ons brede aanbod laat inderdaad toe om stapsgewijs meerwaarde te bieden aan de klant. Het kan best zijn dat een klant die bij ons aanklopt voor een advertentie in een van onze bladen, na verloop van tijd overtuigd is dat hij bij ons zijn geoptimaliseerde bedrijfssite moet laten maken. Van het een komt het ander. Stel: iemand stapt naar Digilocal voor Facebook-advertising. Stel u dan de volgende dialoog even voor: "U komt voor Facebook-advertising. Heeft u al een fanpagina?" "Ah nee, dat heb ik nog niet." "Even terug naar het begin: wat is het doel van uw communicatie?" "Mensen naar mijn webpagina leiden, maar eigenlijk is die ook niet wat die moet zijn." "Daar kijken we even samen naar, want wij kunnen die optimaliseren of meteen een nieuwe maken." Wat later in het gesprek zal zeker nog print ter sprake komen, want als je iets nieuws start online, is dat nog altijd de beste manier om het initiatief aan een zo breed mogelijk publiek kenbaar te maken."



**DE TOEKOMST VAN DE  
RECLAMEREGIE IS EEN EVOLUTIE  
VAN PAGINA/MEDIAVERKOPERS  
NAAR MEDIA-ADVISEURS**



## WIJ STELLEN EEN 'TOTAL SOLUTION' VOOR

De lezerscijfers scheerden in 2015 hoge toppen. Volgden ook de reclame-inkomsten?

**IC:** "Het is geen nieuws dat het wat minder was. Er is een verschuiving van offline naar online, maar het verlies offline wordt niet volledig gecompenseerd door de meer-inkomsten online. De printwereld is echt wel veranderd. Digilocal begint nu pas op volle toeren te draaien, daar hebben we zeker nog marge. Gelukkig hebben we geleerd om positief te denken – dat zit in onze genen. Ja, we hebben de crisis gevoeld. Maar wat belangrijker is: we hebben die aangegrepen om nog creatiever te zijn. We voelen trouwens een kentering. Het vierde kwartaal van 2015 was veruit beter. Ik geloof dat het een structurele ommekeer kan zijn omdat onze klanten opnieuw de weg hebben gevonden."

## WE PEILEN NAAR HET DOEL VAN ONZE KLANT EN KIJKEN OF WE EEN OPLOSSING KUNNEN AANBIEDEN. OFFLINE OF ONLINE ZIJN DAARBIJ COMMUNICERENDE VATEN

Jaren zaten velen vast in de jungle van het onlineverhaal, zonder de juiste dimensies in te schatten. Het is natuurlijk normaal dat adverteerders de mogelijkheden van innovaties exploreren. We horen nu echter almaar vaker: "Nee, die volledig nieuwe aanpak was geen oplossing, wij gaan terug naar wat we vroeger deden omdat er toen wél een duidelijke respons was." Print herovertoert zijn positie. Nogmaals: online en print zijn bij ons geen concurrenten, zodat wij op basis van de behoeften van onze klant een oplossing bieden. Wij stellen altijd een *total solution* voor."

**PHILIPPE BELPAIRE:** "Ik heb ook de indruk dat de adverteerders alles weer meer in de

juiste proportie zien en aan elk medium het juiste belang toekennen. Niet zo lang geleden kon je maar hip en trendy zijn als je iets met technologie deed – wat sommigen uit het oog deed verliezen dat technologie geen communicatie op zich is, maar een middel om communicatie te voeren."

## VERSCHILLEND VAN VORM, NIET VAN KWALITEIT

Welke trends braken door in 2015 en hoe speelde Roularta Media daarop in?

**PB:** "Vier grote veranderingen in de magazine-wereld zijn in 2015 doorgebroken. Veranderingen die zeker ook de eerstvolgende jaren ons doen en laten zullen bepalen."

Eerst en vooral is er de contentmarketing. We stellen vast dat adverteerders, naast klassieke campagnes, almaar meer gebruik maken van *storytelling*, het brengen van verhalen. We hebben daar in huis een gespecialiseerde afdeling voor, Roularta Custom Media, met gespecialiseerde freelancejournalisten.

Vaak denken mensen: wat is er nieuw onder de zon? Dat is toch het klassieke verhaal van de advertorial, de publieportage? Wel, het is genuanceerder dan dat. Wanneer wij met ons aanbod van *native advertising* naar de adverteerder stappen, geven we hem de kans om zijn boodschap op een journalistiek verantwoorde en geloofwaardige manier op al onze platformen te brengen. Het is geen doordeweekse publieportage waarbij de adverteerder van a tot z zelf aan de touwtjes trekt en een puur commercieel verhaal brengt. Bij *native advertising* doet de adverteerder een beroep op onze contentmarketingafdeling Roularta Custom Media en haar netwerk van freelancejournalisten die onze nieuwsmarken goed kennen en erin slagen om zijn verhaal op een zinvolle en voor de lezer relevante manier te brengen.

Natuurlijk moet *native advertising* als dusdanig herkenbaar zijn voor de lezer. Het verschil met de bijdragen van de vaste redacties

moet duidelijk zijn, en dus hebben we strikte afspraken gemaakt met de redacties. De redactionele onafhankelijkheid moeten we te allen tijde waarborgen. Om dat onderscheid te maken en in dezelfde beweging ons initiatief naar de buitenwereld te boosten, hebben we afgelopen jaar een nieuw merk gecreëerd: *Information Services*. De merknaam zegt waar dat voor staat: het is een dienst voor informatieverstrekking die aansluit bij onze

nieuwsmarken. Zo hebben we *Knack Information Services*, *Knack Weekend Information Services*, *Trends Information Services*, *Data News Information Services* etc. We stellen onze knowhow en expertise om aan *storytelling* te doen ten dienste van derden. De lezer zal door de vormgeving en de typografie altijd zien dat die bijdragen niet geschreven zijn door de gewone redactie, maar de artikels zijn wel sterke verhalen die aansluiten bij het DNA van de bladen waarin ze verschijnen. Ik kan alleen maar vaststellen dat heel wat van onze adverteerders sterk geloven in contentmarketing. De omzet uit contentmarketing is enorm gegroeid. Heel vaak gaat het om dienstverlenende sectoren (banken, ICT-bedrijven, consultants, HR-bedrijven) omdat die veel knowhow en expertise hebben die zich le-

## DE BAND MET DE KLANT

**INGE CLAERHOUT:** "Waar we ons wel voor moeten hoeden, is dat onze adviseerende rol door *programmatic* dreigt weg te vallen en daarmee de kans om aan *cross-selling* en *upselling* te doen."

**PHILIPPE BELPAIRE:** "Een terechte opmerking. Je verliest een stuk het contact met je klant. Ik denk echter dat het een en-enverhaal is. We moeten ons geen illusies maken: de techniek op zich zal onze omzet niet verhogen, maar de kopers (de mediabureaus) zijn duidelijk vragende partij voor dit systeem. In het buitenland wordt er al volop gebruik van gemaakt. Ik denk dat het een extra kanaal zal zijn om campagnes te verkopen. Maar Inge heeft meer dan gelijk: het is cruciaal dat we de band met de klant niet verliezen en er alles aan doen om zo veel mogelijk de contacten te onderhouden. Uiteindelijk is *programmatic* gewoon een platform om het inkoopproces te vergemakkelijken."

nen tot het vertellen van verhalen. Het succes is tot nu toe minder merkbaar in de lifestylesector, maar dat is slechts een kwestie van tijd. Het voordeel van *native advertising* is dat de adverteerder zijn verhaal breder kan uitrollen dan enkel via zijn eigen kanalen. Hij weet dat hij interessante content heeft die onze lezers kan interesseren."

## BRAINSTORMEN MET DE KLANT

Wat was de tweede grote doorbraak?

**PB:** "Programmatic. Die trend komt overwaaien uit de Verenigde Staten en uit

de digitale wereld. *Programmatic* klinkt heel complex, maar het is eenvoudig om uit te leggen. Het is een digitaal platform waarbij het hele media-inkoop- en planningsproces zowel voor de koper als de verkoper eenvoudiger en efficiënter wordt gemaakt. De mediabureaus (de kopers) hebben op een heel eenvoudige manier toegang tot de advertentie-*inventory* van de verkopers (Roularta en andere uitgeverijen). In plaats van telkens de regie te contacteren, kunnen kopers daar aangeven dat ze in een bepaalde periode een campagne willen voeren, met welke formaten ze dat willen doen, welke doelgroepen ze willen bereiken, hoeveel impressies ze op het oog hebben... Al die zaken kunnen ze rechtstreeks via dat platform afhandelen. We hebben nu met andere uitgeverijen in België een verregaand project

## DE ADVERTEERDERS ZIEN ALLES WEER MEER IN DE JUISTE PROPOR- TIE EN KENNEN AAN ELK MEDIUM HET JUISTE BELANG TOE

lopen om in 2016 het hele online en offline inkoopproces volledig via *programmatic* te laten verlopen. Er komen geen manuele bestelbonnen meer aan te pas – alles gaat automatisch. Ook het inkoopproces voor print moet in 2016 via zo'n systeem kunnen worden afgehandeld. Daar ligt het in de bedoeling om de mediabureaus toegang te geven tot de *inventory* van de kranten, gratis bladen en magazines. Zo kunnen ze onmiddellijk in een bepaalde periode een pagina kopen in bijvoorbeeld Krant van West-Vlaanderen, De Streekkrant, Knack, Trends, Sport/Voetbalmagazine en Plus Magazine.”

### Spaart *programmatic* geen tijd uit die u kunt investeren in de klant of in creativiteit?

**PB:** “Voilà, dat is het. Daar sla je nagels met koppen. Ik zie het voordeel van *programmatic* omdat het pure inkopen van mediaruimte eigenlijk een *commodity* is, iets met weinig toegevoegde waarde. De tijd die we uitsparen, kunnen we in onze corebusiness investeren. Volgens mij is de toekomst van de reclameregie een evolutie van – ik zeg het wat oneerbiedig om mijn punt te maken – pagina/mediaverkopers naar media-adviseurs. In die zin is *programmatic* veeleer een opportuniteit dan een bedreiging. Je kan mensen van de regie mobiliseren op projecten met veel meer toegevoegde waarde voor de klant.”

### Welke grote verschuiving ziet u nog?

**PB:** “Er is almaar meer vraag naar projecten op maat. Een trend die we zagen aankomen en waarvoor we eerder onze Ideeënfabriek in het leven hebben geroepen. Maatwerk is niet nieuw, maar is nu volop aan het

boosten. Onze omzet uit *special projects* is in twee jaar tijd verdubbeld. Steeds meer adverteerders komen met de vraag: “Julie hebben sterke merken en bijbehorende *communities* waar wij ons merk aan willen koppelen. Maar komen jullie zelf eens met een creatief idee dat onze expertise en knowhow voor het voetlicht brengt of dat ervoor zorgt dat we meer van onze producten of diensten zullen verkopen. Die *special projects* zullen nog aan belang toenemen. Tussen haakjes: daar zie je het voordeel al van *programmatic*. We kunnen onze tijd veel meer investeren in een *special project* in plaats van het boeken van orders, wat bovendien de band met onze klant versterkt. Het is tijdsintensief, maar uiteindelijk zullen we er grotere omzetten mee binnenhalen. Een *special project* is toch van een andere orde dan de vraag naar drie pagina's in een krant of magazine. We gaan brainstormen met onze klant en we kijken hoe we de beste toegevoegde waarde kunnen geven met onze sterke mediamerken.”

### BIG DATA EN HOE ZE BENUTTEN

De vierde grote trend kan niet anders dan big data zijn.

**PB:** “Inderdaad. Big data is niet uitgevonden in 2015, maar in korte tijd maakt het een enorme opgang. Drie jaar geleden hebben we binnen de regie een aparte cel opgericht, Lead Generation, om de big data die Roularta van oudsher in huis heeft te vermarkten voor de reclamewereld. We zijn een uitgeverij met een spectaculair aantal abonnees: 85 tot 90 procent van de lezers van onze tijdschriften heeft een abonnement. Wij beheeren meer dan 600.000 abonnementenadressen in België. Daar komen nog eens 800.000 e-mailadressen bij van personen die zich geabonneerd hebben op een van onze digitale nieuwsbrieven. Dat zijn onze big data. Voor Lead Generation zijn we zowel de online- als de offline-abonnees gaan clusteren volgens interessegebieden (ICT, sport, eco-

nomie, wijn, reizen...). Elk interessegebied is een doelgroep. Naar al die doelgroepen sturen wij geregeld nieuwsbrieven, de genaamde *e-tips newsletters* – de facto creëren we daarmee opportuniteiten voor adverteerders om leads te genereren. Hoe doen we dat? Door in de nieuwsbrieven *white papers* te integreren, kleine online-dossiers rond een bepaalde thematiek. ‘10 tips om uw personeel te motiveren’, bijvoorbeeld. Wil je dat dossier lezen, dan moet je je registreren en antwoord geven op een tiental vragen zoals ‘wie ben je?’, ‘wat is je functie binnen je bedrijf?’, ‘heb je al eens gekocht bij die adverteerder?’, enzovoort. Van iedereen die zich geregistreerd heeft, capteren we de gegevens die we doorsturen naar de adverteerder. Het is dan aan de adverteerder natuurlijk om verdere actie te ondernemen om te kijken of ze business kunnen doen met die *hot leads*.”

Die *lead generation* is één vorm om big data te benutten. Een tweede vorm is *behavioural targeting*. En dat is wel écht nieuw bij Roularta. Sinds 2015 kunnen we het surfgedrag van de bezoekers op onze nieuws-sites in kaart brengen. Opnieuw in functie van interessedomains, wat voor ons als regie belangrijk is. Voor de regie ligt de meerwaarde voor de hand: we kunnen naar de adverteerder stappen met duidelijk gedefinieerde doelgroepen die ervoor zorgen dat de *click-through rate* van de onlinecampagne zal stijgen. We hebben een tiental van die campagnes gevoerd in 2015 en daaruit blijkt dat dit niet zomaar een mooie theorie is, maar concrete resultaten oplevert: de *click-through rate* verdubbelt bijna.”

**IC:** “Wij passen eigenlijk dezelfde tactiek toe met Facebook-advertising, een product dat eigenlijk niet van ons is. Dat is het grote verschil met de nationale regie Roularta

### EEN CREATIEF LABORATORIUM

Hoe moeten we ons de Ideeënfabriek voorstellen?

**PHILIPPE BELPAIRE:** “Zie het gerust als een creatief laboratorium. Eigenlijk verlangen we van al onze salesmensen dat ze een beetje Ideeënfabriek zijn. Eenmaal een *special project* verkocht is, neemt één *dedicated* persoon, Fabienne Dewilde, het project uit handen van de salesmensen en werkt het als crossmediale projectmanager uit van begin tot eind. Ze legt de contacten met alle stakeholders intern en extern, een heel tijdsintensieve opdracht. Vaak zijn bij die *special projects* vier of vijf partijen betrokken: behalve de klant ook de redactie, de marketing, Custom Media, de videocel...”

Media: wij zijn resellers. Maar ook wij werken op doelgroepen via Facebook-advertising en Google AdWords. Op de keper beschouwd, komt het telkens neer op een onlinevariant van direct marketing. Net zoals Philippe zien wij dat de respons op onze acties veel groter is als de doelgroep goed in kaart is gebracht. We volgen ook een gelijkaardig traject. In 2015 werd De Zondag ook een onlinekrant (Dezondag.be) en zijn we beginnen te werken aan regionale nieuwsbrieven vanuit De Zondag en Steps. Ook voor ons en onze adverteerders speelt big data een steeds grotere rol.”

### DE VERMARKTING VAN DE NIEUWS- MERKEN

Wat mogen we verwachten in de komende jaren?

**PB:** “Ik had het over vier trends, maar eigenlijk wil ik er een vijfde aan toevoegen: mobile. Tot nog toe is het een evolutie waarbij elke uitgever nog worstelt met de vraag hoe hij er geld mee zal verdienen. Al jaren roept zowat iedereen: “*Mobile first!*” En inderdaad, wij stellen ook vast dat mobiel sterk groeit bij Roularta. Dat almaar meer mensen onze nieuwsmerken raadplegen met hun smartphone. De uitdaging waar wij voor staan is hoe we op zo'n klein schermje op een efficiënte manier campagnes kunnen voeren. Het is echt niet een kwestie van de grotere displays voor desktop of

ELIJEN HAEMERS VAN  
ROULARTA LOCAL MEDIA.



PETRA VAN HOVE EN  
NATHALIE DE BACKER VAN  
ROULARTA LOCAL MEDIA.



PHILIPPE BELPAIRE  
OP DE CORRIDOR.



MARVA DE VRIES VAN  
ROULARTA LOCAL MEDIA.



VANESSA LAKOR VAN ROULARTA  
MEDIA, MAGAZINERUBRIEKEN.



laptop te verkleinen, want dan gaat de essentie onherroepelijk verloren. Volgens mij ligt de toekomst van *mobile advertising* dan ook veeleer in *native advertising* waarbij de content de lezer naar de commerciële boodschap trekt. Als wij nu onlinecampagnes verkopen, verkopen we ze d'office voor alle platformen

## PROGRAMMATIC IS EEN DIGITAAL PLATFORM WAARBIJ WE HET INKOOPTROCES EENVOUDIGER EN EFFICIËNTER MAKEN

van onze nieuwsmerken: voor laptop, pc, smartphone, tablet... Alleen als de klant zelf nog niet klaar is voor het mobiele, bijvoorbeeld omdat zijn mobiele site nog niet op een acceptabele manier raadpleegbaar is, aanvaarden wij dat."

**IC:** "Die klanten kunnen wij dan weer helpen, want wij maken alles *responsive*."

**Op welke manier probeert u de waarde van de nieuwsmerken van Roularta maximaal te vermarkten?**

**PB:** "We creëren zo veel mogelijk *line extensions* rond onze merken. We zijn gestart met onze zakelijke nieuwsmerken, met Trends en met Trends-Tendances. Zo sturen we al enige tijd tienmaal per jaar een papieren en digitale nieuwsbrief onder de merknaam *Trends Family Business* uit naar familiale bedrijfsleiders. We doen dat samen met partners die het initiatief ondersteunen, in dit geval Deloitte en ING. Sinds september 2015 hebben we een nieuwe Trends- en Trends-Tendances-newsletter met informatie voor managers uit de overheidssector. De partners hiervoor zijn BDO, Belfius en Ethias.

Het principe is telkens hetzelfde: de nieuwsbrief wordt uitgestuurd naar een gecontroleerd adresbestand en het is de

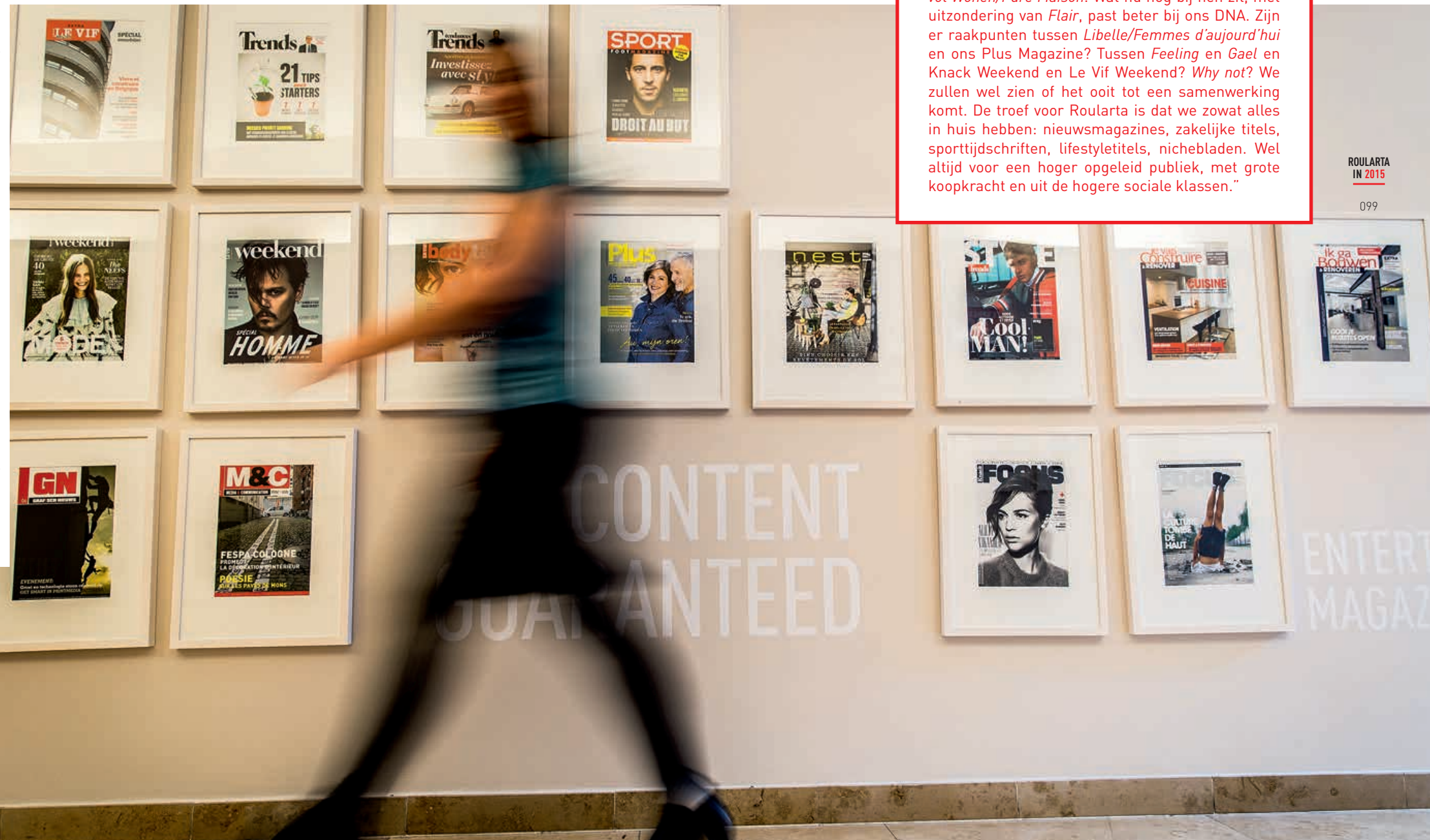
regie die de sponsors/partners zoekt. Voor de sponsors hangt er meer aan vast dan alleen de vermelding van hun bedrijfslogo. Voor elke nieuwsbrief leveren ze een inhoudelijk surplus via hun experts. Die manier van werken zullen we nog uitbreiden, onder meer naar de wereld van de beleggingsfondsen. Er is enorm veel vraag van de professionele financiële wereld (beleggingsadviseurs en *financial planners*) naar informatie en alternatieven voor sparen op een spaarboekje. Zo kom je als vanzelf bij beleggingsfondsen. Ook de events die we organiseren om een community te creëren rond onze nieuwsmerken breiden we uit. Intussen zijn de *Data News Awards* of de *Trends Gazellen* genoegzaam

bekend. Het zijn ook heel winstgevendere initiatieven. In 2015 zijn we met Knack en Le Vif/L'Express gestart met de *Smart City Award*, die het slimste Smart City-project van België bekroont. Het ligt in de bedoeling meer van dat soort initiatieven op te starten en er een jaarlijks event van te maken. Het is een business die intussen meer dan 10 procent van onze omzet uitmaakt. Er zijn aan elk event twee bronnen van inkomsten: de sponsors van het project plus de tafelverkoop op het event – telkens ideale netwerkmomenten waar veel ondernemers en kaderleden graag naartoe komen. Met de events maken we eigenlijk een sprongetje naar pr, waar in tijden van crisis meer vraag naar is dan anders." ♦

## ALTIJD VOOR EEN HOGER OPGELEID PUBLIEK

**In 2015 zijn titels van Sanoma vrijgekomen. Hadden die titels een meerwaarde kunnen zijn in de portefeuille van Roularta?**

**PHILIPPE BELPAIRE:** "Je moet dat toch kritisch bekijken. De Persgroep heeft de helft van de titels van Sanoma overgenomen, maar ze pikten er enkel de populaire magazinetitels uit. Roularta heeft zich nooit op de markt van populaire tv-bladen begeven. De titels die nu nog bij Sanoma onderdak vinden, concentreren zich op vrouwen en interieur/deco. Ze hebben nog de vrouwenbladen *Libelle/Femmes d'aujourd'hui*, *Flair*, *Feeling/Gael* en *Marie Claire*. En daarnaast *Feeling Wonen/Gael Maison* en nog een paar gespecialiseerde decobladen zoals *Stijlvol Wonen/Pure Maison*. Wat nu nog bij hen zit, met uitzondering van *Flair*, past beter bij ons DNA. Zijn er raakpunten tussen *Libelle/Femmes d'aujourd'hui* en ons Plus Magazine? Tussen *Feeling* en *Gael* en Knack Weekend en Le Vif Weekend? *Why not?* We zullen wel zien of het ooit tot een samenwerking komt. De troef voor Roularta is dat we zowat alles in huis hebben: nieuwsmagazines, zakelijke titels, sporttijdschriften, lifestyletitels, nichebladen. Wel altijd voor een hoger opgeleid publiek, met grote koopkracht en uit de hogere sociale klassen."



ALEX COENE

RIK DEMAN



# ZUURSTOF VOOR DE ZENDERS

Twee tv-mannen onder één dak. Netmanager Alex Coene stelt vast dat Kanaal Z/Canal Z een breder publiek bereikt door uit te groeien tot een multithemazender rond business, economie en geld. Managing Director Rik Deman van de nationale reclameregie RTVM optimaliseert de rol van Roularta op het vlak van regionale televisie.

ALEX COENE EN RIK DEMAN.

**Wat bracht 2015 op het vlak van regionale televisie?**

**RIK DEMAN:** "Het was een scharnierjaar. We spelen in een zeer concurrentiële markt, maar stellen met plezier vast dat de vraag naar campagnes met een regionale focus, zowel met reclame als met reportages en tips, toeneemt. Onze klanten weten goed dat ze heel Vlaanderen of heel België met regionale tv kunnen bereiken via één aanspreekpunt. Onze grote sterkte is dat we regionale invalshoeken kunnen geven aan nationale reclamecampagnes of overheidscommunicatie. Maar 2015 was vooral een scharnierjaar omdat we beslist hebben om toe te treden tot de CIM-meting. Een gigantisch grote stap voor regionale tv. Zo kunnen we ons nog beter tegenover onze concurrenten positioneren. Vanaf nu zullen we appels met appels en peren met peren vergelijken. We zijn een nationale speler, we zijn de vierde nationale regie. Met zijn lussysteem bereikt het regionale nieuws dagelijks 700.000 kijkers. Dat zijn mooie cijfers die de toets met de nationale zenders kunnen doorstaan."

**Is dat bereik de afgelopen jaren gegroeid?**

**RD:** "Vijf, zes jaar geleden lag het totale bereik ietsje hoger. Maar als je rekening houdt met de grote stijging van het aantal nieuwe zenders, is het resultaat ronduit positief. Bovendien, als een zender een speciale inspanning levert en bijvoorbeeld regionale sport live verslaat, zien we een enorme sprong in bereik. Er zijn dus zeker groeimogelijkheden. Onze opdracht is duidelijk: we moeten de inhoud van de regionale zenders kort opvolgen, monitoren en bijsturen. De informatie die CIM ons bezorgt, is een goede ondersteuning voor die denkoefening en een hefboom om regionale televisie verder te professionaliseren."

**HET LEREN VAN DE KMO-TAAL**

**Voor Kanaal Z/Canal Z is het bereik de afgelopen jaren wel gestegen.**

**ALEX COENE:** "We bouwden het nieuwe Kanaal Z/Canal Z verder uit met de communitystrategie waarmee we in 2010 zijn begonnen. Onze locomotief is en blijft Z-Nieuws dat elke dag actualiteit over business, economie en geld aanbiedt. Daarnaast brengen we zogenaamde mini-journaals in samenwerking met koepelstructuren en federaties. Op

**EEN RECENTE SURVEY VAN HET BUREAU PROFACTS WIJST UIT DAT KANAAL Z/CANAL Z DE MEEST BETROUWBARE BRON IS VAN INFORMATIE OVER BUSINESS, ECONOMIE EN GELD VOOR DE BESLISSINGSNEMERS**

die manier willen we onze kijkersdoelgroep verruimen. Versta me niet verkeerd, met Z-Nieuws zelf is niets mis: een recente kwalitatieve survey van het marktonderzoeksbureau Profacts wijst trouwens uit dat wij de meest betrouwbare bron zijn van informatie over business, economie en geld voor de beslissingsnemers en we beter doen dan de zender Canvas en een gelijkwaardige score halen met de zender Eén.

Na Z-Nieuws kwam traditioneel Z-Beurs en Z-Expert. Drie erg financieel-economisch gefocuste blokken, gericht op de homo economicus. Na elf jaar wilden wij opnieuw groeien. We moesten dus méér doen dan alleen de homo economicus bedienen. Dus hebben we gezegd: de homo economicus mag niet onze homo erectus worden – we weten allemaal dat die vervangen is door de homo sapiens."

**Wie is de homo sapiens in het verhaal van Kanaal Z/Canal Z?**

**AC:** "Wel, we bereikten wel de *captains of industry*, maar niet de kmo's. Als je weet dat 91 procent van ons Belgenland (ik spreek voor Kanaal Z en Canal Z) kmo's zijn, dan moet je als zakenzender kmo-taal leren spreken."

**Hoe doe je dat?**

**AC:** "Als de zender zich meer op kmo's wou richten, moest hij meer to the point spreken. Als je weet dat Z-Nieuws goed een kwartier duurt en Z-Beurs en Z-Expert vroeger elk nog eens zeven minuten, dan is dat te veel voor wie een kmo leidt. Een expert vindt dat fantastisch, maar de laatste drie van die zeven minuten waren er voor onze nieuwe doelgroep te veel aan. De *captain of industry* en homo economicus bleef ons trouw. Die kijkers waren erg tevreden, maar wij wilden vooruit. Bij televisie zijn aantallen niet onbelangrijk, net zoals *clicks* en *views* voor online.

**DAT WE IN 2015 TOETRADEN TOT DE CIM-METING WAS EEN GIGANTISCHE STAP VOOR REGIONALE TV. WE ZIJN ZEKER DAT WE DE TOETS MET DE NATIONALE ZENDERS KUNNEN DOORSTAAN**



DE REDACTIE VAN KANAAL Z/  
CANAL Z OP DE MEDIAAAN.

Om meer kmo's te bereiken, moesten we dus de lengte van onze nieuwsrubrieken ter discussie stellen. Weet je hoelang een newsitem op YouTube gemiddeld duurt in 2010? Vijf minuten en twintig seconden. En voor de jongere generatie mag het nog sneller gaan. Toen heb ik beslist dat de rubrieken rond Z-Nieuws niet langer zeven, maar maximaal vier minuten – met een uitknipbare kern van drie minuten – mochten duren. Gevolg: we wonnen tijd om nieuwe dingen te creëren. We zijn dan ook begonnen met een nieuwe strategie waarin mini-journaals een cruciale rol spelen en waarvoor we samenwerken met heel wat koepels en federaties. Die zijn intussen onze beste ambassadeurs geworden."

**Geef eens een voorbeeld van zo'n mini-journaal?**

**AC:** "We hebben Z-Industry, Z-Energy, Z-Chemie, Z-Innovatie, Z-Fiscaal, Z-Food... maar het kan ook heel specifiek gaan over bijvoorbeeld vrouwelijk ondernemerschap of *smart cities*. Het kan verschillende vormen aannemen."

**Die mini-journaals zijn eigenlijk kleine themazendertjes op zich?**

**AC:** "Zo kun je het zien. In 2010 ging het eerste thema in ons programmaschema over energie. Ik voorzag een reeks van tien bijdragen. Mijn zoektocht leverde niet de verhoopte één, maar meteen vier partners op. In plaats van tien bijdragen van vier minuten, hadden we er veertig. Dat was alleen mogelijk dankzij de redactie die van Kanaal Z/Canal Z de meest geloofwaardige zender heeft weten te maken. Het werken met koepelstructuren en federaties heeft nu bovendien als voordeel dat je meteen met een hele sector spreekt, en niet met onderneming A of B. Het voegt ook heel wat geloofwaardigheid aan onze aanpak toe."

**ALLES HEEFT EEN AFTERLIFE**

**Hoe vaak je over die hoge geloofwaardigheid? Want uiteindelijk brengen die mini-journaals toch custom content?**

**AC:** "Het zit in die richting natuurlijk. Als je met federaties content maakt, zit dat natuurlijk in hun expertise en brengen we een verhaal op basis van hun deskundigheid. Maar het is wel content, reden waarom ik het mini-journaals noem. Het zet niet aan tot het kopen of huren van goederen of diensten, dus je kan het geen reclame noemen."



HET COMMERCIËLE TEAM  
VAN KANAAL Z/CANAL Z:  
VANESSA GAEMERS, JORIS VAN  
CAUWENBERGE EN KIM DE POTTER.

Natuurlijk kunnen we geen veertig bijdragen over energie op rij afvuren op onze kijkers en dus zijn we die gaan spreiden en op vaste dagen gaan programmeren. Dinsdag werd onze vaste afspraak met de community van de energiemanagers. Hoor je hoe mijn terminologie verandert? Het betekent ook dat televisie dichter komt te staan bij online, net zoals print dat doet. Op diezelfde leest zijn we tal van *communities* beginnen uit te bouwen: Z-HR voor de HR-managers, Z-ICT voor de ICT-managers, Z-Energy voor de Energy-managers en zo ook voor Z-Innovatie, Z-Ondernemen, Z-Chemie, Z-Fiscaal, Z-Healthcare... Met die thema's en reeksen van minimaal tien afleveringen, bouw je een relatie op met nieuwe kijkers, nieuwe profielen."

**Hoe bouw je die relatie met de kijkers op?**

**AC:** "We hebben alvast twee nieuwe missies ingevoerd. Onze eerste missie was en is nog altijd informeren en signaleren. We hebben daar heel lang op gesurft en er de vruchten van geplukt. Na elf jaar stelden we vast dat wij meer toegevoegde waarde konden leveren."

Vandaar de nieuwe missies. Behalve informeren en signaleren helpen wij nu ook bedrij-

**IN ONZE STRATEGIE SPELEN MINI-JOURNAALS EEN CRUCIALE ROL. DAARVOOR WERKEN WE SAMEN MET HEEL WAT KOEPELS EN FEDERATIES. DIE ZIJN INTUSSEN ONZE BESTE AMBASSADEURS GEWORDEN**



CHEF NIEUWS VAN KANAAL Z KRIS VERA  
CHECKT DE LAATSTE INFORMATIE.

ven om hun audiovisuele communicatie te optimaliseren – onze tweede missie – en zetten we aan tot ondernemen en stimuleren wij ondernemerschap – onze derde missie. De mini-journaals en onze tweede missie sluiten erg mooi op elkaar aan. In elk mini-journaal komen er wel testimonials uit bedrijven die zowel die bedrijven zelf als hun koepelorganisaties kunnen gebruiken in hun communicatie. Een perfecte match."

**Hergebruik van content, het klinkt economisch en zelfs een tikje ecologisch.**

**AC:** "Alles wat wij maken heeft een *afterlife*, een hiernamaals. En nu kom ik terug bij die televisieblokjes van drie à vier minuten. Die lenen zich perfect tot verknippen om op een site te *embedden* of mee te sturen met een nieuwsbrief. Dat helpt natuurlijk ook om journalisten – die moeiteloos zeven minuten kunnen vullen met hun deskundigheid – te overtuigen van het nut van de ingreep om newsitems korter aan te pakken: hun bijdrage wordt op diverse platformen (tv, iPad, site...) geraadpleegd door een groter publiek. Ze integreren tegenwoordig ook quotes in hun aanpak, en die quotes zijn een feed voor Twitter: opnieuw een voorbeeld van een *afterlife*."

**IN ELK MINI-JOURNAAL KOMEN ER TESTIMONIALS  
UIT BEDRIJVEN DIE ZOWEL DIE BEDRIJVEN  
ZELF ALS HUN KOEPELORGANISATIES KUNNEN  
GEBRUIKEN IN HUN COMMUNICATIE**



SABINE DROESBEKE EN AN HOFMAN VAN  
DE REDACTIE VAN KANAAL Z/CANAL Z.



GUNTER HUYGHE,  
HET ANKER VAN Z-NIEUWS.



CHARLES MICHEL VOOR DE MICRO VAN  
FOCUS & WTV.



**Voor de kmo's moest het dus korter. En wat nog?**

**AC:** "Een tweede verandering die we doorvoerden om meer kmo's te bereiken, was onze *scope* verbreden. We dreigden een N-zender te worden. Ik spreek het N-woord niet volledig uit, omdat ik het ook op de werkvloer verbied, maar je weet wat ik bedoel, hé? Dus: meer diversificatie. Dat betekent meer kans dat een kijker bij het zappen iets naar zijn gading opmerkt en bij ons blijft. Bij zo'n oefening is het wel belangrijk om de *core* van de business niet uit het oog te verliezen: business, economie en geld. Je voelt: die thema's liggen de CEO's na aan het hart, de kmo's, maar ook de zelfstandigen en elke financieel geïnteresseerde burger die wil weten wat hij moet doen met zijn spaargeld. Daar gaan wij verder op inzetten. Kanaal Z/Canal Z is uit de gevarenzone om een N-zender te worden. We zijn een multithemazender geworden."

**Dat zullen we merken in 2016?**

**AC:** "We staan aan de voordeur van de zelfstandigen en kloppen ook aan bij de financieel geïnteresseerde burger die wel wil kijken naar bijvoorbeeld een rubriek

Z-Ethisch Beleggen of Z-Funds. De slinger mag natuurlijk ook niet naar de andere kant doorslaan. We mogen geen generalistische zender worden, want dan kom ik in het vaarwater van een VRT en dat is, om te beginnen budgettair, al onbegonnen werk."

**Dat Kanaal Z/Canal Z nu meerdere 'mensensoorten' dan alleen de homo economicus bedient, moet aan de cijfers te merken zijn?**

**AC:** "In 2010 hadden we gemiddeld 238.000 kijkers per dag op beide zenders (Kanaal Z en Canal Z) samen. Begin 2016 hebben we zelfs de kaap van de 730.000 kijkers gehaald. Volgens CIM/by Transfer lag het gemiddelde over 12 maanden, zomer inclusief, voor 2015 op 488.159 kijkers per dag."

**INHOUD OM TE DELEN**

**Hoe verklaar je dat succes?**

**AC:** "Aan de verankering van die *communities*. Aan de uitbreiding van de missie. Onze verbreding naar een multithemazender. We brengen ook meer toegevoegde waarde naar het bedrijfsleven. Gewoon signaleren en informeren, was wat te mager geworden. Als een bedrijf, organisatie of koepel investeert, willen ze een *return on investment*. Een voorbeeld om het concreet

te maken. Als we een reeks plannen voor Z-Healthcare, dan slaan we bijvoorbeeld de handen in elkaar met Zorgnet Vlaanderen en zoeken we vier partners om het geheel te maken. Laat ons zeggen: het Rode Kruis, KBC, Philips en Solidariteit voor het Gezin. De reeks bestaat uit content, verhaaltjes, van enkele minuten met telkens een introetje waarin de federatie of de koepel aan bod komt en een afsluitende agenda. Het middenstuk is het verhaal van de partner, het mini-journaal. Alles is te verknippen en te hergebruiken door elk van de partners zodat zij hun audiovisuele bedrijfscommunicatie kunnen optimaliseren. Veel bedrijven zijn terughoudend tegenover dat soort van communicatie omdat ze denken dat het duur en tijdrovend is. Bovendien: welk verhaal zullen ze vertellen? Wie maakt een scenario? Die zorgen nemen wij van tafel. Sterker nog. Als wij naar die partners stappen, zeggen we: "Elk filmpje moet minstens twee achterliggende doelen hebben. Wat ga je er nog mee doen na de uitzending?" En dan moeten ze niet afkomen met doodoeners als: "We zetten het op onze site." Het gaat veel verder. Een van de mini-journaals met het Rode Kruis voor Z-Healthcare ging

over defibrillators. Dat filmpje is bijvoorbeeld gebruikt, op ons aangeven, voor de opleidingssessies van de vrijwilligers en in een nieuwsbrief naar alle voetbalstadions. We vragen ook op welke platformen ze die content willen gebruiken. Op basis van die informatie maken wij een reportage die alle doelen dient. Dat het filmpje een educatieve waarde krijgt, zal ertoe leiden dat het iets trager wordt uitgelegd en zo ook via de beamer kan worden uitgezonden in een leslokaal. Op die manier stimuleren we een zo groot mogelijke community om de inhoud te delen, te *sharen*. Winst voor iedereen, ook voor ons. Met name voor onze naamsbekendheid."

**Omdat jullie logo voortdurend in beeld komt?**

**AC:** "Nee, dat staat er niet eens op. Men ziet het, men ruikt het: dit is Kanaal Z/Canal Z. We hebben eigenlijk ambassadeurs gecreëerd die ons van onderuit dragen. Op het einde van de rit, na al het *sharen*, hebben wij onze kijkcijfers verdubbeld. De federaties en koepels die meewerken, sturen trouwens ook mails naar hun medewerkers en klanten met de boodschap: "Kijk morgen naar Kanaal Z/Canal Z, want onze deskundige X of Y zit in het programma."

**WE KUNNEN REGIONALE INVALSHOEKEN AAN NATIONALE RECLAMECAMPAGNES GEVEN. ONZE KLANTEN KUNNEN MET REGIONALE TV HEEL VLAANDEREN BEREIKEN VIA ÉÉN AANSPREEKPUNT**



HET BEDRIJFSRESTAURANT VAN MEDIALAAN.



MARISKA BLOMMAERT EN CHRIS NOLLET VERSIEREN DE LOKALEN VAN RTVM.



ANNICK VAN BOECKEL EN HERMAN VERSLYPE VAN RING TV.



AN TOUTENEL EN ELS VANSRINGEL VAN RTVM.

Schitterend, toch? De week nadien sturen ze een herinnering: "Heb je het filmpje gemist, klik hier." Dat is nog een werk voor 2016 en volgende: meer ambassadeurs, meer *communities*, vooral in Wallonië. Wat dat betreft, ben ik hoopvol: veel partners waar ik in 2010 bij wijze van spreken voor een gesloten deur stond, komen nu zelf aankloppen om mee in dit verhaal te kunnen stappen."

**Zijn er ook voorbeelden van best practices voor regionale tv?**

**RD:** "Het autoprogramma dat wij in 2015 hebben uitgewerkt, toont mooi aan wat onze inbreng is. Televisieproducties zijn duur, het is dan ook wenselijk om met verschillende partners overeenstemming te vinden rond een inhoudelijk sterk en attractief concept en een gedeelde financiering. Voor dat autoprogramma, dat in 2016 op alle regionale zenders loopt met zowel nationale als regionale informatie, ontwikkelden we enkele sterke formats en namen we contact op met de importeurs. Na onze *tour d'horizon* bevroegen we bijkomend adverteerders, partners en kijkers, tot we wisten: dit is de juiste formule voor inhoud en aanbiedingen."

De tijd is voorbij dat wij naar een klant stapten met een aanbod dat te nemen of te laten was: X-aantal spotjes van Y-aantal seconden voor prijs Z. Nee, tegenwoordig denken we mee met de klant en helpen we hem een juiste strategie te kiezen voor zowel zijn commerciële als inhoudelijke boodschap.

Nog een voorbeeld dat onze creatieve inbreng illustreert: in 2015 werkten we een campagne-met-knipoo uit voor een producent van bierbrouwinstallaties voor particulieren. We kozen voor een verrassende wedstrijdformule waarbij we de ankers van alle regionale zenders tegen elkaar uitspeelden. Daar kregen we een goede respons op."

**Staan alle regionale zenders even open voor innovatieve formules?**

**RD:** "Sommige regio's zijn klein en hebben minder slagkracht, terwijl een TV Limburg een hele provincie bedient. Toch moeten wij proberen een grootste gemene deler te vinden voor alle zenders. Dat is een complexe, maar noodzakelijke oefening die nodig is om te verhinderen dat elke zender op zijn manier het warm water heruitvindt. Gelukkig is iedereen er zich van bewust dat er veel winst zit in samenwerking."

**VERSCHILLENDE REGIES**

*Is Kanaal Z/Canal Z een droom van een zender om aan adverteerders te verkopen?*

**AC:** "De manier waarop we Kanaal Z/Canal Z in de markt zetten, levert nu een sterk resultaat op. De sponsoring, de partners van de mini-journaals, die vinden wij via een *dedicated* Kanaal Z/Canal Z-team en via verschillende onafhankelijke regies die elk de verantwoordelijkheid nemen voor één of meer randprogramma's. Ook de nationale reclameregie Roularta Media zorgt voor partnerships via onze crossmediale aanpak met *De Ideeënfabriek*. En het nieuwsprogramma van Kanaal Z/Canal Z – samen met de mini-journaals – zorgt voor een interessante *audience* die moeilijk met de traditionele algemene zenders kan bereikt worden. De bijkomende mini-journaals trekken hiervoor immers extra specifieke doelgroepen aan waar nationale adverteerders zeker interesse in hebben. De reclameregie Transfer is nu verantwoordelijk voor de *spot advertising* en het is de bedoeling dat men Kanaal Z/Canal Z via een *premium pack* samen met National Geographic Channel NL/FR en Acht aanbiedt. Die *spot advertising* is heel belangrijk omdat het de zuurstof moet brengen voor de verdere uitbouw van de zender."

**Tot slot. Wat moet 2016 voor RTVM zeker brengen?**

**RD:** "Veruit de grootste uitdaging is om bewijskracht te leveren voor het potentieel van regionale televisie op basis van marktresearch. Alhoewel de maatstaf van het CIM niet ideaal is voor regionale zenders, is het wel het meetinstrument bij uitstek om kijkprofielen te bepalen. Al die elementen moeten we vertalen naar strategische voorstellen voor onze klanten. Ik geloof sterk in het rendement op de investering (ROI) van regiospots. Meten is weten. Dat heeft de nieuwe generatie marketeers goed begrepen. Zij willen meetbare campagnes en resultaten, zoals ze dat kennen uit online-marketing. Het is een strijd die we met open vizier willen aangaan." ♦



OPNAME IN DE KANAAL Z/CANAL Z STUDIO IN BMC.



CAMERAMAN ALAIN DECLERCO VAN FOCUS & WTV.

# MEDIALAAN

Medialaan 1  
1800 Vilvoorde





PETER BOSSAERT

ERWIN DECKERS

# WIJ ZIJN NIET LANGER EEN KLASSIEKE BROADCASTER

In medialand voeren gesprekken over de struggle for life meestal de boventoon. Die discussie ging in 2015 aan MEDIALAAN grotendeels voorbij. Ook al duurde het een aantal maanden vooraleer de advertentiemarkt op niveau was, toch stralen CEO Peter Bossaert en CCO Erwin Deckers vertrouwen uit. "We hebben op veel vlakken een grand cru-jaar achter de rug."

**Wat maakte 2015 anders dan de voorgaande jaren?**

**PETER BOSSAERT:** "Met de vaststelling dat de digitalisering een almaar grotere impact heeft op onze wereld, vertel ik je geen geheim. Feit is wel dat die beweging intenser wordt. De wereld van media en technologie convergeert steeds meer op smartphone, op tablet, op laptop. Je consulteert er websites, post er berichten op Facebook, maar je kunt er ook televisie op kijken of luisteren naar radio – en dat heeft nogal wat gevolgen. Zo wil de geconnecteerde consument altijd de meest actuele content op elke mogelijke plek. Dat betekent dat wij ons ook anders moeten organiseren. MEDIALAAN is niet langer een klassieke broadcaster, maar een bedrijf dat een rechtstreekse relatie wil uitbouwen met die consument. Bij MEDIALAAN hebben we een goed gevoel bij die evolutie omdat we 'aan de juiste kant' zitten."

**Wat bedoelt u met aan de juiste kant zitten?**

**PB:** "We beschikken over de juiste bouwstenen. Omdat in die nieuwe wereld het verschil gemaakt wordt door sterke content. Je mag de mooiste tablet hebben, de imposantste smart-tv of het meest welluidende

audiosysteem, als de inhoud er niet naar is, ben je met die toestellen niets. En bij MEDIALAAN maken we die content. Als je geen VTM-programma's kan (her)bekijken op iPad, dan zul je er geen tv op kijken.

**IN EEN UNIVERSUM MET ZOVEEL  
MOGELIJKHEDEN HEBBEN KIJKERS  
EN LUISTERAARS STERKE MERKEN  
NODIG OM HEN TE GIDSEN NAAR  
HUN FAVORIETE CONTENT**

Niet alleen content, ook sterke merken maken het verschil. In een universum met zoveel mogelijkheden hebben kijkers en luisteraars sterke merken nodig om hen te gidsen naar hun favoriete content. Als wij een video publiceren op Vtm.be en dezelfde video op YouTube zetten, dan raadplegen negen op de tien mensen dat fragment via onze site omdat ze zoeken op ons merk. Een derde belangrijke factor is dat wij erin slagen om evenveel waarde te creëren op



JOURNALISTEN AAN HET WERK OP DE REDACTIE VAN VTM NIEUWS.

elk afzonderlijk platform. Of je nu naar VTM kijkt op de sofa met de familie of je kijkt in je eentje online, uit elke kijkvorm halen wij meerwaarde. Drie redenen dus waarom wij ons bij de digitalisering van het medialandschap bijzonder goed voelen.”

**ERWIN DECKERS:** “Als het over content gaat, spreken wij over video natuurlijk. En laat het nu net video zijn die een steeds belangrijker rol speelt in onlinecontent. Het consumeren van video is enorm toegenomen, en ook daar ‘zitten wij aan de juiste kant’, zoals Peter zegt.”

### ER WORDT MEER GEKEKEN DAN OOI

*De kijker wil in toenemende mate tv-kijken op elk moment, op elk toestel, op elke plek. Verdwijnt de traditionele tv-kijker stilaan in de nevelen van de tijd?*

**PB:** “Perceptie komt niet altijd overeen met de werkelijkheid. Voor ons maakt het eigenlijk niet uit hoe de kijker kijkt, omdat wij uit elke vorm van kijken evenveel waarde kunnen halen. Ja, er is een verschuiving in het kijkgedrag, maar nog altijd kijkt ongeveer 88 procent van de mensen live. Voor veel kijkers begint de tv-avond nog altijd met het VTM NIEUWS. Tv heeft in vele gezinnen nog altijd een klokfunctie en een sociale functie.”

**ED:** “En wat voor ons interessant is: er wordt méér gekeken dan ooit tevoren. Het is niet gewoon zo dat er een verschuiving is van lineair kijken naar digitaal kijken: als je beide optelt, wordt er meer video geconsumeerd.”



Q-DJ JOLIEN ROETS.

*Volgt de adverteerder die evoluties? Er is al veel gezegd en geschreven over het doorspoelen van advertentieblokken bij uitgesteld kijken, maar het kijken naar tv op andere digitale platformen zorgt natuurlijk ook voor bijkomende contactmomenten met de kijker-consument?*

**PB:** “Jazeker. Dankzij de uitbouw van een eigen onlineplatform *Stieve* waarop onze kijkers, dankzij korte niet-doorspoelbare reclameblokken, gratis online tv kunnen kijken, bieden we de adverteerder het beste van twee werelden: de grote impact van klassieke televisie én de fijnmazigheid van *targeted advertising* op ons onlineplatform. Die combinatie zorgt ervoor dat televisie hedendaagser is dan ooit tevoren.”

*Stieve FREE hoort thuis in de big data-filosofie en is eigenlijk een manier om kijkersprofielen samen te stellen om die dan selectief aan te bieden aan de adverteerders.*

**PB:** “Het aanbieden van *targeted advertising* is een prioriteit voor MEDIALAAN. Sinds we anderhalf jaar geleden al onze programma’s online gratis ter beschikking stellen via *Vtm.be* en sinds september ook via *Stieve FREE*, hebben meer dan 700.000 mensen zich bij MEDIALAAN aangemeld met een *single sign-on*, wat erop neerkomt dat we je kennen onafhankelijk van het merk langs waar je binnenkomt. Er wordt ongelofelijk veel gebruik van gemaakt. Elke maand worden er op die manier 2,7 miljoen volledige afleveringen bekeken. Bovendien zijn 80 procent van die mensen jonger dan 35 jaar. En omgekeerd is vier op de tien Vlaamse jongeren tussen de 15 en 25 jaar



KOFFIEHOEK BIJ MEDIALAAN.

– de doelgroep die zo moeilijk bereikbaar is via klassieke media – bij ons aangemeld. Die jongeren vinden dat super. Ze kunnen naar hun kamer gaan en daar naar hun programma’s kijken. Ook het reclamemodel vinden ze prima. Ze staan erg positief tegenover gratis content in ruil voor korte, *unskippable advertising*. Dit is erg goed nieuws voor onze adverteerders, die massaal aanwezig zijn op ons onlineplatform.”

### HARD WERKEN VOLGENS DE JUISTE WAARDEN

*MEDIALAAN is een huis met vele merken. Welke merken, welke programma’s staken er in 2015 bovenuit?*

**ED:** “We hebben een grand cru-jaar achter de rug. We kunnen heel veel positieve dingen vertellen. VTM draait na drie, vier jaar bouwen op volle kracht. Je voelt dat daar heel veel sprankelende programma’s zijn die elk op hun manier hun werk doen. Wat in 2015 enorm opviel was *K3 zoekt K3*. Niemand zag zo’n groot succes aankomen. Het was een hele uitdaging die we met ons eigen productiehuis hebben gerealiseerd. Het programma liep op vrijdagavond, het moment waarop traditioneel de grote spectaculaire shows geprogrammeerd staan. Ergens in ons achterhoofd hoorden we lang een stemmetje dat twijfel zaaide: is *K3* wel groot en breed genoeg voor het publiek dat we op vrijdagavond willen bereiken? Op alle mogelijke vlakken was het een schot in de roos.

Tweede opvallende programma was *Jonas & Van Geel*. Talkshows doen het al vele jaren

goed in Vlaanderen, maar meestal zijn ze op dezelfde leest geschoeid (en soms een beetje saai). We hebben geprobeerd om daar een andere invulling aan te geven met heel jong talent. Het is de kiem van een nieuw soort talkshow. Het derde wat opviel, was de doorbraak van het *VTM NIEUWS*. Daar wordt al twee, drie jaar hard aan gewerkt. De perceptie was toen niet zo goed: de VRT stak met kop en schouders boven ons uit als het ging om geloofwaardigheid. In 2015 is dat volledig gekeerd.”

*Wat zijn de hefbomen geweest om het VTM NIEUWS naar een hoger plan te tillen? Het is bovendien vrij uniek dat een commerciële zender investeert in zoiets duurs als een nieuwdienst en een journaal?*

**ED:** “Bij MEDIALAAN hebben we een aantal waarden hoog in het vaandel: authenticiteit, echtheid, respect voor de medemens... Als je dat vertaalt naar het *VTM NIEUWS* spreek je over geloofwaardigheid, deskundigheid, de juiste mix. Daar heeft het team onder leiding van Kris Hoflack jarenlang in stilte hard aan gewerkt en dat werpt nu zijn vruchten af. Het is een kwestie van heel hard werken volgens de juiste waarden en normen.”

**VOOR ONS MAAKT HET EIGENLIJK NIET UIT HOE DE KIJKER KIJKT, OMDAT WIJ UIT ELKE VORM VAN KIJKEN EVENVEEL WAARDE KUNNEN HALEN**



EINDREGIE VAN VTM NIEUWS.



**PB:** "We zijn niet langer een traditionele broadcaster. We willen onze content op elk moment aan iedereen ter beschikking stellen. Maar je kunt maar sterk zijn op alle nieuwe platformen als je corebusiness er staat als een huis. Je kunt maar succesvol zijn in onlinenieuws als ook je klassieke nieuwsbulletin van hoog niveau is. De terreuraanslagen in Parijs toonden dat – helaas – nog maar eens aan. Ondanks het feit dat er overdag op ons onlinenieuwsplatform een enorme behoefte was aan nieuwsupdates, werd er ook om 19 uur massaal naar het VTM NIEUWS gekeken. Dat is het mooie van onze nieuwe wereld: het ene gaat niet ten koste van het andere, je kunt het bij elkaar optellen. Dat maakt het voor ons interessant om te investeren in een sterke basisactiviteit. Omdat het én-én-én is."

mule kunnen herdenken om jonge kijkers te bereiken, maar we stellen vast dat we hen al bereiken met de programma's die we ontwikkelen voor volwassenen. Waarom dan een nichezender maken?"

**PB:** "Jongeren bereiken we met *Stieve FREE* en Vtm.be."

**Exit JIM, enter Mobile Vikings. Wat zijn de plannen?**

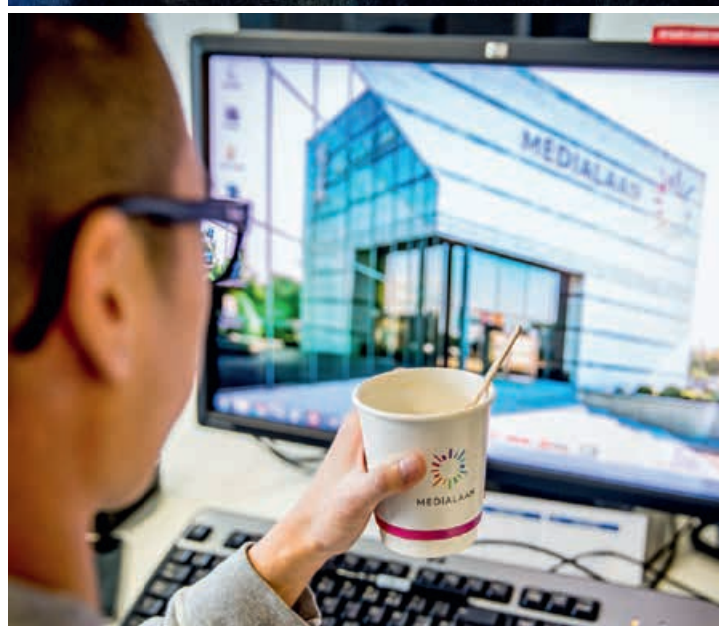
**PB:** "Voor ons is het een heel belangrijk project en het brengt ons terug naar het begin van dit gesprek. Het gedrag van de consument verandert fundamenteel. Mensen zijn geconnecteerd en willen hun content overal en altijd. Maar ook: ze willen een rechtstreekse relatie met ons, en wij met hen. Er is interactiviteit. Vroeger waren wij een broadcaster met grote megafonen gericht op Vlaanderen. Vandaag is er tweerichtingsverkeer. Die relatie verder uitbouwen is voor ons een strategische doelstelling. In die optiek is de overname van Mobile Vikings cruciaal."

De reden waarom wij met vertrouwen de toekomst tegemoet zien, is omdat wij in die wereld waarin zoveel verandert, over sterke fundamenten beschikken. Content maakt het verschil. Sterke merken leiden je naar je favoriete content. We beschikken over een onlineplatform waarbij we verschillende kijk- en reclamemodellen kunnen aanbieden. Op dat platform slagen we erin een rechtstreekse relatie met de eindgebruiker uit te bouwen. Al de bouwstenen voor een gezonde toekomst hebben wij zelf in handen. Wat niet betekent dat de uitdagingen niet waanzinnig groot zijn." ❖

**BIJ MEDIALAAN HEBBEN WE EEN AANTAL WAARDEN HOOG IN HET VAANDEL: AUTHENTICITEIT, ECHTHEID, RESPECT VOOR DE MEDEMENS...**

**DE CONSUMENT WIL EEN RELATIE  
JIM is komen te gaan in 2015.**

**ED:** "De belangrijkste reden is dat het het einde van een tijdperk was. JIM werd vijftien jaar geleden opgericht en was toen een relevante nichespeler. Het was de tijd van de MTV's. Als je kijkt naar de evolutie van muziek, dan hebben muziekgenders vandaag de dag hun bestaansrecht verloren. We zouden de for-



# BELGIË

## Nieuwsmagazines



## B2B-magazines & Nieuwsbrieven



## Roularta HealthCare



## Custom Media



## Lifestylemagazines



## Roularta Recruitment Solutions



## Krant van West-Vlaanderen



## Local Media



## Radio & Televisie



# NEDERLAND - DUITSLAND

## Lifestylemagazines



## Magazines voor jonge ouders



## Magazines voor kinderen en jongeren

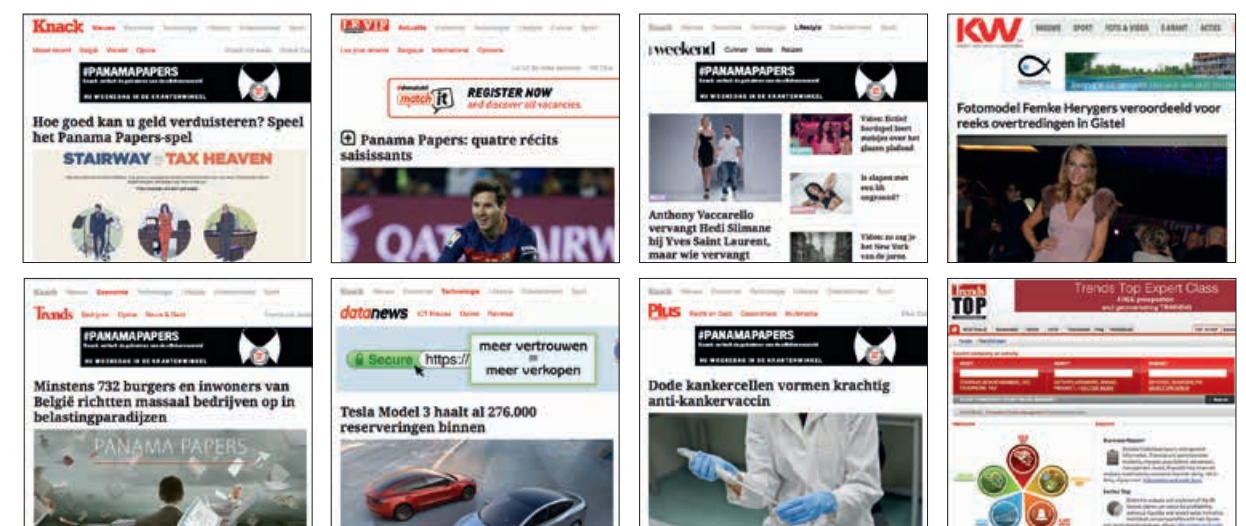


## G/Geschiedenis



# WEBSITES

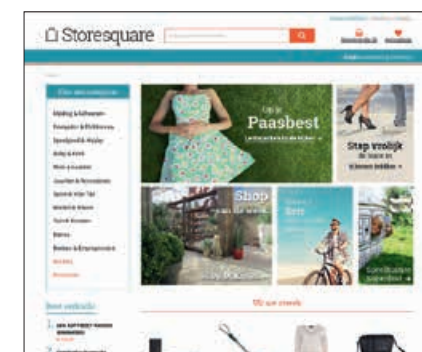
## Nieuwssites



## Classifieds



## E-COMMERCE PLATFORM



## ONLINE COMMUNICATIE



# JAAARVERS LAG 2015

# JAARVERSLAG 2015

---

Roularta  
Media Group 





## ROULARTA NEW LOOK



RIK DE NOLF - VOORZITTER  
VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Beste aandeelhouder, beste stakeholder, beste medewerker,

2015 was voor Roularta een overgangsjaar. In de eerste jaarhelft nam de Groep afscheid van Frankrijk. Er werd gewaakt over een correcte transitie van de Franse activiteiten naar Altice Media Group en de IT-systemen werden losgeschakeld. Vanwege de procedures in verband met de mededingingsautoriteiten werd de definitieve afsluiting pas eind mei een feit. Intussen bleef de reclamemarkt in Frankrijk jammer genoeg verder achteruitlepen, waardoor de Franse activiteiten in de eerste helft van het boekjaar nog een laatste keer voor een negatieve bijdrage zorgden. De productie van de Franse magazines wordt inmiddels voorts aan drukkerij Roularta Printing in Roeselare toevertrouwd.

Op internationaal vlak blijft Roularta voortaan actief via de joint venture met de Franse groep Bayard Presse in Nederland en Duitsland (en ook in België), hoofdzakelijk met Plus Magazine, websites en salons voor de markt van de actieve senioren. In Duitsland werden de titels i.v.m. tuinieren (Grün, Gärtnern leicht gemacht,...) verkocht en alle Duitse magazines van de Groep (bladen voor senioren, jonge moeders, ouders en kinderen) leveren vandaag een positieve bijdrage. De Duitse bladen worden in Tsjechië gedrukt bij gebrek aan capaciteit bij Roularta Printing.

Sinds juli 2015 is Roularta een voor 95% Belgische multimediaonderneming met sterke merken die groeien dankzij line extensions en een focus op innovatie en nieuwe digitale initiatieven. De audiovisuele tak zorgde voor een derde van de omzet en

voor de helft van het courant nettoresultaat. De overige activiteiten (local media, magazines, internet, printing, events en line extensions) genereren twee derde van de omzet en de andere helft van het resultaat.

De radio- en televisiezenders van MEDIALAAN (50% Roularta) kenden een sterk jaar, zowel op het vlak van het kijk- en luisterbereik als op het vlak van de reclame-inkomsten. De omzet van Kanaal Z/ Canal Z groeide met 34%. De lokale zenders zagen hun inkomsten groeien dankzij een grotere bijdrage per abonnee vanwege de distributeurs.

MEDIALAAN presteerde ook voortreffelijk op het gebied van innovatie. Enerzijds met nieuwe kijkmodellen, met Stieve FREE en met Vtm.be, nieuwe platformen voor tv-distributie die tot nieuwe online-reclame-inkomsten leiden. En anderzijds met een nieuwe corebusiness als MVNO (mobile virtual network operator) na de overname van Mobile Vikings, en een nieuw resellercontract voor Jim Mobile.

Bij de overige activiteiten werden nog enige herstructureringskosten geboekt maar in de toekomst zal Roularta alleen nog EBITDA- en EBIT-cijfers rapporteren en geen REBITDA- en REBIT-cijfers meer, omdat normaliter geen uitzonderlijke kosten meer nodig zullen zijn om te reorganiseren en te herstructureren. Daarenboven kan Roularta Media Group NV haar fiscale verliezen, voornamelijk ontstaan uit het stopzetten van de Franse activiteiten, over de komende jaren recupereren. Tot en met 2018 wordt meer dan 10 miljoen euro per jaar

betaald voor de huur van de recente drukpersen en meer dan 5 miljoen euro per jaar aan intresten voor de obligatielening van 100 miljoen euro die in 2018 vervalt. Indien zich geen onverwachte overname-opportunities aanbieden, zal Roularta tegen die tijd een ruime positieve netto-cashpositie hebben.

De Groep zal zich verder toespitsen op organische groei en innovatie en haar traditionele dividendpolitiek voortzetten. Roularta Local Media concentreert zich vandaag in het bijzonder op Digilocal, de digitale full service voor de lokale adverteerder, en op de lancering van het e-commerceplatform Storesquare.be. Roularta Magazines is gestart met de uitbouw van een +zone met exclusieve informatie voor de abonnees van de nieuwssites Knack.be/LeVif.be.

Intussen is bij het familiaal gecontroleerde maar beursgenoteerde Roularta de volgende generatie aan de beurt. Xavier Bouckaert is sinds 1 januari

2016 de nieuwe CEO. Hij kan bogen op al tien jaar ervaring in de Groep, eerst als bedrijfsjurist en group controller en de laatste vijf jaar als COO en directeur magazines. Vanaf begin mei wordt hij bijgestaan door Jeroen Mouton als CFO. Ikzelf werd per 1 januari uitvoerend voorzitter en verantwoordelijk voor investor relations. Hugo Vandamme werd erevoorzitter nadat hij vijftien jaar voorzitter is geweest in een voortdurend veranderende wereld. In die periode hielp hij er mee voor zorgen dat wij klaar zijn voor de toekomst. Wij zijn hem daarvoor zeer erkentelijk.

Dank ook aan alle stakeholders die Roularta hun vertrouwen schenken. In 2015 werden de aandeelhouders beloond met een verdubbeling van de beurskoers. Een en ander was mogelijk dankzij de inzet en het innoverend vermogen van de meer dan 2.200 bekwame medewerkers van RMG, MEDIALAAN en de Roularta/Bayard-joint ventures.

## BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN IN 2015



XAVIER BOUCKAERT - CEO

De verkoop van de Franse activiteiten aan Altice Media Group kreeg groen licht van de Franse mededingingsautoriteiten. Daardoor kon deze verkoop op 9 juni 2015 definitief worden afgerond. De medeaandeelhouders van Roularta Media Group NV in Idéat Editions SA (inclusief dochterondernemingen) en Aventin Immobilier SCI beslisten om hun voorkeepsrecht uit te oefenen. Die verkoop werd definitief afgewikkeld op 1 december 2015. Eind 2015 zette Roularta Media Group ook haar Adriatische activiteiten stop.

Medio mei 2015 werkte Roularta Media Group NV de overgedragen verliezen weg met een combinatie van een kapitaalvermindering van 123,2 miljoen euro en de gedeeltelijke aanwending van de wettelijke reserves voor een bedrag van 7,4 miljoen euro.

Op 29 juni 2015 vonden een twaalfstal fusieoperaties plaats tussen dochterondernemingen<sup>(1)</sup> en hun moeder. Daardoor vereenvoudigde de groepsstructuur van Roularta Media Group. Xavier Bouckaert volgde op 1 januari 2016 Rik De Nolf op als CEO van Roularta Media Group NV. Rik De Nolf neemt de functie van uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur op.

Roularta Media Group NV oefende op 31 juli 2015 haar aankoopoptie op de aandelen Proxistore uit. Hierdoor steeg het belangenpercentage van

de Groep in Proxistore van 35,87% tot 50,0%. Op 29 oktober 2015 nam Roularta Media Group NV een participatie van 65% in het kapitaal van NV Storesquare. De overige aandelen zijn in handen van IEP (een onderdeel van UNIZO) en KBC. MEDIALAAN verwierf op 11 februari 2016 de controle over de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings.

Er werd in april 2015 een nieuw aandelenoptieplan voor het personeel uitgeschreven. Medewerkers van de Groep hebben ingeschreven op 114.700 opties op Roularta-aandelen.

### DIGITAAL

Roularta Local Media ontwikkelt voort haar business met Digilocal. De bijna tweehonderd accountmanagers zorgen voor een complete service voor de lokale adverteerder op het vlak van het internet: websites, e-shops en digitale nieuwsbrieven die kunnen gelinkt worden met de databanken van Roularta, Google AdWords en lokale Facebook-reclame. De sterke regionale verkooporganisatie en technische knowhow van de Roularta-groep vormen de basis voor verdere groei. Roularta werd voor het tweede opeenvolgende jaar bekroond met de Europese Google-award voor de beste service als Google-reseller. De service werd uitgebreid met Proxistore (lokale reclame via de Roularta- en andere belangrijke nieuwssites) en Proxiletter (lokale reclame in de elektronische nieuwsbrieven van Roularta).

(1) De NV Biblo, de NV Euro DB, SA Le Vif Magazine, de NV New Bizz Partners, de NV Press News, de NV Regie De Weekkrant, de NV Roularta Business Leads, de NV Roularta IT-Solutions, de NV Roularta Printing, de NV Roularta Publishing, de NV West-Vlaamse Media Groep en de NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep

In het verlengde van Digilocal nam Roularta Media Group eind 2015 de start-up Storesquare.be over. Dit wordt vanaf 2016 uitgebouwd tot het e-commerceplatform voor de lokale handelaars in heel het land. Het is de bedoeling dat Storesquare.be (65% Roularta/25% KBC/10% UNIZO) zorgt voor de ontwikkeling, de beveiligde betaling, de logistiek en de marketing van een Belgisch platform dat niet werkt vanuit een buitenlands centraal magazijn, maar dat een beroep doet op de lokale stocks van de plaatselijke handelaars. Storesquare.be combineert met andere woorden het beste van twee werelden, de bricks en de clicks. De start werd genomen met een tweehonderdtal winkels in het zuiden van West-Vlaanderen. Tegen eind juni 2016 wil Storesquare.be de producten van duizend aangesloten winkels in heel Vlaanderen aanbieden. Roularta garandeert een multimediale marketingondersteuning via radio & televisie, print & internet.

De nieuwssites Knack.be/LeVif.be (die toegang geven tot alle nieuwssites van de Groep) bleven in 2015 doorgroeien naar 40 miljoen pageviews, gemiddeld bijna 6 miljoen unieke browsers en 1,8 miljoen 'real users' per maand. De reclameomzet steeg met bijna 15%. En er werd werk gemaakt van een nieuw project voor de digitale lezersmarkt. Boven op de gratis nieuwscontent, waarvoor hoofdzakelijk een dedicated websiteredactie met een dertigtal medewerkers zorgt, wordt een +zone aangeboden met meer en meer diepgaande dossiers en achtergrondinformatie die wordt geleverd door de driehonderd journalisten van de magazine-redacties, elk voor zijn specialiteit. De +zone is gereserveerd voor de 'full' abonnees (weekblad + digitale versie + 24/7 website) en voor digitale abonnees (digitale versie + website) die op die manier de newsmagazines ontdekken. Ook The Daily Trends maakt voortaan deel uit van de +zone.

KW.be, de website van Krant van West-Vlaanderen, is inbegrepen in de abonnementsprijs en zorgde voor een mooie stijging van de omzet. Alle abonnees van KW krijgen nu hun lokaal weekblad met de provinciekrant op papier, hebben digitaal – via pc, tablet of mobile – toegang tot de elf weekbladen (voor de elf steden en regio's van West-Vlaanderen) en kunnen de website KW.be bezoeken die 24/7 nieuws

brengt. KW.be wordt twee keer per dag ondersteund door een gratis nieuwsbrief naar 125.000 West-Vlamingen. Bezoekers kunnen een maand lang gratis kennismaken met KW.be.

De classifiedssites Immovlan.be en Autovlan.be (in joint venture met Rossel) en Streekpersoneel.be evolueren gunstig. Immovlan.be werd nog uitgebreid met de integratie van Vacances.web, Autovlan.be met de integratie van Autotrack.be. Voor de nieuwe wagens werd Gocar.be gelanceerd.

Roularta Business Information is een belangrijke speler geworden op het vlak van data voor de financiële en de marketingwereld. Ruim zeventien bedrijven beschikken al over een login die toegang geeft tot de Trends Top met cijfergegevens van alle, in totaal meer dan 400.000, Belgische ondernemingen. Sectorrapporten, Belgische en internationale data worden op maat geleverd aan een groeiend aantal klanten.

De gespecialiseerde newsletters Fiscooloog, Inside Beleggen, Balans enzovoort worden digitaal maar ook nog op print aangeleverd. Het Nederlandstalige Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap (1988) fuseerde met het Franstalige Revue Pratique des Sociétés (1889): minister van Justitie Koen Geens presenteerde het eerste nummer van de nieuwe tweetalige formule die startte vanaf januari 2016.

## ROULARTA EVENTS

Roularta Events organiseert een honderdtal events per jaar, awards, galadiners, beurzen en seminars. In elke provincie zijn er de Trends Gazellen en de Trends Business Tour. Er worden jaarlijks nationale awards uitgereikt voor het algemeen management (Manager van het Jaar), in de IT-sector, in de industrie, in de juridische branche (Trends Legal Awards) en voor CFO's, HR-managers, fundmanagers en marketeers.

Roularta organiseert op de Heizel in Brussel de beurs Ondernemen/Entreprendre (simultaan met de beurzen voor e-commerce en franchising) 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.

## GRATIS BLADEN

De omzet van de gratis bladen van Roularta Local Media daalde in 2015 met 3,2%. De Streekkrant daalde lichtjes in omzet, maar bekleedt intussen een unieke positie: het is voortaan nog het enige weekblad dat in alle steden en gemeenten van Vlaanderen huis aan huis wordt verspreid. Voor de jobadvertenties lijkt sinds eind 2015 de bodem bereikt: lokale printadvertenties in een huis aan huis verspreide krant blijken onmisbaar om werk en medewerkers te vinden in eigen streek. Parallel wordt verder werk gemaakt van het softwareplatform Streekpersoneel.be met een performant beheersysteem voor jobs en cv's. De nationale campagnes (met meer en meer acties van grote merken zoals Coca-Cola) bleven groeien en hielpen ervoor zorgen dat De Streekkrant het veel beter deed dan de globale markt van de regionale bladen. De Zondag (op zondagmorgen in heel Vlaanderen over zestien regio's verspreid via de bakker) bereikt een kwart van de bevolking en bleef ook in 2015 groeien (met 5,8%).

Het maandblad Steps, dat met zestien regio-edities ook in heel Vlaanderen wordt verspreid, kreeg in 2015 een glossy hardcover en glanzend papier.

## MAGAZINES

De reclame-inkomsten van de magazines stegen met bijna 2% (als geen rekening wordt gehouden met het stopzetten van INDUSTRIE en Flows en met een bewuste beperking van de ruildeals met 1,5 miljoen euro). De reclameregie van Roularta is een echte ideeënfabriek die multimediaoplossingen aanbiedt met print, internet, televisie (Kanaal Z/Canal Z), enquêtes en events. Daarbij speelt ze de sterkte van de magazinemerken van Roularta uit. De zes wekelijkse nieuwsmagazines Knack, Le Vif/L'Express, Trends, Trends-Tendances, Sport/Voetbalmagazine en Sport/Foot Magazine kunnen bogen op een zeer trouw lezerspubliek (90% abonnees) en doen het veel beter dan de globale magazinemarkt.

Ook de lifestylemaandbladen Nest en Plus Magazine bleven stabiel op de reclame- en de lezersmarkt. Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover werd met succes gefuseerd met Beter bouwen & verbouwen/Tu bâtis, je rénove. In het eerste kwartaal van 2016 realiseerde de nieuwe titel

een omzet die groter was dan de gecombineerde omzet van de twee voorgangers.

De lezers van de magazines van de Groep blijken geïnteresseerd in tal van culturele en lifestyle-initiatieven. Roularta slaagt erin exclusieve projecten tegen zeer voordelige condities aan te bieden. Verschillende boekenprojecten, de verkoop van designobjecten e.a. zorgden voor een groei van de omzet. Ook de reizen die op de interesses van de abonnees zijn afgestemd, kennen succes. In 2016 worden cruises naar de Baltische steden, op de Mekong (3 x) en op de Donau georganiseerd.

## RADIO EN TELEVISIE

MEDIALAAN beleefde een mooi jaar 2015. Bijna alle tellers gingen in het groen: kijk- en luistercijfers, advertentieomzetten, views en inkomsten uit nieuwe kijkmodellen en innovatie. Bovendien was het een bijzonder boeiend en rijkgevoeld jaar waarin MEDIALAAN voort transformeerde van een traditionele broadcaster naar een multiplatform-mediabedrijf dat een rechtstreekse relatie met zijn eindgebruiker ontwikkelt.

De overname van de mobile activiteiten (met het klantenbestand van Jim Mobile en Mobile Vikings) zal zorgen voor diversiteit van de inkomsten en voor economische schaalvergroting. MEDIALAAN lanceerde met Stieve FREE ook een distributieplatform op het internet voor haar zenders. Intussen hebben al meer dan 700.000 gebruikers zich geregistreerd op het onlineplatform van MEDIALAAN, waarvan Stieve FREE deel uitmaakt. Dit publiek is gemiddeld jonger dan 35 jaar, wat nieuwe (korte) commercials van nieuwe adverteerders en videoreclame op het internet via de tv-programma's van MEDIALAAN genereert.

Kanaal Z/Canal Z kende een grote groei in omzet dankzij de creatie van nieuwe randprogramma's. De kijkcijfers (gemeten via de grote CIM-audimeter) haalden in 2015 gemiddeld meer dan 500.000 kijkers op dagbasis.

De regionale tv-zenders zien hun toekomst beveiligd door een nieuw Vlaams decreet dat vanaf januari 2015 een grotere bijdrage per abonnee vanwege de distributeurs oplegt.

# 471

miljoen euro omzet<sup>(\*)</sup>

## MISSIE & STRATEGIE

Roularta Media Group (RMG) wil als multi-mediabedrijf op een duurzame manier 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 nieuwskoepelsites 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 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.

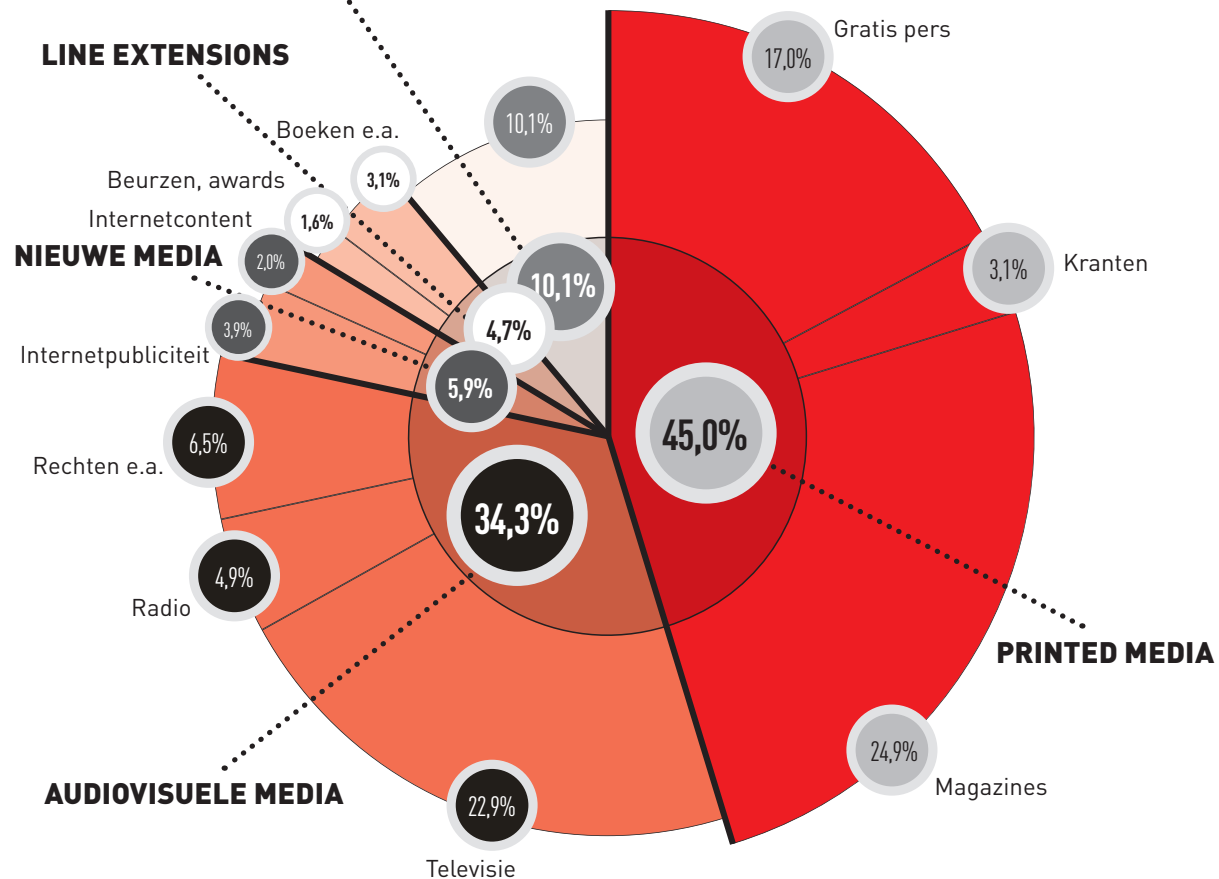
Alle sterke merken van de Groep blijven groeien via line extensions, events en plusproducten. De politiek van verticale integratie (content, reclamewerving, productie) en multimediale aanpak verhoogt de flexibiliteit en bevordert het anticyclische karakter van Roularta.

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 MEDIWERELD**

### DRUKWERK DERDEN



<sup>(\*)</sup> Gecombineerde omzet (mét toepassing van de proportionele consolidatiemethode voor joint ventures, o.a. Mediaaan, Bayard,...).

# 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](http://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 uitgeversbedrijven. 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](http://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. Eens te meer toont Roularta Media Group met dit project haar technische innovatiekracht aan 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 zoals 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 door verscheidene uitgevers in gebruik genomen. In 2016 wordt tevens het uniforme systeem van digitale facturen voor alle Belgische uitgevers uitgerold.

RMG maakte ook deel uit van het MIX (Media Innovatie Centrum) en nam in het verleden deel aan verschillende ICON-projecten. De coördinatie hiervan verliep telkens via het MIX:

- **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** bracht één centraal registratie- en betaalplatform tot stand voor de gebruikers van allerhande Belgische media onder digitale vorm. Een platform dat gekenmerkt wordt door zijn gebruiksvriendelijkheid, betrouwbaarheid en met het volste respect voor de privacy van de consument. Media ID stelt via een 'Single Sign-on-registratie' een unieke identiteit (de zogenaamde 'ID') ter beschikking aan iedere consument. Deze 'ID' kan dan over alle deelnemende mediabedrijven gebruikt worden.

- **Stream Store** is 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.

## MEDIANET VLAANDEREN

RMG maakt deel uit van MediaNet Vlaanderen. Ter vervanging van het MIX werkt MediaNet Vlaanderen aan een innovatief bedrijfsnetwerk (IBN) waarbij de focus ligt op drie pijlers, nl. efficiënte contentproductie en distributie, intelligentere data en inzichten om de consument beter te begrijpen alsook gemeenschappelijke infrastructuur en services. RMG zal in de toekomst deelnemen aan verschillende activiteiten binnen dit netwerk.

## GOOGLE DNI

Roularta Media Group maakt ook deel uit van het 'Digital News Initiative (DNI) Innovation Fund' van Google. Dit project loopt over drie jaar (2 projectoproepen per jaar) en reserveerde een totaalbudget van 150 miljoen euro of 50 miljoen euro per jaar. Eind februari 2016 maakte Google de eerste geselecteerden bekend. Uit een totaal van 1.200 inzendingen, afkomstig van Europese uitgevers en andere actoren uit de digitaalnieuwsindustrie, koos Google 128 mediaprojecten (of 10,66%) uit 23 Europese landen. Met het project Metahaven behoort Roularta Media Group bij de Europese top van het Google Digital News Initiative Innovation Fund.

Het Metahaven-project zal Roularta Media Group in staat stellen alle mediacontent te voorzien van verrijkingen/metadata en die in een gebruiksrelevante context, in nieuwe digitale services en op een gepersonaliseerde manier aan haar lezers aan te bieden. Voorts kan Roularta Media Group dankzij Metahaven het nieuwscreatieproces optimaliseren door het maximaal ondersteunen van de journalisten bij de aanmaak van hun content.

Voor het Metahaven-project werkt Roularta Media Group samen met Zeticon (een Vlaamse kmo gespecialiseerd in oplossingen op het vlak van text mining) en KU Leuven (de departementen Computerwetenschappen en Elektrotechniek). Zeticon en KU Leuven leveren de achterliggende technologische innovatie die Roularta Media Group in haar redactionele systemen zal implementeren.

## INNOVATION LAB

Roularta bouwde in 2015 een eigen 'innovation lab' uit. Dit lab staat ten dienste van de interne businessunits en gaat op een continue wijze op zoek naar de nieuwste technologieën en middelen die ingezet kunnen worden voor zowel de interne businessunits als voor externe klanten.

## 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 redactie-medewerkers 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 de afgelopen jaren 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 2015 belangrijke inspanningen om milieu- en energie-efficiënt te produceren.

### Energie

Roularta Media Group is als enige Vlaamse drukkerij toetreden tot de Energiebeleidsovereenkomst (EBO) van de Vlaamse overheid. Dit is de opvolger van het benchmark- en auditconvenant dat eind 2015 afliep.

De EBO zet energie-intensieve ondernemingen ertoe aan om vooraanstaand te blijven op het gebied van energie-efficiëntie zonder dat ze hierbij hun competitiviteit ondergraven. Met het ondertekenen van de EBO neemt Roularta verschillende engagementen. Zo dient er onder meer een energieaudit te worden uitgevoerd. Deze audit resulteert in een energieplan waarin (potentieel) rendabele maatregelen en studieprojecten worden beschreven. Ondertussen werkt Roularta met verschillende constructeurs samen met het oog op interessante optimalisaties bij de procesinstallaties. Over de uitgevoerde maatregelen, studies, energieverbruik... moet jaarlijks verslag aan het Verificatiebureau worden uitgebracht.

Roularta engageert zich ook om een zorgsysteem op te starten voor nog meer bewustwording, engagement en sensibilisering rond efficiënt energiegebruik bij medewerkers.

### Regelgeving inzake bestrijdingsmiddelen

De aanwezigheid van groen op de bedrijfsterreinen zorgt voor een aangename verpozing voor medewer-

kers, burens, bezoekers,... Voor het groenonderhoud worden sporadisch bestrijdingsmiddelen gebruikt. De producten die hiervoor worden ingezet, zijn sinds 2015 onderworpen aan een nieuwe wetgeving. Alleen erkende producten zijn toegelaten, er moeten heel wat gebruikgegevens worden bijgehouden, en de gebruiker kan dergelijke producten enkel nog aankopen indien hij over een fytollicentie beschikt. Roularta toetste de nieuwe wetgeving af bij de firma's die instaan voor het tuinonderhoud op de verschillende sites. Er werden eveneens afspraken gemaakt over de verdere opvolging.

### Overleg met de overheid

In het kader van de hernieuwde milieuvergunning en de 'bijzondere voorwaarden' hierin, deed Roularta het nodige voor een waterstudie en de opstelling van een detergentenboekhouding, dit conform de Europese verordening. Voor de aanpak en de opstelling van de detergentenboekhouding werd een beroep gedaan op een erkend deskundige.

Voor beide was er vaak contact/aftoetsing met de overheid of de Provinciale Milieuvergunningscommissie (PMVC). Voor het opvolgingsprogramma zijn er contacten met de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM).

### CLP-regelgeving

Van elk chemisch product dat in het bedrijf wordt gebruikt, wordt een productveiligheidsfiche opgevraagd. Deze fiche is een gestructureerd document met informatie over de risico's van een stof of preparaat, en de preventie maatregelen voor het veilige gebruik ervan op het werk en ten overstaan van het milieu. Daarin zijn de CLP-voorschriften (Classificatie,

Labelling en Packaging) opgenomen met de nieuwe pictogrammen, de Hazard- en Precaution-zinnen en de nieuwe opslagbepalingen. Roularta deed het nodige voor een strikte toepassing van deze wetgeving.

Jaarlijks volgt een update van de informatie over de medische risico's van de producten. Het risiconiveau bleef in 2015 relatief laag. Dit wordt bovendien nog bevestigd door de luchtmetingen die worden uitgevoerd en waarvan de resultaten steeds ruim onder de grenswaarden blijven.

Op de risico's van het gebruik van chemicaliën werd nog eens gewezen tijdens het medisch toezicht van de productiemedewerkers (jaartheme voor 2015). De bedrijfsarts gebruikte daarvoor een handige samenvattende brochure.

## II. PREVENTIE & WELZIJN

Enkele in het oog springende projecten die in 2015 in dit kader werden gerealiseerd:

### Kunstmatige optische straling (KOS)

Het KB van 22 april 2010 betreffende de 'kunstmatige optische straling' legt maatregelen op om stralingsrisico's te vermijden of terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau. In 2015 heeft Roularta aandacht besteed aan een update van de eerdere risicoanalyse. Hiervoor hanteerde het bedrijf een op maat gemaakte evaluatiemethodiek.

Het besluit van deze aftoetsing is dat de verschillende risico's op een voldoende manier bekend en beheerst zijn. Maatregelen zoals het zoeken

naar alternatieve werkmethodes, het meten van blootstelling, specifieke persoonlijke beschermingsmiddelen, aangepast gezondheidstoezicht of ingrepen bij overschrijding van grenswaarden,... zijn bij Roularta niet aan de orde.

### Opleiding hiërarchische lijn

Preventie is een taak van iedereen. De hiërarchische lijn is hierbij de verantwoordelijke en de toezicht-houder.

In de productieomgeving ging Roularta in 2015 verder met de veiligheidschecks die periodiek door verschillende mensen aan de machines worden uitgevoerd.

In 2014 was ook gestart met opleiding en informatie over veiligheid en verantwoordelijkheid van en voor de hiërarchische lijn buiten de productieomgeving. In 2015 ging het bedrijf verder met het bezorgen van diepgaandere en praktische info aan diverse afdelingen. Zo ontwikkelde Roularta een checklist en kunnen de afdelingen op regelmatige basis meekijken en meedenken in verschillende situaties.

Eind 2015 organiseerde Roularta een opleiding voor de medewerkers die evenementen organiseren. In 2016 zal deze materie nog verder op orde worden gesteld.

### Brandpreventie

In 2015 werd aandacht besteed aan de update van het interne noodplan en de uitbreiding van het brand-interventiedossier. Aan de hand van een document met diverse praktische bijlagen maakte Roularta een overzicht van alle systemen, afspraken en

# HET AANDEEL ROULARTA MEDIA GROUP

procedures rond brandpreventie en -bestrijding, en de algemene veiligheid die hiermee verband houdt.

Bij de brandpreventie is een heel team actief. Zo is de bewaking de centrale speler in de aanpak van incidenten. Verder zijn er de interne interventieploegen, de externe brandweer, technische en andere medewerkers. Periodieke herhaalsessies zijn gepland voor alle betrokkenen.

## Veiligheid van elektrische apparatuur

Door de invoering van het KB van 4 december 2012 werden de voorschriften uit de wetgeving d.d. medio 2008 opgeheven en vervangen door een wetgeving die nu voor alle elektrische uitrustingen van toepassing is, met een strikt tijdschema. Ze bevat onder meer bijkomende vereisten m.b.t. risicobeoordeling en te nemen preventiemaatregelen, specifieke werkzaamheden aan elektrische toestellen... Ook de bekwaamheid/opleiding van werknemers en het technische dossier dat de installatie beschrijft en dat door de werkgever moet worden samengesteld, komen aan bod. Samen met een deskundige in deze materie werd een risicoanalyse uitgevoerd. De actiepunten die daaruit voortvloeiden, werden systematisch aangepakt.

## Geluidsstudie

Bedrijven die lawaai produceren, moeten volgens de Europese geluidsrichtlijn een risicoanalyse uitvoeren. Die is bedoeld om na te gaan of de werknemers risico op gehoorschade lopen.

Concreet kan via geluidsmetingen op de werkplaatsen het lawaai worden afgetoetst aan de geldende normen. Aan de hand van de resultaten kunnen preventiemaatregelen worden vastgelegd. Na een recente uitbreiding van het machinepark drong een nieuwe lawaaimeting zich op.

Roularta voldoet ruim aan de van toepassing zijnde voorschriften. Er is gehoorbescherming aanwezig. Ook inzake het opgelegde medisch toezicht en de noodzakelijke info aan de werknemers wordt het nodige gedaan. In 2016 zal de arbeidsgeneesheer opnieuw over lawaai en gehoorbescherming spreken tijdens de medische onderzoeken: dit item wordt een jaar lang het preventie-jaartheme voor de productieomgeving.

## AED

In 2015 investeerde Roularta in de aankoop van AED-toestellen voor haar hoofdvestigingen. Alle interne EHBO-medewerkers kregen een specifieke opleiding. Tijdens een algemene EHBO-cursus konden alle geïnteresseerden in het bedrijf eveneens het gebruik van het toestel aanleren en inoefenen.

## KAPITAAL EN AANDELEN

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

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

## Inkoop eigen aandelen

De statutaire machtiging van de raad van bestuur tot inkoop van eigen aandelen werd hernieuwd door de algemene vergadering van 19 mei 2015. In de loop van het boekjaar 2015 werden geen eigen aandelen ingekocht. De vennootschap heeft 641.150 eigen aandelen in portefeuille, die 4,88% van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

## Aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Datum van kennisgeving	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA <sup>(1)</sup>	02/07/2015	7.577.010 <sup>(2)</sup>	57,66%
S.A. West Investment Holding <sup>(1)</sup>	02/07/2015	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	02/03/2015	1.306.190	9,94%
Eigen aandelen		641.150	4,88%
Individuele en institutionele beleggers		1.594.637	12,13%

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

*(2) De Comm.VA Koinon heeft sinds de kennisgeving nog 204.133 aandelen Roularta verworven, deze verwerving geeft echter geen aanleiding tot een drempeloverschrijding en aangepaste kennisgeving.*

Van het totaal aantal uitstaande aandelen zijn er 9.395.068 aandelen op naam.

## Wet op de openbare overnamebieding

In het kader van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 25/08/2014 als rechtstreekse houder van 7.372.877 aandelen een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet.

## BEURSEVOLUTIE

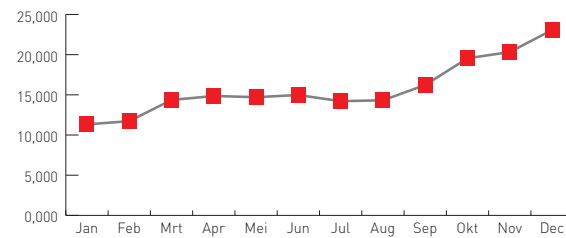
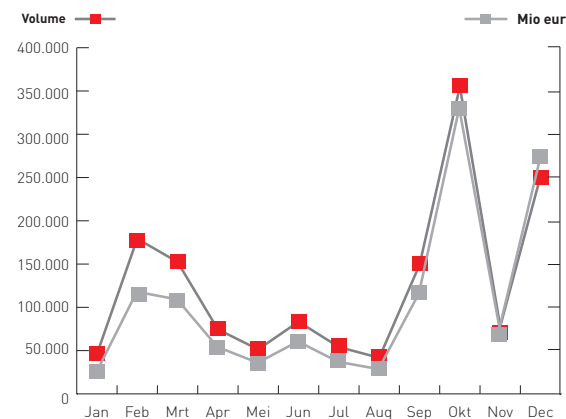
Het aandeel Roularta Media Group is genoteerd op NYSE Euronext Brussels, onder de rubriek Media - Publishing, met ISIN-code BE0003741551 en Mnemo ROU.

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

## Slotkoersen en volumes in 2015

Maand	Gemiddelde slotkoers	Volumes	in mio €
Jan 15	11,326	45.942	0,53
Feb 15	11,725	179.259	2,42
Mrt 15	14,361	152.364	2,24
Apr 15	14,858	74.522	1,12
Mei 15	14,709	51.367	0,75
Jun 15	14,978	83.458	1,25
Jul 15	14,212	54.098	0,77
Aug 15	14,321	41.719	0,60
Sep 15	16,229	149.099	2,38
Okt 15	19,549	355.129	6,74
Nov 15	20,327	77.869	1,57
Dec 15	23,065	251.504	5,53
		1.516.330	25,90



**Gemiddelde slotkoers - 2015****Volumes en bedragen in mio euro - 2015**

Het aandeel bereikte op 17 december 2015 met 25,10 euro zijn hoogste koers in het afgelopen jaar. De laagste koers van 10,79 euro werd genoteerd op 30 januari 2015.

Op 2 december 2015 werd het grootste dagvolume opgetekend met 135.093 stuks.

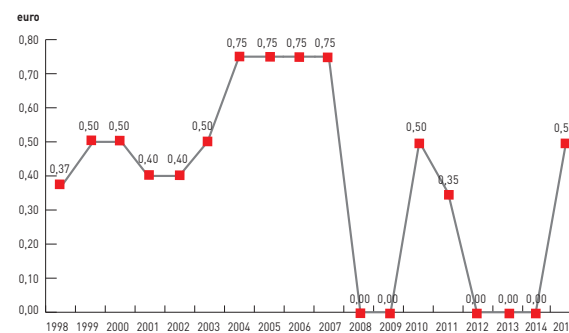
**Liquiditeit van het aandeel**

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

**Dividendpolitiek**

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

Op de algemene vergadering van 17 mei 2016 zal voorgesteld worden om voor 2015 een brutodividend van 0,50 euro/aandeel uit te keren.

**Brutodividend****EVOLUTIE MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL**

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

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

**Analisten die het aandeel Roularta volgen:**

- Petercam	Michael Roeg	michael.roeg@petercam.nl
- KBC Securities	Ruben Devos	ruben.devos@kbcsecurities.be
- Emerald Financial Advisers	Axel Funhoff	axel.funhoff@emerald-advisers.com
	Arnaud Goossens	arnaud.goossens@emerald-advisers.com

# GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	2011	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	Trend
<b>Omzet</b>		<b>731.111</b>	<b>712.045</b>	<b>305.209</b>	<b>299.569</b>	<b>290.226</b>	<b>-3,1%</b>
<b>EBITDA</b> <sup>(1)</sup>		<b>61.917</b>	<b>36.964</b>	<b>29.695</b>	<b>34.871</b>	<b>33.598</b>	<b>-3,7%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	8,5%	5,2%	9,7%	11,6%	11,6%	
<b>EBIT</b> <sup>(2)</sup>		<b>34.492</b>	<b>5.540</b>	<b>15.116</b>	<b>21.930</b>	<b>31.363</b>	<b>+43,0%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	4,7%	0,8%	5,0%	7,3%	10,8%	
Nettofinancieringskosten		-7.505	-8.873	-7.262	-6.728	-5.441	-19,1%
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>26.987</b>	<b>-3.333</b>	<b>7.854</b>	<b>15.202</b>	<b>25.922</b>	<b>+70,5%</b>
Belastingen		-12.078	1.128	1.924	-2.492	46.089	
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>14.909</b>	<b>-2.205</b>	<b>9.778</b>	<b>12.710</b>	<b>72.011</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>				<b>-68.268</b>	<b>-155.237</b>	<b>-7.770</b>	<b>+95,0%</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		473	-498	-581	-50	-127	+154,0%
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG</b>		<b>14.436</b>	<b>-1.707</b>	<b>-57.909</b>	<b>-142.477</b>	<b>64.368</b>	<b>+145,2%</b>
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</b>		<b>2,0%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-19,0%</b>	<b>-47,6%</b>	<b>22,2%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		70.255	46.920	34.622	39.339	47.786	+21,5%
	<i>REBITDA - marge</i>	9,6%	6,6%	11,3%	13,1%	16,5%	
REBIT <sup>(4)</sup>		54.021	27.823	26.706	31.619	39.160	+23,8%
	<i>REBIT - marge</i>	7,4%	3,9%	8,7%	10,6%	13,5%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen		30.535	16.337	18.366	19.435	30.230	+55,5%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	4,2%	2,3%	6,0%	6,5%	10,4%	

Balans	in duizend euro	2011	2012	2013 (**) herwerkt	2014	2015	Trend
Vaste activa		616.512	604.675	585.039	271.778	319.007	+17,4%
Vlottende activa		295.228	333.761	200.827	261.376	130.674	-50,0%
Balanstotaal		911.740	938.436	785.866	533.154	449.681	-15,7%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		351.277	344.689	287.053	143.277	207.649	+44,9%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		12.959	12.266	11.415	2.475	1.868	-24,5%
Verplichtingen		547.504	581.481	487.398	387.402	240.164	-38,0%
Liquiditeit <sup>(5)</sup>		1,0	1,1	0,9	2,0	1,1	-8,3%
Solvabiliteit <sup>(6)</sup>		39,9%	38,0%	38,0%	27,3%	46,6%	+70,7%
Netto financiële schuld		89.328	69.535	80.423	82.027	75.680	-7,7%
Gearing <sup>(7)</sup>		24,5%	19,5%	26,9%	56,3%	36,1%	-35,9%

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

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

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

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

(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).

Volgende niet-geauditeerde kerncijfers werden berekend op basis van geauditeerde cijfers.

(3) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(4) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

# KERNCIJFERS PER AANDEEL <sup>(1)</sup>

Omschrijving	in euro	2011	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		27,93	27,61	23,00	11,48	16,63
EBITDA (Operationele cashflow)		4,93	2,96	2,38	2,79	2,69
REBITDA		5,59	3,76	2,77	3,15	3,83
EBIT		2,75	0,45	1,21	1,76	2,51
REBIT		4,30	2,23	2,14	2,53	3,14
Nettoresultaat RMG		1,15	-0,14	-4,64	-11,41	5,16
Nettoresultaat RMG na verwateringseffect		1,14	-0,14	-4,64	-11,41	5,14
<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen</i>		2,43	1,31	1,47	1,56	2,42
Brutodividend		0,35	0,00	0,00	0,00	0,50
<b>Koers/winst (P/E) <sup>(2)</sup></b>		<b>6,01</b>	<b>7,89</b>	<b>7,32</b>	<b>7,87</b>	<b>10,12</b>
Aantal aandelen op 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.577.676	12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.486.031
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.623.093	12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.517.300
Hoogste koers		29,79	18,00	14,50	14,30	24,76
Koers eind december		14,60	10,32	10,77	12,25	24,50
Beurskapitalisatie in miljoen euro op 31/12		191,86	135,62	141,53	160,98	321,96
Jaarlijks volume in miljoen euro		41,89	11,41	7,98	6,00	25,90
Jaarlijks volume in aantal		1.942.961	845.362	662.284	489.755	1.516.330

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

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

(2) Winst = courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen.

# KERNCIJFERS PER DIVISIE

Printed Media							
	in duizend euro	2011	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	Trend
<b>Omzet</b>		<b>554.925</b>	<b>541.693</b>	<b>327.992</b>	<b>319.491</b>	<b>308.130</b>	<b>-3,6%</b>
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>		<b>30.525</b>	<b>14.884</b>	<b>19.743</b>	<b>22.647</b>	<b>18.821</b>	<b>-16,9%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	5,5%	2,8%	6,0%	7,1%	6,1%	
<b>EBIT <sup>(2)</sup></b>		<b>8.069</b>	<b>-8.959</b>	<b>4.858</b>	<b>8.612</b>	<b>16.281</b>	<b>+89,1%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	1,5%	-1,6%	1,5%	2,7%	5,3%	
Nettofinancieringskosten		-6.952	-8.485	-6.988	-6.438	-5.303	-17,6%
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>1.174</b>	<b>-17.421</b>	<b>-2.130</b>	<b>2.174</b>	<b>10.978</b>	<b>+405,0%</b>
Belastingen		-3.722	2.799	551	-4.505	44.639	
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>-2.605</b>	<b>-14.645</b>	<b>-1.579</b>	<b>-2.331</b>	<b>55.617</b>	<b>+2.485,8%</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>				<b>-68.269</b>	<b>-155.236</b>	<b>-7.770</b>	<b>+95,0%</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		312	-449	-388	-50	-126	+150,6%
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG</b>		<b>-2.917</b>	<b>-14.196</b>	<b>-69.461</b>	<b>-157.517</b>	<b>47.973</b>	<b>+130,5%</b>
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</b>		<b>-0,5%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-13,5%</b>	<b>-21,2%</b>	<b>15,6%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		36.519	22.274	22.009	25.890	30.639	+18,3%
	<i>REBITDA - marge</i>	6,6%	4,1%	6,7%	8,1%	9,9%	
REBIT <sup>(4)</sup>		25.506	9.501	13.759	17.797	21.708	+22,0%
	<i>REBIT - marge</i>	4,6%	1,8%	4,2%	5,6%	7,0%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen <sup>(5)</sup>		11.530	1.357	4.299	3.664	11.416	+211,5%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	2,1%	0,3%	1,3%	1,1%	3,7%	

Audiovisuele Media							
	in duizend euro	2011	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	Trend
<b>Omzet</b>		<b>182.385</b>	<b>176.817</b>	<b>168.754</b>	<b>158.712</b>	<b>164.096</b>	<b>+3,4%</b>
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>		<b>31.392</b>	<b>22.080</b>	<b>24.895</b>	<b>29.455</b>	<b>31.944</b>	<b>+8,4%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	17,2%	12,5%	14,8%	18,6%	19,5%	
<b>EBIT <sup>(2)</sup></b>		<b>26.423</b>	<b>14.499</b>	<b>18.373</b>	<b>23.900</b>	<b>24.256</b>	<b>+1,5%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	14,5%	8,2%	10,9%	15,1%	14,8%	
Nettofinancieringskosten		-553	-388	-326	-280	-16	-94,3%
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>25.870</b>	<b>14.111</b>	<b>18.047</b>	<b>23.619</b>	<b>24.240</b>	<b>+2,6%</b>
Belastingen		-8.356	-1.671	-6.688	-8.578	-7.846	
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>17.514</b>	<b>12.440</b>	<b>11.359</b>	<b>15.041</b>	<b>16.394</b>	<b>+9,0%</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>							
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		161	-49	-193	0	-1	
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG</b>		<b>17.353</b>	<b>12.489</b>	<b>11.552</b>	<b>15.041</b>	<b>16.395</b>	<b>+9,0%</b>
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge</b>		<b>9,5%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,8%</b>	<b>9,5%</b>	<b>10,0%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		33.793	24.669	26.891	29.890	33.117	+10,8%
	<i>REBITDA - marge</i>	18,5%	14,0%	15,9%	18,8%	20,2%	
REBIT <sup>(4)</sup>		28.572	18.345	21.933	25.005	27.922	+11,7%
	<i>REBIT - marge</i>	15,7%	10,4%	13,0%	15,8%	17,0%	
Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen <sup>(5)</sup>		19.005	14.980	14.067	15.771	18.814	+19,3%
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	10,4%	8,5%	8,3%	9,9%	11,5%	

[\*] Herwerkt ingevolge retrospectieve toepassing van IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten en toepassing van IFRS 5 Beëindigde bedrijfsactiviteiten.

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

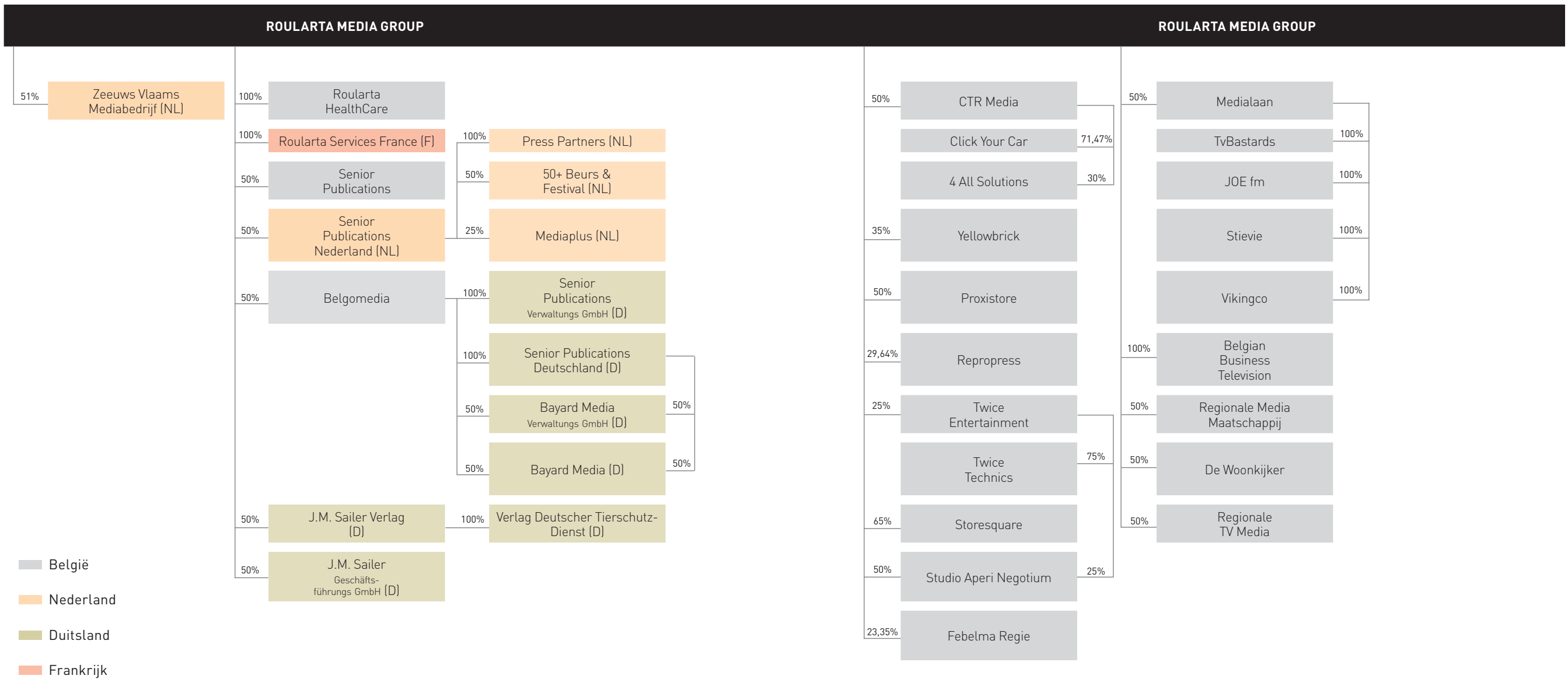
(2) EBIT = bedrijfsresultaat (inclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures).

Volgende niet-geauditeerde kerncijfers werden berekend op basis van geauditeerde cijfers.

(3) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(4) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(5) Courant nettoresultaat = nettoresultaat van de Groep + bijzondere waardeverminderingen + herstructureringskosten netto van belastingen.



# GROEPSSTRUCTUUR\*

\*Exclusief slapende vennootschappen (= zonder activiteit of in vereffening): Himalaya, Roularta Media Nederland, Living & More Verlag, Mestne Revije en Vogue Trading Video

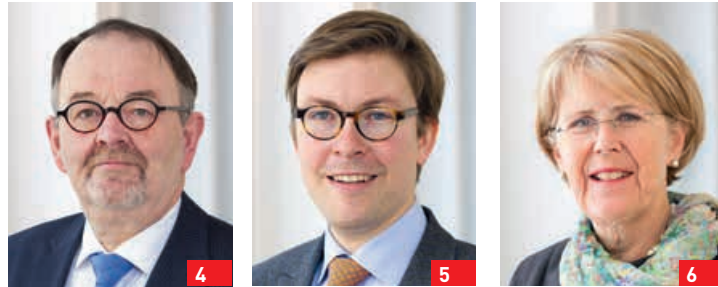
## RAAD VAN BESTUUR RMG



**1. Rik De Nolf** | Uitvoerend voorzitter raad van bestuur (2018)

**2. Xavier Bouckaert** | Vaste vertegenwoordiger van Koinon Comm.VA | Uitvoerend bestuurder | Gedelegeerd bestuurder (2018)

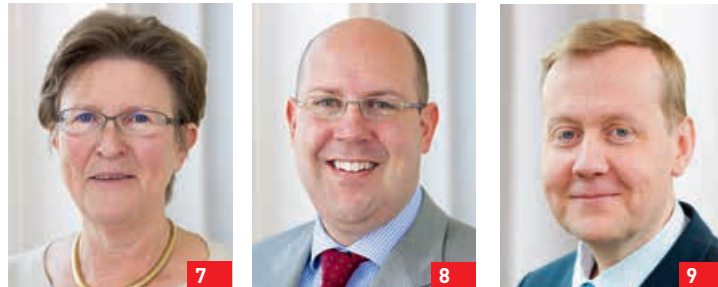
**3. Marc Verhamme** | Vaste vertegenwoordiger van Mandatum SPRL | Onafhankelijk bestuurder (2018) | Ondervoorzitter raad van bestuur | Lid Auditcomité | Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité



**4. Carel Bikkers** | Vaste vertegenwoordiger van Carolus Panifex Holding BV | Onafhankelijk bestuurder (2018) | Voorzitter Auditcomité | Lid Benoemings- en Remuneratiecomité

**5. Joris Claeyns** | Vaste vertegenwoordiger van De Meiboom NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)

**6. Lieve Claeyns** | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)



**7. Caroline De Nolf** | Vaste vertegenwoordiger van Verana NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2016)

**8. Francis De Nolf** | Vaste vertegenwoordiger van Alauda NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2019)

**9. Koen Dejonckheere** | Vaste vertegenwoordiger van Invest at Value NV | Onafhankelijk bestuurder (2018)

## EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE



**1. Rik De Nolf** Voorzitter

**2. Xavier Bouckaert** CEO

**3. Katrien De Nolf**  
Directeur human resources

## MANAGEMENTTEAM RMG



**1. Xavier Bouckaert** CEO | **2. Philippe Belpaire** Directeur nationale reclameregie | **3. Jos Grobben** Directeur tijdschriften | **4. Jan Cattrysse** Directeur administratie | **5. Erwin Danis** Directeur premedia | **6. Katrien De Nolf** Directeur human resources | **7. William De Nolf** Directeur nieuwe media | **8. Stefaan Vermeersch** Directeur kranten | **9. William Metsu** Directeur drukkerij | **10. Jeroen Mouton** Financieel directeur | **11. Willem Vandenameele** Directeur IT | **12. Sophie Van Iseghem** Secretaris-generaal | **13. Luk Wynants** Directeur Local Media

**VERKLARING MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE GEGEVEN IN DIT JAARVERSLAG 2015**

Ondergetekenden verklaren dat, voor zover voor hen bekend:

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

*Xavier Bouckaert, CEO | Rik De Nolf, Voorzitter*

# JAARVERSLAG RAAD VAN BESTUUR

aan de gewone algemene vergadering van de aandeelhouders van 17 mei 2016 betreffende de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2015

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 11 april 2016 goedgekeurd. Roularta Media Group, met zetel te 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, is sinds 1998 genoteerd op Euronext Brussel. Roularta Media Group was in 2015 actief in de media, meer in het bijzonder als uitgever van magazines, kranten, local media, radio en televisie, internet, line extensions, beurzen en grafische productie. Roularta Media Group is georganiseerd rond twee divisies, enerzijds de Printed Media en anderzijds de Audiovisuele Media. Binnen deze twee divisies vinden we een waaier van activiteiten terug, die naargelang hun finaliteit, zijnde een product of een aangeboden dienst, gecentraliseerd zijn binnen verscheidene afdelingen. Binnen de divisie Printed Media onderscheidt Roularta Media Group zich van haar concurrenten door een aantal sterke merken zoals De Streekkrant, Knack, Trends en Le Vif/L'Express. Op het audiovisuele vlak is Roularta Media Group voor 50% eigenaar van de aandelen van Medialaan, die in België actief is in radio (Qmusic en JOE fm) en televisie (VTM, 2BE, VTMKZOOM, KADET 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 2015****Eerste semester 2015:**

- De verkoop van SA Groupe Express-Roularta (incl. dochterondernemingen) aan Altice Media Group op 9 juni 2015.
- Een vereenvoudiging van de groepsstructuur door het doorvoeren van een twaalfstal fusieoperaties tussen dochterondernemingen<sup>(1)</sup> en NV Roularta Media Group op 29 juni 2015.

**Tweede semester 2015:**

- Een stijging in deelnemingspercentage van 35,87% naar 50,0% door het uitoefenen van de aankoopoptie op de aandelen van de NV Proxistore per 31 juli 2015.
- De oprichting van de Franse vennootschap SARL Roularta Services France op 29 september 2015.
- Het verwerven van 65% van de aandelen van de NV Storesquare op 29 oktober 2015.
- De overname van de resterende 50% van de aandelen in de NV Himalaya op 19 november 2015.
- De verkoop van SA Idéat Editions (inclusief dochterondernemingen) en SCI Aventin Immobilier per 31 december 2015.
- De verkoop van de Servische vennootschap City Magazine Roularta d.o.o. per 31 december 2015.
- De fusie tussen de NV Medialaan en de NV Media Ad Infinitum op 31 december 2015.

(1) De NV Biblo, de NV Euro DB, SA Le Vif Magazine, de NV New Bizz Partners, de NV Press News, de NV Regie De Weekkrant, de NV Roularta Business Leads, de NV Roularta IT-Solutions, de NV Roularta Printing, de NV Roularta Publishing, de NV West-Vlaamse Media Groep en de NV De Streekkrant-De Weekkrantgroep

## BELANGRIJKSTE FINANCIËLE GEGEVENS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	31/12/2015	31/12/2014	Trend
<b>Omzet</b>		<b>290.226</b>	<b>299.569</b>	<b>-3,1%</b>
<i>Gecorrigeerde omzet <sup>(1)</sup></i>		<i>290.000</i>	<i>299.569</i>	<i>-3,2%</i>
<b>REBITDA <sup>(2)</sup></b>		<b>47.786</b>	<b>39.339</b>	<b>+21,5%</b>
	<i>REBITDA - marge</i>	<i>16,5%</i>	<i>13,1%</i>	
<b>EBITDA <sup>(3)</sup></b>		<b>33.598</b>	<b>34.871</b>	<b>-3,7%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>11,6%</i>	<i>11,6%</i>	
<b>REBIT <sup>(4)</sup></b>		<b>39.160</b>	<b>31.619</b>	<b>+23,8%</b>
	<i>REBIT - marge</i>	<i>13,5%</i>	<i>10,6%</i>	
<b>EBIT <sup>(5)</sup></b>		<b>31.363</b>	<b>21.930</b>	<b>+43,0%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	<i>10,8%</i>	<i>7,3%</i>	
Nettofinancieringskosten		-5.441	-6.728	-19,1%
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>25.922</b>	<b>15.202</b>	<b>+70,5%</b>
<b>Courant bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>33.782</b>	<b>24.891</b>	<b>+35,7%</b>
Belastingen op het resultaat		46.089	-2.492	
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>72.011</b>	<b>12.710</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>		<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>	<b>+95,0%</b>
	Toerekenbaar aan minderheidsbelangen	-127	-50	+154,0%
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG</b>		<b>64.368</b>	<b>-142.477</b>	<b>+145,2%</b>
	<i>Nettoresultaat toerekenbaar aan RMG - marge</i>	<i>22,2%</i>	<i>-47,6%</i>	
<b>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen</b>		<b>30.230</b>	<b>19.435</b>	<b>+55,5%</b>
	<i>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge</i>	<i>10,4%</i>	<i>6,5%</i>	
<b>Balans</b>		<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>Trend</b>
Vaste activa		319.007	271.777	+17,4%
Vlottende activa		130.674	261.377	-50,0%
Balans totaal		449.681	533.154	-15,7%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		207.649	143.277	+44,9%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		1.868	2.475	-24,5%
Verplichtingen		240.164	387.402	-38,0%
Liquiditeit <sup>(6)</sup>		1,1	1,2	-8,3%
Solvabiliteit <sup>(7)</sup>		46,6%	27,3%	+70,7%
Netto financiële schuld		75.680	82.027	-7,7%
Gearing <sup>(8)</sup>		36,1%	56,3%	-35,9%

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

(2) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(3) EBITDA = operationele cashflow = EBIT + afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

(4) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

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

(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) over het hele jaar 2015 met 21,5%.

De groepsomzet blijft nagenoeg op hetzelfde niveau in 2015 (lichte daling met 3,1%, van 300 miljoen euro in 2014 naar 290 miljoen euro in 2015), terwijl de courante winst met 55,5% stijgt (van 19,4 naar 30,2 miljoen euro).

Het nettoresultaat van de voortgezette activiteiten bedraagt 72,0 miljoen euro. Dit resultaat wordt positief beïnvloed door het erkennen van belastinglatenties ter waarde van 47,8 miljoen euro, berekend op basis van de verwachte fiscale resultaten van Roularta Media Group NV voor de komende 5 jaar.

Roularta sluit 2015 af met een REBIT-stijging van 23,8%.

## GECOMBINEERDE OMZET VAN 2015

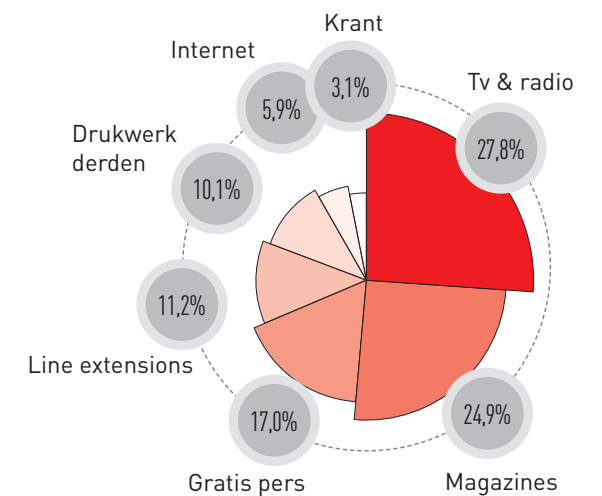
Roularta Media Group realiseert in 2015 een gecombineerde omzet van 471,0 miljoen euro, tegenover een gecombineerde omzet van 476,9 miljoen euro in 2014 (-1,2%).

De omzet bij de Audiovisuele Media stijgt met 3,4%. Bij de Printed Media is er een daling met 3,6%.

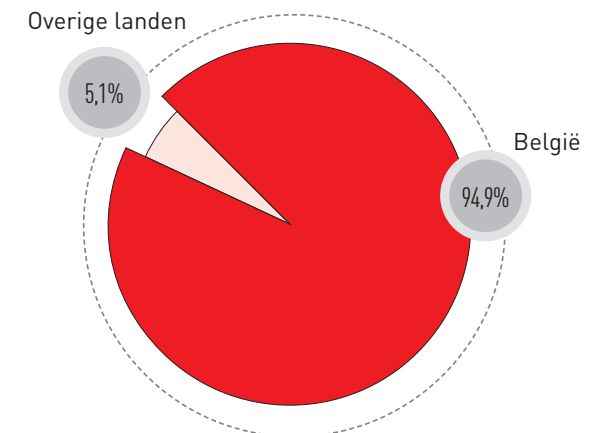
## Gecombineerde omzet per divisie (in duizend euro)

Divisie	31/12/2015	31/12/2014	Trend
Printed Media	308.130	319.491	-3,6%
Audiovisuele Media	164.096	158.712	+3,4%
Intersegment omzet	-1.199	-1.292	
<b>Gecombineerde omzet</b>	<b>471.027</b>	<b>476.911</b>	<b>-1,2%</b>

## Gecombineerde omzet uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten



## Omzet 31/12/2015 regionaal



## GECOMBINEERDE RESULTATEN 2015 PER DIVISIE

## Printed Media

De omzet van de divisie Printed Media, de verzameling van local media, kranten en magazines, daalt met 3,6% en bedraagt in 2015 308,1 miljoen euro.

De courante operationele cashflow (REBITDA) stijgt van 25,9 naar 30,6 miljoen euro of een stijging met 18,3%. De operationele cashflow (EBITDA) daalt van 22,6 naar 18,8 miljoen euro. Eenmalige en herstructureringskosten werden in rekening gebracht.

Er wordt een **courant bedrijfsresultaat (REBIT)** gerealiseerd van 21,7 miljoen euro tegenover 17,8 miljoen euro in 2014. Het **bedrijfsresultaat (EBIT)** stijgt van 8,6 naar 16,3 miljoen euro.

Het **nettoresultaat van de divisie Printed Media**, toerekenbaar aan de aandeelhouders van RMG, bedraagt in 2015 48,0 miljoen euro tegenover -157,5 miljoen euro in 2014, terwijl het **courant nettoresultaat** stijgt van 3,7 naar 11,4 miljoen euro.

#### Audiovisuele Media

De **omzet** van de divisie Audiovisuele Media stijgt van 158,7 naar 164,1 miljoen euro of een stijging met 3,4%.

De **courante operationele cashflow (REBITDA)** stijgt van 29,9 naar 33,1 miljoen euro. De **operationele cashflow (EBITDA)** stijgt met 8,4% van 29,5 naar 31,9 miljoen euro.

Het **courant bedrijfsresultaat (REBIT)** stijgt van 25,0 naar 27,9 miljoen euro en het **bedrijfsresultaat (EBIT)** stijgt van 23,9 naar 24,3 miljoen euro. Er wordt een REBIT-marge van 17,0% gehaald tegenover 15,8% in 2014.

Het **nettoresultaat van de divisie Audiovisuele Media** bedraagt in 2015 16,4 miljoen euro tegenover 15,0 miljoen euro in 2014, terwijl het **courant nettoresultaat** met 19,3% stijgt van 15,8 naar 18,8 miljoen euro.

#### BALANS

Het **eigen vermogen** eind 2015 bedraagt 209,5 miljoen euro tegenover 145,8 miljoen euro op 31 december 2014. Deze evolutie betreft voornamelijk het positieve resultaat van 2015 (64,4 miljoen euro).

Per 31 december 2015 bedraagt de **netto financiële schuld** 75,7 miljoen euro. De netto financiële schuld tegenover EBITDA is daardoor 2,25.

#### INVESTERINGEN

De totale investeringen van 2015 bedragen 6,9 miljoen euro, waarvan 3,3 miljoen euro investeringen in immateriële vaste activa (voornamelijk software), 2,3 miljoen euro materiële vaste activa en 1,3 miljoen euro acquisities. De acquisities betreffen hoofdzakelijk een bijkomende investering in de NV Proxistore en de participatie van 65% in het kapitaal van de NV Storesquare.

#### BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA HET EINDE VAN HET BOEKJAAR

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

- Rik De Nolf wordt per 1 januari 2016 als CEO van Roularta Media Group opgevolgd door Xavier Bouckaert. Rik De Nolf neemt de functie van uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur op.
- Medialaan verwerft op 11 februari 2016 de controle over de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings.

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

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

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

#### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

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

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

Voor een uitgebreide toelichting rond onderzoek en ontwikkeling wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Roularta, technologische innovator' in het jaarverslag.

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

De Groep gebruikt wisselkoerscontracten om het risico van veranderingen in de reële waarde van

een opgenomen actief of verplichting, of om een niet-opgenomen vaststaande toezegging in het kader van haar commerciële activiteiten, in te dekken. 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 kasstroomafdeckingscontract, waarbij de marktwaarden opgenomen worden in het eigen vermogen. De overige contracten worden niet beschouwd als afdeckingscontracten 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 2015 telt de Groep, exclusief de joint ventures, 1.364 werknemers (voltijdse equivalenten), tegenover 1.393 werknemers (voltijdse equivalenten) in 2014. Inclusief het pro-ratadeel van Roularta in de joint ventures telt de Groep 1.835 werknemers (voltijdse equivalenten) per 31 december 2015.

#### 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 mediemarkt is voortdurend in beweging. Het resultaat van de Groep wordt in grote mate bepaald

door de advertentiemarkt, de lezersmarkt en de kijk- en luistercijfers.

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

#### Strategisch risico in verband met markt en groei

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

#### Risico's verbonden aan leveranciers

De kosten die in belangrijke mate de totale kostprijs van de divisie Printed Media bepalen, zoals drukkosten, distributiekosten, personeels- en promotiekosten kunnen fluctueren in functie van de economische conjunctuur.

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

#### Storingen of onderbrekingen in het informaticasysteem

De Groep is blootgesteld aan mogelijke storingen of onderbrekingen in haar informaticasystemen.

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



systemen te optimaliseren en het risico op storingen te beperken.

### Risico's in verband met intellectuele eigendom

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

### Risico van verminderde merkherkenning of negatief merkimago

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

### Risico van niet-hernieuwing van licenties voor tv- en radio-activiteiten

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

### Risico's verbonden aan huidige en toekomstige overnames

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

### Innovatierisico

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

### Valutarisico

De Groep is onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's doen zich voor bij de (verwachte) aankopen in USD in het segment Audiovisuele Media 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.

### Renterisico

De schuldgraad van de Groep en de daaraan verbonden intrestlasten kunnen een belangrijke invloed hebben op het resultaat en/of de financiële positie van de Groep. Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages 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, behalve door de verstrekkers van de obligatielening, werden convenanten opgelegd in verband met de schuldratio (netto financiële schuld/EBITDA), rentedekking

(EBITDA/nettofinancieringskosten), gearing (netto financiële schuld/eigen vermogen), solvabiliteit en dividenduitkering.

Indien deze convenanten niet nageleefd zouden worden, kunnen deze inbreuken leiden tot de opeisbaarheidstelling van de financiële schulden van de Groep.

### Liquiditeitsrisico

De schuldenlast van de Groep en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van de Groep.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn die een extra bedrijfskapitaalbuffer vormen. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd.

### Vermogensstructuur

De Groep tracht constant haar vermogensstructuur (combinatie van schulden en eigen vermogen) te optimaliseren. Het belangrijkste objectief van de vermogensstructuur is de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde terwijl tegelijkertijd de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om strategische projecten uit te voeren.

### Risico's verbonden aan mogelijke waardeverminderingen van goodwill, immateriële activa of materiële vaste activa

Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de

kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van businessplannen opgesteld door het management en gevalideerd door de raad van bestuur. De Groep wijst op de sensitiviteit van deze businessplannen. In voorkomend geval de premissen vervat in voormelde businessplannen door marktomstandigheden niet kunnen worden gerealiseerd, worden bijzondere waardeverminderingen of impairments opgenomen in de winst- en-verliesrekening en hebben deze een effect op het nettoresultaat en op het eigen vermogen van de Groep.

Een gedetailleerde beschrijving van de test op bijzondere waardevermindering, inclusief de sensitiviteit van de test, is opgenomen in Toelichting 15 bij de geconsolideerde jaarrekening.

### Risico's inzake rechtszaken en arbitrages

De Groep is betrokken bij een aantal hangende geschillen waarvoor veelal provisies werden aangegeld. De Groep kan niet garanderen dat er in de toekomst geen materiële geschillen door derden zullen worden ingesteld met betrekking tot gepubliceerde artikels, andere vormen van communicatie en meer in het algemeen de activiteiten van de Groep.

Een gedetailleerde beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is opgenomen in Toelichting 26 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Opgemaakt te Roeselare op 11 april 2016.

De raad van bestuur

# VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR<sup>[\*]</sup>

## 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. De raad van bestuur is van oordeel dat het naleven van de principes uiteengezet in het Corporate Governance Charter aanleiding geeft tot een efficiënter, transparanter bestuur en een beter risico- en controlebeheer van de vennootschap. Hierbij heeft Roularta Media Group waardemaximalisatie als doel voor ogen en dit zowel voor de aandeelhouders, stakeholders als de institutionele beleggers.

Het Corporate Governance Charter, dat u vindt op de website van de vennootschap (www.roularta.be onder Roularta op de beurs), zet op exhaustieve en transparante wijze uiteen hoe Roularta Media Group wordt bestuurd en hoe er over dit bestuur verantwoording wordt afgelegd. Het Corporate Governance Charter van de NV Roularta Media Group werd goedgekeurd door de raad van bestuur en wordt op regelmatige basis geüpdatet.

## BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEBEERSYSTEMEN

### Enterprise Risk Management

Roularta Media Group heeft een risico-assessment- en intern controlesysteem opgezet in de lijn met de voorschriften van de Belgische Corporate Governance Code van 2009.

Het interne controlesysteem van Roularta Media Group is gebaseerd op het COSO-ERM-model (versie 1) en beoogt redelijke zekerheid te verschaffen

m.b.t. het behalen van de doelstellingen van de onderneming. Dit impliceert onder meer het herkennen en beheersen van zowel operationele als financiële risico's, het naleven van wetten en regels en het toezicht op de rapportering.

De organisatiecultuur binnen Roularta Media Group laat ruimte voor een decentrale werking. Directieleden en leidinggevenden worden in verregaande mate geresponsabiliseerd te voorzien in operationele aansturing. De decentrale aansturing houdt onder meer het continu waken over risicobeheersing in.

### Het budget als richting aangevend instrument

Een fundamenteel gegeven bij de beheersing van de risico's is de jaarlijkse budgetoefening waarbij heel wat overleg en besprekingen gebeuren omtrent bedrijfsrisico's, de strategie, de businessplannen en de beoogde resultaten. Het uiteindelijke resultaat is een geheel van doelstellingen en targets naast projecten die ertoe moeten bijdragen om risico's beter te beheersen of te voorkomen.

### Continue automatisering met ingebouwde controles

Veel processen binnen Roularta Media Group zijn geautomatiseerd. Een belangrijk onderdeel van de automatisatie is risicobeheer met aandacht voor correctheid, volledigheid, consistentie, tijdigheid en valorisatie/autorisatie van de informatie.

Een continue bewaking, voornamelijk via ingebouwde controles in een sterk geautomatiseerde operationele omgeving, bewerkstelligt het voorkomen of het tijdig detecteren van mogelijke risico's. De beveiliging van de IT-systemen is hier cruciaal. Bijzondere aandacht wordt daarbij geschonken aan:

- de ontdebelling van systemen;
- toegangsbeveiliging;
- de scheiding van test- en productieomgeving;
- stroomgroepen;
- de back-upprocedures.

## HR-instrumenten ter ondersteuning van de operationele werking

Naast de IT-technische controle wordt de operationele risicobeheersing voornamelijk gekenmerkt door volgende maatregelen:

- organigrammen en rapporteringslijnen;
- duidelijke opdrachten voor de medewerkers;
- procedures en richtlijnen die via het intranet worden gecommuniceerd;
- continue opleidingen en verbeteracties.

## Omgeving met aandacht voor financiële controles en rapportering

De risicobeheersing inzake de financiële verslaggeving wordt voornamelijk gekenmerkt door:

- de boekhoudkundige regels die dagelijks van toepassing zijn;
- de uniformiteit die wordt nagestreefd binnen de diverse vennootschappen van de Groep zowel op het vlak van de toepassing van de IFRS-regels alsook op het vlak van gestandaardiseerde rapportering;
- de controle op de gerapporteerde cijfers van verbonden ondernemingen door de centrale afdeling budget- en managementrapportering;
- het nazicht, monitoring van de financiële rapportering door het auditcomité.

## Interne audit als motor voor risicobeheersing

Op initiatief van het auditcomité werd gestart met de uitbouw van een risicobeheersysteem op basis van de KAPLAN-methode. De interne auditor staat in voor de ontwikkeling en de opvolging van dit risicobeheersysteem.

Het middel bij uitstek om risico's op een gestructureerde manier te beheersen zijn de interne audits. Op procesmatige wijze worden risico's gedurende een interne audit geïnventariseerd en vervolgens geanalyseerd. Deze risico-inschatting leidt tot het formuleren van enkele beheersmaatregelen die worden voorgelegd aan de betrokken business-unitmanager. In overleg wordt dan bepaald welke beheersmaatregelen haalbaar zijn en prioritair moeten worden ingevoerd.

Volgens voormelde KAPLAN-methode worden de geïdentificeerde risico's opgedeeld in drie types:

### 1 Afwendbare risico's

- ▶ *Omschrijving type:* Risico's die ontstaan in de organisatie en geen strategisch voordeel opleveren.
- ▶ *Doelstelling risicobeperking:* Risico (kans en impact) kostenefficiënt vermijden of elimineren.

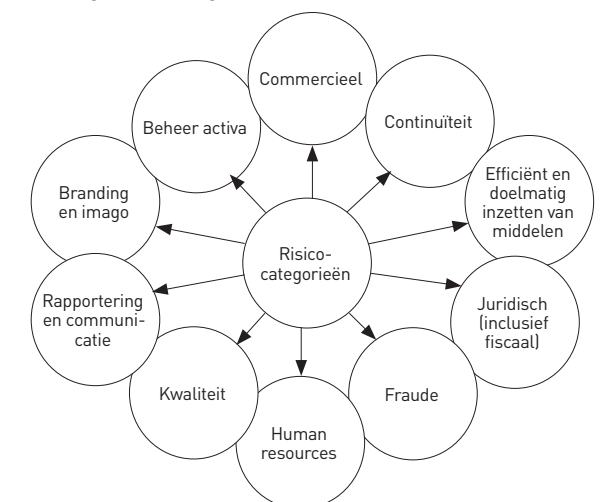
### 2 Strategische risico's

- ▶ *Omschrijving type:* Risico's die worden genomen omwille van een grote strategische opbrengst.
- ▶ *Doelstelling risicobeperking:* Kans op risico en impact kostenefficiënt beperken.

### 3 Externe risico's

- ▶ *Omschrijving type:* Externe, onbeheersbare risico's.
- ▶ *Doelstelling risicobeperking:* Impact kostenefficiënt beperken ingeval risico zich voordoet.

Deze risico's worden daarna nog verder opgedeeld in volgende categorieën:



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

Uiteindelijk wordt ieder risico geëvalueerd op basis van enerzijds de kans dat het risico zich voordoet en anderzijds de impact ervan:

Kans	Heel hoog					
	Hoog					
	Medium					
	Laag					
	Heel laag					
		Heel laag	Laag	Medium	Hoog	Heel hoog
		<b>Impact</b>				

Om de geïdentificeerde risico's efficiënt te kunnen beheren, wordt er gebruikgemaakt van Pentana, een auditsoftware. Van hieruit wordt aan het einde van iedere interne audit een rapportering opgemaakt. Kenmerkend aan deze rapportering is dat er telkens een actieplan wordt opgenomen dat de te implementeren actiepunten bundelt. De voortgang van de implementatie van de opgelijste actiepunten wordt bewaakt in periodieke 'follow-up meetings'.

Roularta Media Group heeft sinds 1 september 2015 een nieuwe interne auditor, de heer Philippe Buysens.

## OPENBAARMAKING BELANGRIJKE DEELNEMINGEN EN TOELICHTING BIJ DE ELEMENTEN OPGESOMD IN ARTIKEL 34 VAN HET KB VAN 14/11/2007, VOOR ZOVER DIE ELEMENTEN VAN AARD Zouden ZIJN EEN GEVOLG TE HEBBEN IN GEVAL VAN EEN OPENBARE OVERNAMEBIEDING

Het kapitaal van de vennootschap bedraagt 80.000.000,00 euro en wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 aandelen met dezelfde rechten. Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Datum van kennisgeving	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA <sup>(1)</sup>	02/07/2015	7.577.010 <sup>(2)</sup>	57,66%
S.A. West Investment Holding <sup>(1)</sup>	02/07/2015	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	02/03/2015	1.306.190	9,94%
Eigen aandelen		641.150	4,88%
Individuele en institutionele beleggers		1.594.637	12,13%

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

<sup>(2)</sup> De Comm.VA Koinon heeft sinds de kennisgeving nog 204.133 aandelen Roularta verworven, deze verwerving geeft echter geen aanleiding tot een drempeloverschrijding en aangepaste kennisgeving.

Alle eigen aandelen die de vennootschap in portefeuille heeft, hebben geen stemrecht zolang ze in eigen portefeuille zijn.

Elk aandeel geeft recht op één stem en dit overeenkomstig artikel 33 van de statuten met dien verstande dat niemand aan de stemming op de algemene vergadering kan deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

Meerdere aandeelhouders waarvan de effecten, overeenkomstig de criteria vervat in artikel 6 § 2 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, samengevoegd worden, kunnen samen evenmin aan de stemming op de algemene vergadering deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

De beperkingen vinden evenwel geen toepassing ingeval de stemming betrekking heeft op een wijziging van de statuten van de vennootschap of beslissingen waarvoor krachtens het Wetboek van Vennootschappen een bijzondere meerderheid vereist is.

Tussen de aandeelhouders, Comm.VA Koinon en de S.A. West Investment Holding, werd een aandeelhoudersovereenkomst afgesloten die aanleiding geeft tot een beperking van de overdracht van de effecten.

De statuten en het Corporate Governance Charter van Roularta Media Group bevatten specifieke bepalingen betreffende de (her)benoeming, vorming en evaluatie van bestuurders. De bestuurders worden voor een maximale duur van vier jaar door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd, die hen ook te allen tijde kan ontslaan.

Een besluit tot benoeming of ontslag behoeft de gewone meerderheid van de stemmen. Wanneer een plaats van bestuurder vroegtijdig openvalt, kunnen de overblijvende bestuurders zelf een nieuwe bestuurder benoemen (coöpteren). In dat geval zal de eerstvolgende algemene vergadering de definitieve benoeming doen.

De statuten van de NV Roularta Media Group voorzien in een bindend voordrachtsrecht ten voordele van de Comm.VA Koinon. Op grond van dit voordrachtsrecht wordt de meerderheid van de bestuurders benoemd uit de kandidaten voorgedragen door de Comm.VA Koinon zolang deze laatste rechtstreeks of onrechtstreeks ten minste 35% van de aandelen van de vennootschap bezit.

Beslissingen tot wijziging van de statuten zijn onderworpen aan een bijzonder aanwezigheidsquorum en meerderheidsvereiste. Elke beslissing tot wijziging van de statuten vereist de aanwezigheid, in persoon of bij volmacht, van aandeelhouders die samen minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen en de goedkeuring van minstens drie vierden van het op de vergadering aanwezige of vertegenwoordigde maatschappelijk kapitaal. Indien het aanwezigheidsquorum niet gehaald is, dan moet een tweede vergadering worden samengeroepen. Tijdens de tweede vergadering geldt het aanwezigheidsquorum niet. De vereiste van een bijzondere meerderheid blijft echter bestaan.

De raad van bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om, in het geval van openbare overnamebiedingen op effecten van de vennootschap, het maatschappelijk kapitaal te verhogen binnen de grenzen voorzien in artikel 607 Wetboek van Vennootschappen door aandelen uit te geven die niet meer dan 10% vertegenwoordigen van de bestaande aandelen ten tijde van een dergelijk openbaar overnamebod. Deze machtiging werd verleend door de buitengewone algemene vergadering van 20 mei 2014 voor een termijn van drie jaar.

De vennootschap kan haar eigen aandelen, winstbewijzen of andere certificaten met betrekking hiermee verwerven, vervreemden of verpanden voor zover de relevante wettelijke bepalingen worden nageleefd. De raad van bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om, zonder besluit van de algemene vergadering, eigen aandelen te verwerven en aan te houden indien dat nodig is om een dreigend ernstig nadeel voor de vennootschap te voorkomen. Deze machtiging werd verleend door de buitengewone algemene vergadering van 19 mei 2015 voor een termijn van drie jaar te rekenen vanaf 15 juni 2015, zijnde de datum van publicatie in de bijlagen tot het Belgisch Staatsblad van de machtiging, en kan worden hernieuwd.

Volgens voorwaarde 6 (c) (terugbetaling naar keuze van de obligatiehouders in geval van controlewijziging) vervat in het Prospectus van 18 september 2012 met betrekking tot de uitgifte van obligaties heeft elke obligatiehouder de keuze om bij een controlewijziging over de NV Roularta Media Group de terugbetaling te vragen van alle of een deel van zijn obligaties.

In het kader van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 25/08/2014 als rechtstreekse houder van 7.372.877 aandelen een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet. De Comm.VA Koinon is een dochteronderneming van de Stichting Administratiekantoor Cerveteri, die gecontroleerd wordt door de heer Rik De Nolf.

## SAMENSTELLING EN ACTIVITEITEN-VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS EN DE AANWEZIGHEIDSGRAAD VAN HUN LEDEN

### Raad van bestuur

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

- Baron Hugo Vandamme, vaste vertegenwoordiger van NV HRV (2018), niet-uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur.
- Vijf bestuurders die de referentieaandeelhouder vertegenwoordigen en dit overeenkomstig het statutair voordrachtsrecht: de heer Rik De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon (2018), mevrouw Lieve Claeys (2018), mevrouw Caroline De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Verana (2016), de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV De Meiboom (2018) en de heer Francis De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Alauda (2019).
- Drie onafhankelijke bestuurders die allen een leidinggevende maatschappelijke functie bekleden:
  - » de heer Carel Bikkers, vaste vertegenwoordiger van de BV Carolus Panifex Holding (2018): De heer Carel Bikkers heeft gedurende negen jaar leiding gegeven aan het Nederlandse media-concern Audax, een veelzijdige organisatie die zich in de breedste zin van het woord bezighoudt met het uitgeven, verspreiden en retailen van media- en aanverwante producten. Hiervoor was de heer Carel Bikkers actief als algemeen directeur van Kwik-Fit Europe BV, de grootste autoserviceketen van Europa.

» *de heer Koen Dejonckheere, vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value (2018):*

De heer Koen Dejonckheere is sinds 2008 CEO van de Gimv. Voordien was hij managing director en hoofd van Corporate Finance bij KBC Securities. Eerder werkte de heer Koen Dejonckheere bij Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe en de Bank Brussel Lambert. De heer Koen Dejonckheere kan bogen op een uitgebreide ervaring als dealmaker in investment banking en private equity in België en internationaal.

» *de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum (2018):*

De heer Marc Verhamme is tot 1994 CEO geweest van de Noord- en Noordwest-Europese divisie verse producten van Danone. De heer Marc Verhamme is op vandaag industrieel en eigenaar van een aantal kmo's die biologische voedingsmiddelen produceren zoals yoghurt, verse kaas,... met merken zoals MIK en Pur Natur.

Per 1 januari 2016 werden volgende wijzigingen doorgevoerd aan de samenstelling van de raad van bestuur van de NV Roularta Media Group. De heer Rik De Nolf werd als gedelegeerd bestuurder van Roularta Media Group opgevolgd door de heer Xavier Bouckaert, die werd aangeduid als nieuwe vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon. De heer Rik De Nolf werd via een coöptatie benoemd tot bestuurder en uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur en dit in de plaats van de heer Hugo Vandamme (als vaste vertegenwoordiger van de NV HRV). Aan de heer Hugo Vandamme werd de titel van erevoorzitter van de raad van bestuur toegekend.

De Corporate Governance Code geeft als aanbeveling dat de raad van bestuur wordt voorgezeten door een niet-uitvoerend bestuurder. Afwijkingen van deze aanbeveling moeten volgens de 'comply or explain'-regel worden uitgelegd. Roularta Media Group heeft inderdaad verkozen van deze aanbeveling af te wijken door aan een uitvoerend bestuurder de rol van voorzitter toe te kennen. Gezien de transformatiefase die de mediawereld meemaakt sinds de komst van het internet, is het belangrijk dat de heer Rik De Nolf actief blijft in het executive management committee als klankbord en adviseur, zonder echter deel te nemen aan de besluitvoering. De verantwoordelijkheden van de voorzitter omvatten ook het voorbereiden van strategische discussies en beslissingen door de raad van bestuur. Daarnaast zal de voorzitter

verantwoordelijk zijn voor de externe communicatie en de 'investor relations' van de Groep.

RMG is ervan overtuigd dat deze actieve rol die aan de voorzitter wordt toebedeeld de communicatie zal bevorderen tussen de raad van bestuur en het executive management en in het algemeen zal bijdragen aan de goede werking van de vennootschap.

Tijdens de loop van het boekjaar 2016 worden de nodige inspanningen geleverd om ervoor te zorgen dat de vennootschap per 1 januari 2017 beantwoordt aan de wettelijke criteria inzake genderdiversiteit.

Op de algemene vergadering van 17 mei 2016 loopt het mandaat van mevrouw Caroline De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Verana af en moet de coöptatie van de heer Rik De Nolf als bestuurder in de plaats van de NV HRV, met als vaste vertegenwoordiger de heer Hugo Vandamme, worden bekrachtigd. Op advies van het benoemings- en remuneratiecomité zal aan de komende algemene vergadering worden aanbevolen om:

- de NV Verana, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger mevrouw Caroline De Nolf, te herbenoemen als bestuurder voor een termijn van vier jaar tot de algemene vergadering van 2020;
- en de coöptatie van de heer Rik De Nolf als bestuurder van de NV Roularta Media Group in de plaats van de NV HRV te bekrachtigen.

De raad van bestuur is in 2015 zes keer samengekomen ter bespreking van de resultaten van de vennootschap, het meerjarenplan van de Groep en het budget voor het volgende boekjaar.

*Overzicht aanwezigheden raden van bestuur in 2015:*

Uitvoerend bestuurder en CEO	
Rik De Nolf	6
Niet-uitvoerende bestuurders	
Lieve Claeyns	6
Francis De Nolf	6
Baron Hugo Vandamme, voorzitter	6
Joris Claeyns	6
Caroline De Nolf	6

Onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders	
Carel Bickers	6
Koen Dejonckheere	6
Marc Verhamme	6

In het afgelopen jaar vond er ook een samenkomst plaats van de onafhankelijke bestuurders. Voor 2016 staan er zeven raden van bestuur op het programma.

#### Auditcomité

Het auditcomité is samengesteld uit uitsluitend onafhankelijke bestuurders. De deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van de heer Carel Bickers, de voorzitter van het auditcomité, blijkt onder meer uit zijn voormalige functie van leidinggevende bij het Nederlandse mediaconcern Audax en uit zijn mandaten als commissaris/toezichthouder bij een aantal Nederlandse vennootschappen.

Het auditcomité is in 2015 vier keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten heeft het auditcomité controle uitgeoefend op de integriteit van de financiële informatie van de vennootschap, heeft het de activiteiten van de interne en externe auditor van nabij opgevolgd en heeft het indien het dit nodig achtte hierover aanbevelingen gedaan aan de raad van bestuur.

Op uitnodiging van de voorzitter wordt het auditcomité bijgewoond door de commissaris, de gedelegeerd bestuurder, de voorzitter van de raad van bestuur, de financieel directeur en de interne auditor.

*Overzicht aanwezigheden vergaderingen auditcomité in 2015:*

Carel Bickers, voorzitter	4
Marc Verhamme	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,

waarvan twee onafhankelijke bestuurders en beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid.

De CEO en vanaf 1 januari 2016 ook de uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur nemen met raadgevende stem deel aan de vergaderingen van het benoemings- en remuneratiecomité (cfr. artikel 526 quater Wetboek van Vennootschappen). Ook de HR-directeur wordt uitgenodigd op het benoemings- en remuneratiecomité. Het benoemings- en remuneratiecomité kwam twee keer samen in de loop van 2015 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 2015:*

Baron Hugo Vandamme	2
Carel Bickers	2
Marc Verhamme, voorzitter	2

#### EVALUATIE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS

De raad van bestuur voert jaarlijks, onder leiding van de voorzitter en bijgestaan door het benoemings- en remuneratiecomité, een evaluatie uit van zijn omvang, samenstelling, werking en interactie met het uitvoerend management. Deze evaluatie beoogt vier doelstellingen: (i) de werking van de raad van bestuur en zijn comités beoordelen; (ii) nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken; (iii) de daadwerkelijke bijdrage van elke bestuurder aan de werkzaamheden van de raad van bestuur nagaan, aan de hand van zijn of haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn of haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming beoordelen; (iv) een vergelijking tot stand brengen tussen de huidige samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités en de vooropgestelde gewenste samenstelling.

Jaarlijks beoordelen de niet-uitvoerende bestuurders hun interactie met het senior management en, indien toepasselijk, maken zij voorstellen over aan de voorzitter van de raad van bestuur ter verbetering van deze interactie.

Ook de bijdrage van elke bestuurder wordt op geregelde tijdstippen geëvalueerd. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder.

## SAMENSTELLING UITVOEREND MANAGEMENT

Het uitvoerend management van Roularta Media Group bestaat uit het executive management comité en het managementteam.

In het afgelopen jaar deden er zich volgende wijzigingen voor binnen het managementteam. Roularta Media Group nam in 2015 afscheid van twee pensioengerechtigde managers, de heer Eddy Brouckaert en de heer Hugues De Waele. De heer Eddy Brouckaert werd als directeur kranten opgevolgd door de heer Stefaan Vermeersch.

De heer Xavier Bouckaert, die per 1 januari 2016 CEO werd, wordt binnen het managementteam als directeur magazines opgevolgd door de heer Jos Grobben. Na de beslissing van de heer Jan Staelens als CFO om Roularta Media Group te verlaten, werd zijn functie ad interim tijdens het afgelopen boekjaar ingevuld door mevrouw Tilde Coppin. Begin mei 2016 start de heer Jeroen Mouton als CFO van de Groep.

## 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 VERBODEN VENNOOTSCHAPPEN, EN HAAR BESTUURDERS EN LEDEN VAN HET UITVOEREND MANAGEMENT DIE NIET ONDER DE BELANGENCONFLICTEN-REGELING VALLEN

Rekening houdend met de principes en richtlijnen vervat in de Belgische Corporate Governance Code, heeft de vennootschap een beleid uitgewerkt inzake de transacties en andere contractuele banden tussen de vennootschap, inclusief verboden vennootschappen, en haar bestuurders en leden van het uitvoerend management die niet onder de wettelijke belangenconflictenregeling ressorteren.

Er is sprake van een transactie of enige andere contractuele band tussen de vennootschap en haar bestuurders en/of de leden van haar uitvoerend management wanneer:

- een bestuurder of een lid van het uitvoerend management een significant persoonlijk financieel belang heeft in de rechtspersoon waarmee Roularta Media Group een transactie wenst af te sluiten;
- een bestuurder of een lid van het uitvoerend management, zijn of haar echtgenoot, samenwonende partner, kind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad deel uitmaakt van de raad van bestuur of het uitvoerend management van de rechtspersoon waarmee Roularta Media Group een belangrijke transactie wenst aan te gaan;
- de raad van bestuur oordeelt dat een dergelijk conflict met betrekking tot de voorgenomen transactie bestaat.

De betrokken bestuurder of het lid van het uitvoerend management verschaft de raad van bestuur alle mogelijke relevante informatie met betrekking tot het belangenconflict. De betrokken bestuurder of het lid van het uitvoerend management onthoudt zich van deelname aan de beraadslaging en besluitvorming omtrent dit agendapunt.

De raad van bestuur bevestigt dat er in het afgelopen boekjaar geen dergelijke transacties tot stand zijn gekomen of situaties zijn geweest, die aanleiding hebben gegeven tot toepassing van de hierboven vermelde procedure.

## PROTOCOL TER VOORKOMING VAN 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 raden van bestuur en de comités waarvan zij lid zijn.

De hoogte van de bestuurdersbezoldiging wordt bepaald rekening houdend met hun rol als gewoon bestuurder, hun specifieke rollen, zoals voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, langetermijn-incentiveprogramma's, voordelen in natura of pensioenplannen. Evenmin worden aan de niet-uitvoerende bestuurders opties of warrants toegekend. Er zijn ook geen bijdragen voor pensioenen of soortgelijke vergoedingen voor bestuurders.

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

Aan de voorzitter van de raad van bestuur en aan de gedelegeerd bestuurder wordt een vaste vergoeding toegekend van 100.000 euro. De ondervoorzitter van de raad van bestuur ontvangt een vaste vergoeding van 50.000 euro. Aan de overige leden van de raad van bestuur wordt een vaste vergoeding van 10.000 euro toegekend, aangevuld met een vergoeding per zitting van de raad van bestuur van 2.500 euro. Aan de leden van de comités van de raad van bestuur (het auditcomité en het benoemings- en remuneratiecomité) wordt aanvullend een vergoeding per zitting toegekend van 2.500 euro. Aan de voorzitter van het auditcomité

wordt per zitting van dit comité een aanvullende vergoeding van 5.000 euro toegekend.

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

## Overzicht bestuurdersvergoedingen 2015

		Vast	Zitpenningen
<b>Hugo Vandamme</b> vaste vertegenwoordiger van NV HRV – voorzitter raad van bestuur	Niet-uitvoerende	100.000,00 euro	–
<b>Rik De Nolf</b> vaste vertegenwoordiger van Comm.VA Koinon – gedelegeerd bestuurder	Uitvoerende	100.000,00 euro	–
<b>Marc Verhamme</b> vaste vertegenwoordiger van SPRL Mandatum – ondervoorzitter raad van bestuur – lid auditcomité – voorzitter benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerende	50.000,00 euro	–
<b>Carel Bickers</b> vaste vertegenwoordiger van BV Carolus Panifex Holding – voorzitter auditcomité – lid benoemings- en remuneratiecomité	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	40.000,00 euro
<b>Joris Claeys</b> vaste vertegenwoordiger van NV De Meiboom	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	15.000,00 euro
<b>Lieve Claeys</b>	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	15.000,00 euro
<b>Caroline De Nolf</b> vaste vertegenwoordiger van NV Verana	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	15.000,00 euro
<b>Francis De Nolf</b> vaste vertegenwoordiger van NV Alauda	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	15.000,00 euro
<b>Koen Dejonckheere</b> vaste vertegenwoordiger van NV Invest at Value	Niet-uitvoerende	10.000,00 euro	15.000,00 euro

## Remuneratie leden van het uitvoerend management

De vergoeding van de leden van het uitvoerend management wordt bepaald door de raad van bestuur op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management moet de vennootschap toelaten gekwalificeerde en deskundige managers aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.

De hoogte en structuur van de basisvergoeding van het uitvoerend management 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 2015 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 uitbetaald via een storting in de groepsverzekering van de betrokken manager. Een

klein gedeelte van de bonus kan in cash worden uitbetaald en dit op vraag van de betrokken manager. Er werd niet voorzien in een terugvorderingsrecht ten gunste van de vennootschap in voorkomend geval de variabele remuneratie zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens. De toekenning van de bonussen gebeurt pas na de afsluiting van het boekjaar en het uitvoeren door de commissarissen van de nodige controle op de cijfers, zodat de kans op de uitbetaling van een bonus op basis van onjuiste financiële gegevens te verwaarlozen is;

- een langetermijnincentive bestaande uit rechten om aandelen van Roularta Media Group te verwerven. De door de vennootschap uitgegeven optieplannen hebben telkens een looptijd van tien jaar, waarbij de eerste uitoefening ten vroegste kan plaatsvinden tijdens het derde kalenderjaar ná het jaar waarop werd ingetekend op de opties;
- extralegale voordelen, bestaande uit een groepsverzekering (werkgeversbijdrage bedraagt 3,75% van de jaarbezoldiging), een bedrijfswagen met tankkaart in overeenstemming met de carpolicy van de vennootschap, maaltijdcheques (werkgeversbijdrage van maximaal 6,91 euro/gewerkte dag) en een hospitalisatie- en invaliditeitsverzekering.

Aan de CEO, de Comm.VA Koinon, met vaste vertegenwoordiger de heer Rik De Nolf, werd in 2015 een vaste vergoeding toegekend van bruto 631.462,40 euro. In het verloningspakket van de CEO zijn geen aandelen, geen opties op aandelen, noch pensioenbijdragen opgenomen. Aan de overige leden van het uitvoerend management (leden executive management comité en leden managementteam) werden volgende brutovergoedingen toegekend:

- basissalarissen en gefactureerde vergoedingen van 2.075.852,23 euro;
- een totaal bedrag aan bonussen van 252.200,00 euro waarvan 60.425,00 euro in cash werd uitbetaald en 191.775,00 euro werd gestort in de groepsverzekering;
- de bijdragen voor pensioenen in het boekjaar 2015 bedragen in totaal 79.153,80 euro waarvan 67.813,80 euro stortingen in een pensioenplan van het type toegezegde-bijdragenregeling en 11.340,00 euro stortingen in een spaar-/groepsverzekering;
- en overige componenten ten bedrage van 46.354,35 euro waarvan 35.115,12 euro forfaitaire kosten eigen aan de werkgever en 11.239,23 euro aan werkgeversbijdragen voor maaltijdcheques.

## Overzicht opties uitvoerend management

Jaar van het aanbod	Aantal toegekende opties	Uitoefenprijs in euro	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	40.750	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

In bovenstaande tabel vindt u een overzicht van de aandelenoptieplannen waarop door de leden van het uitvoerend management werd ingetekend met ook de vermelding van de belangrijkste kenmerken van deze plannen, waaronder de uitoefenprijs en uitoefenperiode.

In de loop van 2015 werden 2.000 opties, toegekend aan leden van het uitvoerend management, uit een optieplan van 2002 vervallen verklaard, wegens het verstrijken van de laatste uitoefenperiode. 4.500 opties uit het optieplan van 2009 aan een uitoefenprijs van 15,71 euro werden door leden van het uitvoerend management in de loop van het jaar uitgeoefend. In mei werd een nieuw optieplan uitgeschreven, waarbij de leden van het uitvoerend management intekenden op 40.750 nieuwe opties op aandelen.

## Vertrekvergoedingen voor het uitvoerend management

De vertrekvergoedingen voor de leden van het uitvoerend management worden begroot op grond van het toepasselijke Belgische arbeidsrecht, behalve voor de gedelegeerd bestuurder en de leden van het uitvoerend management die via een managementvennootschap hun diensten leveren. Voor de gedelegeerd bestuurder geldt een opzeggingstermijn van twaalf maanden en voor de andere zelfstandige leden van het uitvoerend management gelden opzeggingstermijnen of vervangende vertrekvergoedingen van vier tot maximaal zes maanden.

# GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 1. GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING

	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
Omzet		3	290.226	299.569
Geproduceerde vaste activa			1.710	504
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen			-72.785	-82.532
Diensten en diverse goederen		4	-102.880	-105.335
Personeelskosten		5	-91.839	-93.112
Andere bedrijfsopbrengsten		7	6.302	7.711
Andere bedrijfskosten		7	-12.654	-7.174
Herstructureringskosten: kosten		8	-3.535	-2.777
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		17	19.053	18.017
<b>Operationele cashflow - EBITDA</b>			<b>33.598</b>	<b>34.871</b>
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen			-2.077	-12.991
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>			-9.329	-8.793
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		6	914	564
<i>Voorzieningen</i>			8.556	-4.762
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>			-2.218	0
Herstructureringskosten: voorzieningen		8	-158	50
<b>Bedrijfsresultaat - EBIT</b>			<b>31.363</b>	<b>21.930</b>
Financieringsopbrengsten		9	1.308	1.105
Financieringskosten		9	-6.749	-7.833
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>			<b>25.922</b>	<b>15.202</b>
Belastingen op het resultaat		10	46.089	-2.492
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>			<b>72.011</b>	<b>12.710</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>		11	<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>
<b>Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen</b>			<b>64.241</b>	<b>-142.527</b>
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-127	-50
<b>Aandeelhouders van Roularta Media Group</b>			<b>64.368</b>	<b>-142.477</b>

Winst per aandeel	in euro	Toelichting	2015	2014
Van voortgezette en beëindigde activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	5,16	-11,41
Verwaterde winst per aandeel		13	5,14	-11,41
Van voortgezette activiteiten				
Gewone winst per aandeel		13	5,78	1,02
Verwaterde winst per aandeel		13	5,76	1,02

## 2. GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
<b>Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen</b>			<b>64.241</b>	<b>-142.527</b>
<b>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode</b>				
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Omrekeningsverschillen			-34	13
Kasstroomafdekkingen	32			0
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten				0
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>				
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen			-147	-2.523
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten			-76	330
<b>Niet-gerealiseerde perioderesultaten</b>			<b>-257</b>	<b>-2.180</b>
<b>Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten</b>			<b>63.984</b>	<b>-144.707</b>
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-127	-50
<b>Aandeelhouders van Roularta Media Group</b>			<b>64.111</b>	<b>-144.657</b>

## 3. GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
<b>Vaste activa</b>			<b>319.007</b>	<b>271.777</b>
Immateriële activa	15		86.158	87.629
Goodwill	15		5	5
Materiële vaste activa	16		57.025	60.923
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode	17		120.735	117.333
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen	18		2.844	4.646
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19		31.479	40
Uitgestelde belastingvorderingen	20		20.761	1.201
<b>Vlottende activa</b>			<b>130.674</b>	<b>261.377</b>
Voorraden	21		5.464	6.154
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19		81.867	66.130
Belastingvorderingen			390	547
Geldbeleggingen	22		46	826
Geldmiddelen en kasequivalenten	22		38.496	32.993
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			4.411	2.794
Activa aangehouden voor verkoop	12		0	151.933
<b>Totaal activa</b>			<b>449.681</b>	<b>533.154</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>in duizend euro</b>	<b>Toelichting</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Eigen vermogen</b>			<b>209.517</b>	<b>145.752</b>
Eigen vermogen - aandeel van de Groep			207.649	143.277
<i>Geplaatst kapitaal</i>	23		80.000	203.225
<i>Eigen aandelen</i>	23		-24.376	-24.647
<i>Overgedragen winsten</i>			148.159	-36.955
<i>Overige reserves</i>	23		3.820	1.574
<i>Omrekeningsverschillen</i>			46	80
Minderheidsbelangen			1.868	2.475
<b>Langlopende verplichtingen</b>			<b>123.862</b>	<b>161.551</b>
Voorzieningen	25		8.417	16.836
Personeelsbeloningen	27		3.527	4.193
Uitgestelde belastingschulden	20		521	27.125
Financiële schulden	28		111.360	113.360
Overige schulden	29		37	37



<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>116.302</b>	<b>225.851</b>
Financiële schulden	28	2.862	2.486
Handelsschulden	29	48.086	66.844
Ontvangen vooruitbetalingen	29	19.841	19.800
Personeelsbeloningen	29	18.008	14.770
Belastingenschulden	29	1.630	3.004
Overige schulden	29	20.277	15.941
Financiële derivaten	32	0	293
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	29	5.598	5.691
Verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop	12	0	97.022
<b>Totaal passiva</b>		<b>449.681</b>	<b>533.154</b>

#### 4. GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
<b>Cashflow uit operationele activiteiten</b>				
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			64.204	-142.578
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast		17	-19.549	-18.270
050 Belastingen op het resultaat		10 & 11	-46.089	-66.801
Intrestkosten			7.122	7.862
Intrestopbrengsten (-)			-1.295	-566
Meer- / minderwaarde op realisatie immateriële en materiële vaste activa			-678	242
Meer- / minderwaarde op bedrijfsafsplittings			4.620	-1
Dividenden ontvangen van geassocieerde ondernemingen en joint ventures			16.667	22.264
Niet-monetaire posten			-1.337	220.399
<i>Afschrijving op (im)materiële activa</i>		15 & 16	9.339	10.705
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>		15	2.218	215.615
<i>Kosten m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen</i>		5	16	-438
<i>Opbrengsten / kosten uit afgeleide financiële instrumenten die geen afdekkingsinstrumenten zijn</i>		9	-293	-558
<i>Toevoeging / terugname op provisies</i>			-11.403	-4.103
<i>Niet-gerealiseerde winst / verlies op wisselkoersverschillen</i>			-1	1
<i>Andere niet-monetaire posten</i>			-1.213	-823
<b>Brutocashflow uit operationele activiteiten</b>			<b>23.665</b>	<b>22.551</b>

	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
Mutatie van de kortlopende handelsvorderingen			8.590	17.693
Mutatie van de overige kortlopende vorderingen en de over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			-7.726	10.256
Mutatie van de voorraden			547	1.208
Mutatie van de handelsschulden			-20.744	-22.541
Mutatie van de overige kortlopende verplichtingen			-466	-2.454
Overige mutaties van het werkkapitaal (a)			-303	805
<b>Mutatie van het werkkapitaal</b>			<b>-20.102</b>	<b>4.967</b>
Betaalde belastingen op het resultaat			-59	-564
Betaalde intresten			-7.388	-7.390
Ontvangen intresten			1.290	1.164
<b>NETTOCASHFLOW UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)</b>			<b>-2.594</b>	<b>20.728</b>
<b>Cashflow met betrekking tot investeringen</b>				
Immateriële activa - aanschaffingen		15	-3.172	-4.218
Materiële activa - aanschaffingen		16	-2.288	-3.215
Immateriële activa - andere mutaties			-64	-31
Materiële activa - andere mutaties			1.415	85
Nettokasstroom met betrekking tot overnames		33	-1.622	-10.600
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen		34	12.782	637
Nettokasstroom m.b.t. leningen aan deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode			-725	
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - aanschaffingen		18		-456
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - andere mutaties			1.137	-2.476
Mutatie van geldbeleggingen			780	21.486
<b>NETTOCASHFLOW MET BETREKKING TOT INVESTERINGEN (B)</b>			<b>8.243</b>	<b>1.212</b>

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

	in duizend euro	Toelichting	2015	2014
<b>Cashflow uit financieringsactiviteiten</b>				
Eigen aandelen			271	0
Andere mutaties in het eigen vermogen			-89	-153
Ontvangsten van kortlopende financiële schulden			834	0
Terugbetaling van kortlopende financiële schulden			-2.976	-4.691
Terugbetaling van langlopende financiële schulden			0	-4.055
Afname van langlopende vorderingen			54	0
Toename van langlopende vorderingen			0	-169
<b>NETTOCASHFLOW UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)</b>			<b>-1.906</b>	<b>-9.068</b>
<b>TOTAAL MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN (A+B+C)</b>				
			<b>3.743</b>	<b>12.872</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans			34.753	21.881
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans			38.496	34.753 (*)
<b>Nettomutatie geldmiddelen en kasequivalenten</b>			<b>3.743</b>	<b>12.872</b>

(\*) Inclusief de liquide middelen in de activa aangehouden voor verkoop, zie Toelichting 12.

## 5. GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

2015	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
<b>Balans per 01/01/2015</b>		<b>203.225</b>	<b>-24.647</b>	<b>-36.955</b>	<b>1.574</b>	<b>80</b>	<b>2.475</b>	<b>145.752</b>
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				64.368	-223	-34	-127	<b>63.984</b>
Kapitaalvermindering (-)		-123.225		123.225				<b>0</b>
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging					-8			<b>-8</b>
Verrichtingen met eigen aandelen			271					<b>271</b>
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					16			<b>16</b>
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-94	<b>-94</b>
Overige toename / afname				-2.479	2.461		-386	<b>-404</b>
<b>Balans per 31/12/2015</b>		<b>80.000</b>	<b>-24.376</b>	<b>148.159</b>	<b>3.820</b>	<b>46</b>	<b>1.868</b>	<b>209.517</b>

2014	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
<b>Balans per 01/01/2014 (*)</b>		<b>203.225</b>	<b>-24.647</b>	<b>104.203</b>	<b>4.205</b>	<b>67</b>	<b>11.415</b>	<b>298.468</b>
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				-142.477	-2.193	13	-50	<b>-144.707</b>
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					-438			<b>-438</b>
Overige toename / afname				1.319			-8.890	<b>-7.571</b>
<b>Balans per 31/12/2014</b>		<b>203.225</b>	<b>-24.647</b>	<b>-36.955</b>	<b>1.574</b>	<b>80</b>	<b>2.475</b>	<b>145.752</b>

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

Zie Toelichting 23 voor details.

### Toelichting bij het geconsolideerd kasstroomoverzicht

De nettocashflow uit operationele activiteiten bedraagt -2,6 M€ tegenover 20,7 M€ in 2014. Er is enerzijds de brutocashflow die 1,1 M€ hoger is dan vorig jaar, en anderzijds de mutatie van het werkkapitaal (-20,1 M€, tegenover +5,0 M€ in 2014). De nettocashflow met betrekking tot investeringen bedraagt in 2015 +8,2 M€, tegenover +1,2 M€ in 2014. Deze evolutie wordt voornamelijk veroorzaakt door ontvangsten m.b.t. afstotingen in 2015, door uitgaven bij nieuwe overnames in 2014 en door de mutaties van de geldbeleggingen. De financieringsactiviteiten zorgden voor een netto cash outflow van 1,9 M€, tegenover een cash outflow van 9,1 M€ in 2014. Deze cash outflow in zowel 2015 als 2014 is hoofdzakelijk het gevolg van de terugbetaling van de kortlopende en (in 2014) de langlopende financiële schulden.

# 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 11 april 2016 goedgekeurd en kan gewijzigd worden tot de algemene vergadering van 17 mei 2016.

### Nieuwe en herziene IFRS-standaarden en interpretaties

#### Volgende standaarden en interpretaties werden van toepassing in 2015:

- Verbeteringen aan IFRS (2011-2013) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2015).
- IFRIC 21 *Heffingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 17 juni 2014).

De toepassing van deze IFRS-normen vanaf 2015 had geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

De toepassing van IFRIC 21 *Heffingen* heeft een impact op de halfjaarresultaten van de Groep.

Verder werd in 2014 IFRS 5 *Beëindigde bedrijfsactiviteiten* toegepast hetgeen een belangrijke invloed had

op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep (zie Toelichting 11 en 12).

#### Volgende standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd, maar nog niet van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2015:

- IFRS 9 *Financiële instrumenten en de daaropvolgende aanpassingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018 maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRS 14 *Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRS 16 *Leaseovereenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Verbeteringen aan IFRS (2010-2012) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015).
- Verbeteringen aan IFRS (2012-2014) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, waardoor de goedkeuring binnen de Europese Unie eveneens werd uitgesteld).
- Aanpassing van IFRS 11 *Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van jaarrekening – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IAS 7 *Het kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IAS 12 *Winstbelastingen – Opname van uitgestelde belastingvorderingen voor niet-*

*gerealiseerde verliezen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

- Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 *Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aanvaardbare afschrijvingsmethodes* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015).
- Aanpassing van IAS 27 *Enkelvoudige jaarrekening – Equitymethode* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).

Voor wat betreft de toepassing van IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* bekijkt de Groep momenteel of dit een mogelijke impact heeft op de resultaten.

De nieuwe standaard IFRS 16 *Leaseovereenkomsten*, die in de plaats treedt van IAS 17 *Leaseovereenkomsten* en verwante interpretaties, verlaat de classificatie van leaseovereenkomsten als ofwel operationele leases ofwel financiële leases voor een lessee. In plaats daarvan worden alle leaseovereenkomsten in de balans opgenomen en gelijkaardig verwerkt als de financiële leases onder IAS 17, met uitzondering van kortlopende leaseovereenkomsten en leases van activa met geringe waarde.

Voor de overige gewijzigde en nieuwe normen verwacht de Groep niet dat de eerste toepassing een beduidend effect zal hebben op haar jaarrekening.

### Consolidatieprincipes

De geconsolideerde jaarrekening consolideert de financiële gegevens van Roularta Media Group NV, haar dochterondernemingen en joint ventures, na de eliminatie van alle materiële transacties binnen de Groep.

**Dochterondernemingen** zijn entiteiten waarover Roularta Media Group NV een beslissende invloed ('zeggenschap') uitoefent. Dit is het geval wanneer Roularta Media Group NV blootgesteld is aan, of recht heeft op, variabele opbrengsten uit haar deelneming in de entiteit en de mogelijkheid heeft om deze opbrengsten te beïnvloeden door haar macht over de entiteit. Alle intragroepsverrichtingen, intragroepssaldi en niet-gerealiseerde winsten op intragroepsverrichtingen worden geëlimineerd; niet-gerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij het om permanente waardeverminderingen gaat. Het

deel van het eigen vermogen en van het resultaat dat toewijsbaar is aan de minderheidsaandeelhouders wordt afzonderlijk vermeld in de balans, respectievelijk de winst-en-verliesrekening. Wijzigingen in het aandeelhouderschap van de Groep in dochterondernemingen waarbij de Groep de zeggenschap niet verliest, worden verwerkt als eigenvermogenstransacties. Daarbij worden de nettoboekwaardes van de groepsbelangen en van minderheidsbelangen aangepast aan de gewijzigde participatieverhoudingen in deze dochterondernemingen. Verschillen tussen de aanpassing van de minderheidsbelangen en de reële waarde van de betaalde of ontvangen overnamevergoeding worden rechtstreeks opgenomen in het eigen vermogen. Wanneer de Groep de zeggenschap in een dochteronderneming verliest, wordt de winst of het verlies op de afstoting bepaald als het verschil tussen:

- de reële waarde van de ontvangen overnamevergoeding plus de reële waarde van het eventuele resterende belang, en
- de nettoboekwaarde van de activa (inclusief goodwill), passiva en eventuele minderheidsbelangen in de dochteronderneming vóór haar afstoting.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de moedermaatschappij de zeggenschap verkrijgt tot de datum waarop zij de zeggenschap verliest.

De jaarrekeningen van dochterondernemingen worden opgesteld voor hetzelfde boekjaar als dat van de moedermaatschappij en op basis van uniforme grondslagen voor financiële verslaggeving voor vergelijkbare transacties en andere gebeurtenissen in soortgelijke omstandigheden.

Verwervingen van dochterondernemingen worden opgenomen volgens de overnamemethode.

### Gezamenlijke overeenkomsten en geassocieerde ondernemingen

Er is sprake van een **gezamenlijke overeenkomst** wanneer Roularta Media Group NV contractueel overeengekomen is om de zeggenschap te delen met een of meerdere partijen, wat enkel het geval is wanneer beslissingen over de relevante activiteiten de unanieme goedkeuring vereisen van de partijen die gezamenlijke zeggenschap hebben. Een gezamenlijke overeenkomst kan behandeld worden als een gezamenlijke activiteit (wanneer Roularta Media Group NV rechten heeft op de activa en verbintenissen voor de verplichtingen) of als een gezamenlijke enti-

teit/joint venture (wanneer Roularta Media Group NV enkel recht heeft op het nettoactief).

**Geassocieerde ondernemingen** zijn ondernemingen waarin Roularta Media Group NV, rechtstreeks of onrechtstreeks, een invloed van betekenis heeft en die geen dochterondernemingen of gezamenlijke overeenkomsten zijn. Dit is verondersteld het geval te zijn indien de Groep ten minste 20% van de stemrechten verbonden met de aandelen bezit.

De opgenomen financiële informatie met betrekking tot deze ondernemingen is opgesteld volgens de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Wanneer de Groep gezamenlijke zeggenschap in een joint venture verwerft of een invloed van betekenis in een geassocieerde onderneming verwerft, wordt het aandeel in de verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen initieel geherwaardeerd tegen de reële waarde op de overnamedatum en verwerkt volgens de equitymethode.

Indien de overnamevergoeding meer bedraagt dan de reële waarde van het verworven aandeel in de overgenomen activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen wordt dit verschil als goodwill opgenomen. Is de aldus berekende goodwill negatief, dan wordt dit verschil onmiddellijk in het resultaat verwerkt. Daarna wordt het aandeel van de Groep in het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen overeenkomstig de equitymethode in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tot de dag dat er een einde komt aan de gezamenlijke zeggenschap of de invloed van betekenis.

Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen van een joint venture of geassocieerde onderneming groter wordt dan de boekwaarde van de deelneming, wordt de boekwaarde op nul gezet en worden bijkomende verliezen enkel nog opgenomen in de mate dat de Groep bijkomende verplichtingen op zich genomen heeft. In dit geval wordt het gecumuleerde verlies opgenomen onder de rubriek voorzieningen voor overige risico's en kosten.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met joint ventures en geassocieerde ondernemingen worden geëlimineerd ten belope van het belang van de Groep tegenover de deelneming in de joint venture of de geassocieerde onderneming.

De nettoboekwaarde van deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen

wordt opnieuw geëvalueerd indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, of indicaties dat eerder opgenomen bijzondere waardeverminderingen niet langer gerechtvaardigd zijn. De deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen in de balans omvatten ook de boekwaarde van gerelateerde goodwill.

Het aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt opgenomen in het bedrijfsresultaat van de Groep.

#### Verwervingen van dochterondernemingen

De overnameprijs (de overgedragen vergoeding van een bedrijfscombinatie) wordt gewaardeerd als het totaal van de reële waarde op de overnamedatum van de overgedragen activa, aangegane of overgenomen verplichtingen en de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen. De overnameprijs omvat ook alle activa en verplichtingen die voortvloeien uit een voorwaardelijke-vergoedingsregeling.

Overnamegerelateerde kosten worden verwerkt als lasten in de periode waarin deze kosten gemaakt worden.

De verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen worden gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum.

Voor elke bedrijfscombinatie wordt enig minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto-activa van de overgenomen partij. De keuze van de waarderingsgrondslag wordt gemaakt op een transactie-per-transactiebasis.

#### Verwervingen van dochterondernemingen vóór 1 januari 2010

Deze worden geboekt in overeenstemming met de vorige versie van IFRS 3.

#### Vreemde valuta

##### Transacties in vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt, bij eerste opname in de functionele valuta, opgenomen door op het bedrag in vreemde valuta de contante wisselkoers toe te passen die op de datum van de transactie geldt. Op iedere balansdatum worden de monetaire posten die in een vreemde valuta luiden, omgerekend op basis van de slotkoers.

Niet-monetaire activa en verplichtingen worden omgezet tegen de wisselkoers op datum van de transactie. Valutakoersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van monetaire posten of uit de omrekening van de monetaire posten tegen een koers die verschilt van de koers waartegen ze bij eerste opname zijn omgerekend, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, als andere bedrijfsopbrengsten of -kosten, in de periode dat ze zich voordoen.

#### Jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten

Monetaire en niet-monetaire activa en verplichtingen van buitenlandse entiteiten, waarvan de functionele valuta niet de valuta is van een economie met hyperinflatie en die verschillend is van de euro, worden omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum. De baten en lasten voor elke winst-en-verliesrekening (met inbegrip van de vergelijkende cijfers) worden omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata. Alle resulterende valutakoersverschillen worden als een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

#### Immateriële activa andere dan goodwill

Immateriële activa omvatten de van derden verworven of door inbreng verkregen 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 cumula-

tieve 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.

Conform IFRS 3 wordt goodwill niet afgeschreven maar minstens elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering, dus ook telkens er een aanwijzing bestaat dat een kasstroomgenererende entiteit mogelijk een waardevermindering heeft ondergaan.

Goodwill opgelopen bij verwerving van joint ventures of geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende

participatie en niet apart op waardeverminderingen getest, de volledige boekwaarde van de investering wordt getest als één enkel actief volgens de bepalingen van IAS 36 *Bijzondere waardevermindering van activa*.

### Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De kostprijs omvat de initiële aankoopprijs vermeerderd met alle rechtstreeks toerekenbare kosten (zoals niet-terugvorderbare belastingen, transport). De kostprijs van een zelfvervaardigd actief omvat de kostprijs van de materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de productieoverhead.

Er werd gebruik gemaakt van de uitzondering voorzien in IFRS 1 om de belangrijkste materiële vaste activa op datum van overgang naar de IFRS, zijnde voor RMG 1 januari 2003, te waarderen aan reële waarde en deze reële waarde te hanteren als veronderstelde kostprijs op dat moment. Deze reële waarde is gebaseerd op de waarde in going concern zoals bepaald door derdedeskundigen en werd toegepast op alle terreinen en gebouwen van de Groep, evenals op de drukpersen en afwerkingslijnen.

### Leaseovereenkomsten

Leaseovereenkomsten van materiële vaste activa waarbij de Groep vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en voordelen overneemt, worden beschouwd als financiële leases. Bij aanvang van de leaseperiode worden financiële leases als activa en verplichtingen in de balans opgenomen tegen bedragen die gelijk zijn aan de reële waarde van het geleasede actief, of, indien ze lager zijn, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen.

De minimale leasebetalingen worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan elke periode tijdens de leaseperiode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rente over het resterende saldo van de verplichting. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als lasten verwerkt in de perioden waarin ze zijn uitgevoerd.

Leaseovereenkomsten waarbij vrijwel alle aan de eigendom van een actief verbonden risico's en

voordelen bij de lessor blijven, worden beschouwd als operationele leases. Leasebetalingen op grond van een operationele lease worden op tijdsevenredige basis als last opgenomen gedurende de leaseperiode.

### Afschrijvingen

Het af te schrijven bedrag van een actief (zijnde kostprijs verminderd met de restwaarde) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening volgens de lineaire methode vanaf de datum waarop het actief beschikbaar is voor gebruik over de verwachte gebruiksduur.

Volgende gebruiksduren worden toegepast:

• Gebouwen	
» 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.

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

### Vorraden

Vorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs (inkoopkosten of conversiekosten) volgens de FIFO-methode (first-in, first-out) of tegen de opbrengstwaarde indien deze lager is.

De conversiekost omvat alle directe en indirecte kosten die nodig zijn om de voorraden op hun huidige locatie en in de huidige staat te brengen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Verouderde en traag roterende voorraden worden systematisch afgeschreven.

### Handels- en overige vorderingen

Kortetermijnhandelsvorderingen en overige vorderingen worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met geschikte voorzieningen voor geschatte oninbare bedragen.

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven in het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden.

### Geldmiddelen en kasequivalenten

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten contante en direct opvraagbare deposito's, beleggingen op korte termijn (< 3 maanden), kortlopende zeer liquide beleggingen die onmiddellijk kunnen worden omgezet in geldmiddelen waarvan het bedrag bekend is en die geen materieel risico van waardeverandering in zich dragen.

### Activa aangehouden voor verkoop

Vaste activa en groepen activa worden opgenomen als activa aangehouden voor verkoop als hun boekwaarde voornamelijk zal worden te gelde gemaakt door middel van een verkooptransactie in plaats van door voortgezet gebruik. Aan deze voorwaarde is enkel voldaan als het betreffende actief (of groepen activa) onmiddellijk beschikbaar is in zijn huidige vorm en enkel voorwerp uitmaakt van de gebruikelijke voorwaarden voor de verkoop van dergelijk actief (of groepen activa), en als deze verkoop heel waarschijnlijk is. Het management moet zich verbonden hebben om de verkoop door te voeren en het afronden van deze verkoop moet verwacht worden plaats te vinden binnen het jaar na de datum van herclassificatie.

Wanneer de Groep zich verbonden heeft tot een verkoop waarbij er een verlies van controle is van een dochteronderneming dan worden alle activa en verplichtingen behorend aan deze dochteronderneming geherklasseerd vanaf het moment dat aan de voorwaarden hiervoor vermeld, werd voldaan,

ongeacht of de Groep een minderheidsbelang zal blijven aanhouden na de verkoop.

Wanneer de Groep zich verbonden heeft tot een verkoopplan van een deelneming of een stuk van een deelneming in een geassocieerde onderneming of joint venture dan wordt deze deelneming of het betreffende stuk van de deelneming opgenomen als aangehouden voor verkoop vanaf het moment dat aan de voorwaarden hiervoor vermeld, werd voldaan. De Groep houdt vanaf dat moment op om deze deelneming of het betreffende stuk van deze deelneming op te nemen op basis van de equitymethode van consolidatie.

Elk stuk van een deelneming in een geassocieerde onderneming of joint venture dat niet werd opgenomen als activa aangehouden voor verkoop blijft opgenomen worden op basis van de equitymethode van consolidatie. De Groep houdt op om de equitymethode van consolidatie toe te passen als dit op het moment van de verkoop leidt tot het verlies van haar invloed van betekenis in de geassocieerde onderneming of joint venture.

Nadat de verkoop heeft plaatsgevonden neemt de Groep het overblijvende stuk van de deelneming in de geassocieerde onderneming of joint venture op volgens de criteria van IAS 39 *Financiële instrumenten* tenzij het overblijvende stuk nog steeds een geassocieerde onderneming of joint venture is. In dit laatste geval gebruikt de Groep de equitymethode van consolidatie (zie waarderingsregel in verband met gezamenlijke overeenkomsten en geassocieerde ondernemingen hiervoor).

Vaste activa en groepen activa opgenomen als activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd aan de lagere van de boekwaarde of de marktwaarde verminderd met transactiekosten.

### Eigen aandelen

Eigen aandelen worden in mindering gebracht van het eigen vermogen en gerapporteerd in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen. Er wordt geen winst of verlies opgenomen op de inkoop, verkoop, uitgifte of intrekking van eigen aandelen.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden aangelegd wanneer de Groep een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden, wanneer het waar-

schijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen, en als het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Indien de Groep verwacht dat sommige of alle uitgaven die vereist zijn om een voorziening af te wikkelen zullen worden vergoed, wordt de vergoeding opgenomen als en slechts als het vrijwel zeker is dat de vergoeding zal worden ontvangen.

### Reorganisatie

Een voorziening voor reorganisatie wordt aangelegd indien de Groep een gedetailleerd formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en indien de tenuitvoerlegging van het reorganisatieplan is begonnen, of de belangrijkste kenmerken van het reorganisatieplan zijn meegedeeld aan de betrokkenen.

### Personeelsvoordelen

#### Pensioenverplichtingen

Binnen de Groep bestaan een aantal 'toegezegde-bijdragenregelingen'. Deze plannen zijn in België echter wettelijk onderworpen aan minimale gegarandeerde rendementen. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Deze regelingen die gefinancierd zijn door groepsverzekeringen, werden tot voor 2015 verwerkt als toegezegde-bijdragenregelingen. De nieuwe wetgeving die van kracht werd in december 2015 bracht de verplichte kwalificatie als toegezegd-pensioenregeling met zich mee. De contante waarde van de brutoverplichting wordt berekend volgens de projected unit credit-methode, met actuariële berekening die op elk jaareinde gebeurt.

Voor de toegezegd-pensioenregelingen worden de voorzieningen gevormd door de actuariële huidige waarde te berekenen van toekomstige tussenkomsten aan de betrokken werknemers. Toegezegd-pensioenkosten worden onderverdeeld in twee categorieën:

- aan het dienstjaar en vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- nettorentekosten of -inkomsten.

De kosten van verstreken diensttijd, de netto-intrestkosten, de herwaardering van overige

personeelsvergoedingen op lange termijn, administratiekosten en belasting voor het jaar zijn opgenomen onder personeelsvergoedingen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. De herwaardering van de netto-toegezegd-pensioenverplichting is opgenomen in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten als onderdeel van de niet-gerealiseerde resultaten.

De Groep neemt tevens een voorziening op voor bruggpensioen. Het bedrag van deze voorzieningen is gelijk aan de contante waarde van toekomstige vergoedingen beloofd aan de betrokken werknemers.

### Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Verschillende warrant- en aandelenoptieplannen laten directie en kaderleden toe aandelen van de onderneming te verwerven. IFRS 2 wordt toegepast op alle op aandelen gebaseerde betalingstransacties, toegekend na 7 november 2002 en welke op 1 januari 2005 nog niet onvoorwaardelijk waren geworden. De uitoefenprijs van een optie wordt bepaald op basis van de gemiddelde slotkoers van het aandeel tijdens de dertig dagen die aan de datum van het aanbod van de opties voorafgaan of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod. De reële waarde van de optie wordt berekend op basis van de Black and Scholes-formule. Wanneer de opties worden uitgeoefend, wordt het eigen vermogen verhoogd met het bedrag van de ontvangsten.

### Andere langetermijnpersoneelsbeloningen

Dit betreft voornamelijk de tariefvoordelen op abonnementen en jubileumuitkeringen. Het bedrag van deze voorzieningen is gelijk aan de contante waarde van deze toekomstige vergoedingen.

### Financiële schulden

Financiële schulden, behalve derivaten, worden initieel opgenomen tegen reële waarde van de ontvangen geldmiddelen, na aftrek van transactiekosten. Na de eerste verwerking worden leningen en overige financieringsverplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode. Indien financiële schulden afgedekt zijn met derivaten die als reële waardeafdekking fungeren, worden deze schulden gewaardeerd tegen reële waarde.

### Handelsschulden

Handelsschulden worden opgenomen aan kostprijs.

### Belastingen

Belasting op het resultaat van het boekjaar is het totale bedrag dat is opgenomen in de winst of het verlies over de periode met betrekking tot actuele belasting en uitgestelde belastingen. De belastingkost wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening over de periode, tenzij de belasting voortvloeit uit een transactie of gebeurtenis die direct in het eigen vermogen is opgenomen. In dat geval worden de belastingen rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen genomen.

**Actuele belastingen** voor lopende en voorgaande perioden worden, in zoverre ze nog niet zijn betaald, opgenomen als verplichting. Als het bedrag dat al is betaald met betrekking tot lopende en voorgaande perioden groter is dan het bedrag dat over deze periode verschuldigd is, wordt het saldo opgenomen als een actief. Voor de berekening worden de belastingtarieven gebruikt waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum.

**Uitgestelde belastingen** worden opgenomen op basis van de 'liability'-methode, voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis en de boekwaarde voor financiële verslaggevingsdoeleinden en dit zowel voor activa als verplichtingen. Voor de berekening worden de belastingtarieven gebruikt waarvan het wetgevingsproces materieel is afgesloten op de balansdatum.

Volgens deze methode moet de Groep bij een bedrijfscombinatie onder meer uitgestelde belastingen opnemen als gevolg van het verschil tussen de reële waarde van de verworven activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen en hun belastingbasis ten gevolge van de bedrijfscombinatie.

Uitgestelde belastingvorderingen worden enkel opgenomen indien het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige belastbare winsten zullen zijn om het belastingvoordeel te kunnen genieten. Uitgestelde belastingvorderingen worden teruggenomen indien het niet langer waarschijnlijk is dat het gerelateerde belastingvoordeel zal gerealiseerd worden.

### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies die betrekking hebben op activa, worden opgenomen tegen reële waarde op het moment dat er een redelijke zekerheid bestaat dat de Groep de aan de subsidies gekoppelde voorwaarden zal vervullen, en de subsidies zullen worden

ontvangen. De overheidssubsidies worden voorgesteld als over te dragen opbrengsten.

Overheidssubsidies ter compensatie van door de Groep gemaakte kosten worden systematisch erkend als baten onder de andere bedrijfsopbrengsten in dezelfde periode waarin deze kosten worden gemaakt.

### Opbrengsten

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

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

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

Opbrengsten uit ruilovereenkomsten betreffen transacties tussen twee partijen waarbij niet-gelijke diensten en goederen aan elkaar verkocht worden. Deze transacties worden gewaardeerd op basis van de geldende marktprijs, rekening houdend met de van toepassing zijnde kortingen die ook toepasselijk zijn op gelijkaardige transacties die geen ruil uitmaken.

### Financieringskosten

Financieringskosten worden als last opgenomen in de periode waarin ze zijn gemaakt.

### Bijzondere waardeverminderingen

Voor de activa van de Groep wordt in overeenstemming met IAS 36 op elke balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, dient de reali-

seerbare 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,...), Lifestyle België (Nest, Royals, Plus België,...), Business België (Kanaal Z/Canal Z, Trends, Trends-Tendances, Trends Top,...), Free Press België (De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag, Steps,...), Free Press andere landen (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment België.

Het bepalen van de bedrijfswaarde is gebaseerd op het discounted cashflowmodel, met name de verdiscontering van de toekomstige kasstromen voortvloeiend uit voortgezette exploitatie van de eenheid, waarbij door het management uitgegaan is van een kasstroomprognose op basis van een businessplan op vijf jaar. De toekomstige kasstromen worden verdisconteerd op basis van een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Om de kasstroomprognoses te bepalen na de laatste budgetperiode worden ze geëxtrapoleerd op basis van een groeivoet.

Bij het bepalen van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet en de groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor Roularta Media Group als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden van de Groep.

Het bepalen van de reële waarde min verkoopkosten is gebaseerd ofwel op een empirische methode, waarbij een transactiemultiple, verkregen uit vergelijkbare transacties in de mediasector en uit ervaringsgegevens, werd toegepast op het criterium omzet, ofwel op een marktwaarde gebaseerd op gelijkaardige transacties in de markt.

### Afgeleide financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten worden initieel opgenomen tegen reële waarde. Na hun initiële opname worden afgeleide instrumenten gewaardeerd 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 schattingsonzekerheden

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 schattingsonzekerheden:

- Bijzondere waardevermindering op immateriële activa en goodwill: de Groep test de immateriële activa en de goodwill jaarlijks op bijzondere waardeverminderingen, en ook tussentijds wanneer er aanwijzingen zijn dat de waarde van de immateriële activa of de goodwill kan aangetast zijn (zie Toelichting 15).
- Uitgestelde belastingvorderingen met betrekking tot overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken worden maar opgenomen in de mate dat het waarschijnlijk is dat de toekomstige belastbare winst zal volstaan om de overgedragen fiscale verliezen en belastingaftrekken te recupereren.
- Kredietrisico met betrekking tot klanten: het management volgt ten gronde de uitstaande handelsvorderingen op, rekening houdend met de inningsachterstand (ageing), de betalingshistoriek en de afdekking door kredietverzekeringen (zie Toelichting 19).
- Voorziening voor personeelsbeloningen: de toegezegd-pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de disconteringsvoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen (zie Toelichting 27).

**TOELICHTING 2 - GESEGMENTEERDE INFORMATIE**

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

**I. Segmentinformatie**

Overeenkomstig IFRS 8 *Operationele segmenten*, wordt de managementbenadering voor financiële rapportering van gesegmenteerde informatie toegepast. Volgens deze standaard dient de te rapporteren gesegmenteerde informatie aan te sluiten op de interne rapporten, gebruikt door de belangrijkste operationele besluitvormende functionarissen, op basis waarvan de interne prestaties van Roularta's operationele segmenten worden beoordeeld en middelen worden toegekend aan de verschillende segmenten.

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

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

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

2015	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		308.130	164.096	-1.199	471.027	-180.801	290.226
<i>Omzet externe klanten</i>		307.481	163.546		471.027	-180.801	290.226
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		649	550	-1.199	0	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-9.668	-4.553		-14.221	4.892	-9.329
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		924	-281		643	271	914
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.288	0		-1.288	20.341	19.053
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>		<b>16.281</b>	<b>24.256</b>		<b>40.537</b>	<b>-9.174</b>	<b>31.363</b>
Financieringsopbrengsten		1.470	167	-163	1.474	-166	1.308
Financieringskosten		-6.773	-183	163	-6.793	44	-6.749
Belastingen op het resultaat		44.639	-7.846		36.793	9.296	46.089
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>55.617</b>	<b>16.394</b>		<b>72.011</b>	<b>0</b>	<b>72.011</b>

2015	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
<b>Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten</b>		<b>-7.770</b>			<b>-7.770</b>	<b>0</b>	<b>-7.770</b>
Toerekenbaar aan:							
Minderheidsbelangen		-126	-1		-127	0	-127
<b>Aandeelhouders van Roularta Media Group</b>		<b>47.973</b>	<b>16.395</b>		<b>64.368</b>	<b>0</b>	<b>64.368</b>
<b>Activa</b>		<b>455.573</b>	<b>180.852</b>	<b>-114.322</b>	<b>522.103</b>	<b>-72.422</b>	<b>449.681</b>
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		1.069	0		1.069	118.941	120.010
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		7.678	4.165		11.843	-4.637	7.206
<b>Verplichtingen</b>		<b>247.850</b>	<b>83.789</b>	<b>-19.055</b>	<b>312.584</b>	<b>-72.420</b>	<b>240.164</b>
<b>De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:</b>							
<i>Publiciteit</i>		146.807	132.816		279.623	-131.410	148.213
<i>Abonnementen en losse verkoop</i>		86.450	0		86.450	-20.477	65.973
<i>Overige diensten en goederen</i>		74.224	30.730		104.954	-28.914	76.040

2014	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		319.491	158.712	-1.292	476.911	-177.342	299.569
<i>Omzet externe klanten</i>		318.967	157.944		476.911	-177.342	299.569
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		524	768	-1.292	0	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-9.252	-4.451		-13.703	4.910	-8.793
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		-130	-666		-796	1.360	564
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-649			-649	18.666	18.017
<b>Bedrijfsresultaat (EBIT)</b>		<b>8.612</b>	<b>23.900</b>		<b>32.512</b>	<b>-10.582</b>	<b>21.930</b>
Financieringsopbrengsten		1.420	101	-380	1.141	-36	1.105
Financieringskosten		-7.858	-382	380	-7.860	27	-7.833
Belastingen op het resultaat		-4.505	-8.578		-13.083	10.591	-2.492
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>-2.331</b>	<b>15.041</b>		<b>12.710</b>	<b>0</b>	<b>12.710</b>



2014	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
<b>Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten</b>		<b>-155.237</b>			<b>-155.237</b>	<b>0</b>	<b>-155.237</b>
Toerekenbaar aan:							
Minderheidsbelangen		-50			-50	0	-50
<b>Aandeelhouders van Roularta Media Group</b>		<b>-157.518</b>	<b>15.041</b>		<b>-142.477</b>	<b>0</b>	<b>-142.477</b>
<b>Activa</b>		<b>545.908</b>	<b>166.778</b>	<b>-114.471</b>	<b>598.215</b>	<b>-65.061</b>	<b>533.154</b>
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		1.428	0		1.428	115.271	116.699
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		10.428	6.050		16.478	-9.045	7.433
<b>Verplichtingen</b>		<b>432.426</b>	<b>72.912</b>	<b>-52.876</b>	<b>452.462</b>	<b>-65.060</b>	<b>387.402</b>
<b>De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:</b>							
<i>Publiciteit</i>		<i>149.774</i>	<i>126.320</i>		<i>276.094</i>	<i>-125.976</i>	<i>150.118</i>
<i>Abonnementen en losse verkoop</i>		<i>86.735</i>	<i>0</i>		<i>86.735</i>	<i>-21.134</i>	<i>65.601</i>
<i>Overige diensten en goederen</i>		<i>82.458</i>	<i>31.624</i>		<i>114.082</i>	<i>-30.232</i>	<i>83.850</i>

## II. Geografische informatie

De geografische segmentinformatie is opgedeeld in twee geografische markten waarop RMG actief is: België en overige landen (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.

2015 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Overige landen	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		287.496	2.730	290.226
Vaste activa (*)		141.091	2.097	143.188
2014 - uit voortgezette activiteiten	in duizend euro	België	Overige landen	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		295.947	3.622	299.569
Vaste activa (*)		146.315	2.242	148.557

(\*) Vaste activa: andere dan financiële instrumenten, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding en rechten die uit verzekeringscontracten voortvloeien.

## III. Informatie over belangrijke klanten

Gezien de diverse activiteit van de Groep en daarmee ook de diversiteit van haar klantenportefeuille, is er geen enkele externe klant met wie opbrengsten uit transacties gerealiseerd werden van ten minste 10 procent van de opbrengsten van de Groep. Daarnaast is er geen concentratie van omzet bij bepaalde klanten of een klantengroep.

## TOELICHTING 3 - OMZET - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

De omzet van de Groep bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2015	2014
Publiciteit		148.213	150.118
Abonnementen en losse verkoop		65.973	65.601
Drukwerk voor derden		49.899	54.681
Line extensions & overige diensten en goederen		26.142	29.169
<b>Totale omzet</b>		<b>290.227</b>	<b>299.569</b>

De omzet uit ruilovereenkomsten bedraagt 18.367 K€ (2014: 19.683 K€).

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

Gecorrigeerde omzet	in duizend euro	2015	2014
Publiciteit		148.178	150.118
Abonnementen en losse verkoop		65.782	65.601
Drukwerk voor derden		49.899	54.681
Line extensions & overige diensten en goederen		26.141	29.169
<b>Gecorrigeerde omzet</b>		<b>290.000</b>	<b>299.569</b>
Wijzigingen in de consolidatiekring		227	0
<b>Totale omzet</b>		<b>290.227</b>	<b>299.569</b>

De geconsolideerde omzet van 2015 stabiliseert (lichte daling met 3,1%, van 300 naar 290 miljoen euro). Dit dankzij sterke prestaties van Kanaal Z/Canal Z (+34,9%) en reclame-inkomsten internet (+13,1%) plus de abonnementenwerving (+2,9%). Er is een lichte afname van de reclame-inkomsten bij Local Media (-3,2%).

**TOELICHTING 4 - DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN**

De diensten en diverse goederen van de Groep bestaan uit:

	in duizend euro	2015	2014
Transport- en distributiekosten		-17.645	-18.253
Marketing- en promotiekosten		-23.139	-23.809
Commissielonen		-4.498	-4.524
Erelonen		-27.413	-26.763
Huur (operationele lease)		-12.181	-13.737
Energie		-2.443	-2.498
Onderaannemers en diverse leveringen		-11.179	-11.457
Bestuurdersbezoldigingen		-463	-465
Uitzendkrachten		-1.960	-1.787
Verplaatsings- en onthaalkosten		-1.150	-1.124
Verzekeringen		-241	-342
Diverse diensten en diverse goederen		-568	-576
<b>Totale diensten en diverse goederen</b>		<b>-102.880</b>	<b>-105.335</b>

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

De erelonen omvatten erelonen redactie en foto's en algemene erelonen.

De rubriek onderaannemers en diverse leveringen omvat voornamelijk onderhouds- en herstellingskosten, telecommunicatiekosten en brandstofkosten.

Diensten en diverse goederen zijn met 2.455 K€ of 2,3% gedaald t.o.v. vorig jaar. De grootste daling binnen de diensten en diverse goederen is terug te vinden bij de (operationele) huur.

**TOELICHTING 5 - PERSONEELSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN**

	in duizend euro	2015	2014
Lonen en wedden		-62.545	-63.688
Socialezekerheidsbijdragen		-22.323	-23.068
Op aandelen gebaseerde betalingen		-16	438
Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		-3.121	-3.135
Overige personeelskosten		-3.834	-3.659
<b>Totaal personeelskosten</b>		<b>-91.839</b>	<b>-93.112</b>

Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding in 2015 hebben voornamelijk betrekking op lasten voor toegezegde-bijdragenregelingen ten belope van 2.926 K€ (2014: 2.939 K€).

Tewerkstelling in voltijdse equivalenten	2015	2014
Gemiddeld aantal werknemers	1.374	1.415
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.364	1.392

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

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

	in duizend euro	2015	2014
Waardevermindering op voorraden		-168	
Terugname van waardevermindering op voorraden			18
Waardevermindering op handelsvorderingen		-4.146	-4.547
Terugname van waardevermindering op handelsvorderingen		4.594	5.093
Terugname van waardevermindering op leningen		634	0
<b>Totaal waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</b>		<b>914</b>	<b>564</b>

In 2015 is er netto 448 K€ (2014: 546 K€) waardevermindering teruggenomen op de handelsvorderingen. Daarnaast werd de waardevermindering op lening Himalaya (634 K€) teruggenomen.

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

	in duizend euro	2015	2014
Bedrijfssubsidies		4.217	3.277
Meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief		693	112
Kapitaalsubsidies		0	22
Omrekeningsverschillen		48	3
Diverse financiële opbrengsten en betalingskortingen		418	212
Diverse verrekeningen		357	394
Dividenden		3	90
Meerwaarden bij realisatie overige vorderingen		15	172
Overige bedrijfsopbrengsten		551	3.429
<b>Totaal andere bedrijfsopbrengsten</b>		<b>6.302</b>	<b>7.711</b>

in duizend euro	2015	2014
Overige belastingen	-2.626	-2.689
Verlies bij realisatie van (im)materieel vast actief	-9	-2
Verlies op handelsvorderingen	-501	-794
Minderwaarden & verlies op geldbeleggingen (taxshelter)	0	-904
(Terugname van) minderwaarden / (minderwaarden) op overige vorderingen (vlottende activa)	287	
Aandeel in vereniging in deelneming		-926
Omrekeningsverschillen	-42	-7
Betalingsverschillen, bankkosten	-721	-599
Overige bedrijfskosten	-9.042	-1.253
<b>Totaal andere bedrijfskosten</b>	<b>-12.654</b>	<b>-7.174</b>

De andere bedrijfsopbrengsten omvatten voornamelijk bedrijfssubsidies ten gunste van Roularta Media Group. De overige bedrijfsopbrengsten omvatten zowel voor 2015 als 2014 doorfacturaties van opgelopen kosten.

Bij de andere bedrijfskosten is de grootste stijging terug te vinden in de rubriek 'overige bedrijfskosten' die voornamelijk stijgt door de schadevergoeding Kempenland (6,7 M€) en de huur van een stilgelegde drukpers (1,4 M€). Beide kosten waren eind vorig boekjaar voorzien, zie evolutie voorzieningen.

De kosten met betrekking tot aandeel in vereniging in deelneming zijn weggevallen, aangezien de vereniging in deelneming werd stopgezet.

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

### I. Herstructureringskosten

in duizend euro	2015	2014
Ontslagvergoedingen	-3.535	-2.777
<b>Herstructureringskosten: kosten</b>	<b>-3.535</b>	<b>-2.777</b>
Voorziening herstructureringskosten	-158	50
<b>Herstructureringskosten: voorzieningen</b>	<b>-158</b>	<b>50</b>
<b>Totaal herstructureringskosten</b>	<b>-3.693</b>	<b>-2.727</b>

De ontslagvergoedingen hebben betrekking op de Belgische vennootschappen van de Groep. Er werden tijdens 2015 en 2014 geen belangrijke nieuwe herstructureringsplannen opgestart.

### II. Overige eenmalige resultaten

in duizend euro	2015	2014
Overige eenmalige kosten - Kempenland	-6.706	
Overige eenmalige kosten	-1.429	-467
Overige eenmalige kosten - geassocieerde ondernemingen en joint ventures	-2.518	-1.226
Overige voorzieningen - Kempenland	6.941	
Overige voorzieningen	1.192	-4.211
Eenmalige afschrijvingen en waardeverminderingen	634	-861
Bijzondere waardeverminderingen	-2.218	
Overige		-198
Nalatigheidsintresten	-63	
Uitgestelde eenmalige belastingen	47.825	
(Uitgestelde) belastingen met betrekking tot herstructurerings- en overige eenmalige kosten	1.816	2.965
<b>Totaal overige eenmalige resultaten</b>	<b>45.474</b>	<b>-3.998</b>

Op het niveau van Roularta Media Group NV werd een latente belastingvordering van 47,8 M€ erkend, berekend op basis van de verwachte fiscale resultaten voor de komende 5 jaar. Zie ook Toelichting 10 en 20. Eind 2015 werd de schadevergoeding, waartoe de Groep werd veroordeeld in het geschil met Drukkerij Kempenland, betaald aan de tegenpartij, waarvoor reeds provisies werden aangelegd. Zie ook Toelichting 25 en 26. In 2015 werd een bijzondere waardevermindering (impairment) geboekt van 2,2 M€, voornamelijk op titels. Zie ook Toelichting 15.

## TOELICHTING 9 - NETTOFINANCIERINGSKOSTEN - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN

in duizend euro	2015	2014
Intrestopbrengsten	1.015	547
Opbrengsten uit afdekkingsinstrumenten die geen deel uitmaken van een boekhoudkundige afdekkingsrelatie	293	558
<b>Financieringsopbrengsten</b>	<b>1.308</b>	<b>1.105</b>
Intrestkosten	-6.749	-7.833
<b>Financieringskosten</b>	<b>-6.749</b>	<b>-7.833</b>
<b>Totaal nettofinancieringskosten</b>	<b>-5.441</b>	<b>-6.728</b>

De stijging van de intrestopbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de intrest op vordering n.a.v. de verkoop van Frankrijk.

De intrestkosten daalden door de daling van de uitstaande schulden.

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

**TOELICHTING 10 - BELASTINGEN OP HET RESULTAAT - UIT VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN****I. Actuele en uitgestelde belastingen**

	in duizend euro	2015	2014
<b>A. Actuele belastingen</b>			
Belastingen op het resultaat van het boekjaar		-109	-1.478
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden		-15	1
<b>Totaal actuele belastingen</b>		<b>-124</b>	<b>-1.477</b>
<b>B. Uitgestelde belastingen</b>			
Opname en terugboeken van tijdelijke verschillen		100.369	-953
Uitgestelde belastingen uit terugname van afschrijving (+) of afschrijving (-) van uitgestelde belastingvordering		-54.156	-62
<b>Totaal uitgestelde belastingen</b>		<b>46.213</b>	<b>-1.015</b>
<b>Totaal actuele en uitgestelde belastingen</b>		<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>

**II. Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief**

	in duizend euro	2015	2014
Resultaat vóór belastingen		25.922	15.202
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		19.053	18.017
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		6.869	-2.815
Toepasselijk belastingtarief		33,99%	33,99%
<b>Belasting op basis van het toepasselijk belastingtarief</b>		<b>-2.335</b>	<b>957</b>
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden (+/-)		-15	0
Impact van niet-afrekbare kosten (-)		-1.204	-808
Impact van niet-belastbare inkomsten (+)		103.902	1.625
Impact van investeringsaftrek en notionele intresten		0	658
Impact van het niet erkennen van uitgestelde belastingen op fiscale verliezen van het huidige boekjaar (-)		-55.304	-4.901
Impact van teruggenomen / aangewende uitgestelde belastingen op vorig boekjaar		-31	0
Impact van het erkennen van uitgestelde belastingen op vroegere fiscale verliezen		245	56
Impact van belastingtarief in andere rechtsgebieden		33	30
Overige toename / afname (+/-)		798	-109
<b>Belasting op basis van het effectief belastingtarief</b>		<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>

	in duizend euro	2015	2014
Resultaat vóór belastingen		25.922	15.202
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		19.053	18.017
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		6.869	-2.815
Effectief belastingtarief		-670,97%	-88,53%
<b>Belasting op basis van het effectief belastingtarief</b>		<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>

De impact van niet-belastbare inkomsten omvat voor het grootste deel het belastingeffect van de fiscaal aftrekbare minderwaarde op participaties.

**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	2015	2014
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging		0	0
		<b>0</b>	<b>0</b>

**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	2015	2014
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		-76	330
		<b>-76</b>	<b>330</b>

**TOELICHTING 11 - BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN**

Eind december 2014 heeft de raad van bestuur beslist om over te gaan tot het afstoten van de verlieslatende Franse activiteiten op korte termijn.

Dit heeft geleid tot een intentieverkoop op 11 februari 2015 met de groep van Patrick Drahi en partners. De verkoop van de Franse activiteiten aan Altice Media Group kreeg groen licht van de Franse mededingingsautoriteiten waardoor deze definitief op 9 juni 2015 kon worden afgerond. De medeaandeelhouders van Roularta Media Group in Idéat Editions SA (inclusief dochterondernemingen) en Aventin Immobilier SCI beslisten om hun voorkooprecht uit te oefenen. Deze verkoop werd definitief afgewikkeld per 1 december 2015.

De negatieve impact van de beëindigde Franse activiteiten bedraagt per 31/12/2015, 7,8 miljoen euro. Dit verlies is geboekt onder 'resultaat van beëindigde activiteiten'. Het resultaat is een combinatie van minder inkomsten uit de Franse reclamemarkt tijdens de eerste jaarhelft en de finale afwikkeling van de verkoopoperatie tijdens het tweede semester van 2015.

De vaststaande verkoopintentie eind december 2014 had als gevolg dat alle activa en verplichtingen, alsook de resultaten, van deze vennootschappen per einde 2014 geboekt waren als 'activa of verplichtingen aangehouden voor verkoop' of als 'resultaat van beëindigde activiteiten' en aldus als discontinu werden aanzien cfr. IFRS 5 *Beëindigde bedrijfsactiviteiten*.

De aanpassing naar fair value werd berekend op basis van de overeengekomen verkoopprijs op 11 februari 2015 en rekening houdende met een aantal andere parameters, zoals de financiering van het werkkapitaal tot en met het effectieve moment van verkoop, aangezien deze nog voor rekening van Roularta Media Group waren.

De totale impact van deze intentie tot verkoop werd uitgedrukt als een waardevermindering van 146,0 M€, volledig toegewezen aan immateriële vaste activa (215,0 M€) en gerelateerde latente belastingen (69,0 M€).

De Franse operationele resultaten in 2014 waren negatief (-9,2 M€), ondanks de reeds uitgevoerde herstructurerings in 2013/2014. De dalende reclame-inkomsten en de dalende omzet uit de lezersmarkt waren hiervoor verantwoordelijk.

De waardevermindering van 146,0 M€, verhoogd met de Franse operationele resultaten van 2014, toonde een totaal 'resultaat van beëindigde activiteiten' van -155,2 M€.

Resultaat van het boekjaar van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2015	2014
Omzet	79.707	193.870
Overige opbrengsten	13	272
	<b>79.720</b>	<b>194.142</b>
Bedrijfs- en overige kosten	-82.933	-203.086
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>	<b>-3.213</b>	<b>-8.944</b>
Toegewezen belastingen op het resultaat	0	-84
	<b>-3.213</b>	<b>-9.028</b>
Verlies door herwaardering aan marktwaarde (verminderd met verkoopkosten) van beëindigde activiteiten		-215.616
Terugname uitgestelde belastingen op immaterieel vast actief		69.376
Nettoresultaat van minderheidsbelangen van beëindigde activiteiten	38	31
	<b>38</b>	<b>-146.209</b>
Resultaat op verkoop Franse activiteiten	-4.595	
<b>Nettoresultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten</b>	<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>

Kasstroom van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2015	2014
Nettokasstroom uit operationele activiteiten	2.689	2.504
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.001	-2.005
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten	-436	-81
<b>Nettokasstroom van beëindigde activiteiten</b>	<b>1.252</b>	<b>418</b>

De Franse activiteiten werden geherklasseerd en geboekt als activa aangehouden voor verkoop per 31 december 2014 (zie Toelichting 12). Per eind 2015 waren deze verkocht.

## TOELICHTING 12 - ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Zoals vermeld in Toelichting 11 Beëindigde bedrijfsactiviteiten had de Groep eind 2014 de intentie om haar Franse activiteiten af te stoten. Als gevolg werden alle activa en verplichtingen die verbonden zijn aan deze activiteiten geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop en verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop per 31 december 2014. In 2015 is deze verkoop doorgegaan.

Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop	in duizend euro	2014
Activa verbonden met de Franse activiteiten van de Groep		151.933
Verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop		-97.022
		<b>54.911</b>

De voornaamste categorieën van activa en verplichtingen gerelateerd aan de Franse activiteiten per 31 december 2014 zijn als volgt uit te splitsen:

	in duizend euro	2014
Immateriële vaste activa		90.061
Materiële vaste activa		1.303
Deelnemingen, leningen en waarborgen		3.529
Handelsvorderingen en overige vorderingen - lange termijn		1.971
Voorraden		2.038
Handelsvorderingen en overige vorderingen - korte termijn		46.168
Geldmiddelen en kasequivalenten		1.760
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		5.103
<b>Activa aangehouden voor verkoop</b>		<b>151.933</b>
	in duizend euro	2014
Voorzieningen		-14.839
Overige schulden - lange termijn		-116
Financiële schulden		-1.001
Handelsschulden en ontvangen vooruitbetalingen		-59.338
Personeelsbeloningen		-15.779
Overige schulden - korte termijn		-5.949
<b>Verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop</b>		<b>-97.022</b>
<b>Nettoactiva van de Franse activiteiten</b>		<b>54.911</b>

**TOELICHTING 13 - WINST PER AANDEEL**

	2015	2014
<b>I. Beweging in het aantal aandelen (gewone aandelen)</b>		
Aantal aandelen, beginsaldo	13.141.123	13.141.123
Aantal tijdens de periode uitgegeven aandelen	0	0
<b>Aantal aandelen, eindsaldo</b>	<b>13.141.123</b>	<b>13.141.123</b>
- aandelen uitgegeven en volledig betaald	13.141.123	13.141.123
<b>II. Overige informatie</b>		
Aantal aandelen in bezit van de onderneming of verbonden partijen	641.150	657.850
Aandelen gereserveerd voor uitgifte onder opties	569.800	490.800
<b>III. Berekening van de winst per aandeel</b>		
<b>1. Aantal aandelen</b>		
1.1. Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen	12.486.031	12.483.273
1.2. Aanpassingen om het gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect te berekenen	31.269	0
<i>Optieplannen</i>	31.269	0
1.3. Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	12.517.300	12.483.273

**2. Berekening**

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

<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>64.368 K€</u>	=	5,16
Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.486.031		
<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>64.368 K€</u>	=	5,14
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.517.300		

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

<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>72.138 K€</u>	=	5,78
Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.486.031		
<u>Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders</u>	=	<u>72.138 K€</u>	=	5,76
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.517.300		

**TOELICHTING 14 - DIVIDENDEN**

	2015	2014
Bedrag aan dividenden toegekend na de balansdatum, maar vóór de goedkeuring van de geconsolideerde jaarrekening, in duizend euro	6.253	0
Brutodividend per aandeel in euro	0,50	0
Aantal dividendgerechtigde aandelen op 31/12	13.141.123	13.141.123
Aantal eigen aandelen op 31/12	-641.150	-657.850
Wijziging eigen aandelen 2016 (vóór Algemene Vergadering)	5.275	
	<b>12.505.248</b>	<b>12.483.273</b>

**TOELICHTING 15 - IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL**

2015	in duizend euro	Ontwikkelingskosten	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill
<b>AAN KOSTPRIJS</b>							
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>84.881</b>	<b>26.333</b>	<b>19.894</b>	<b>131.108</b>	<b>1.002</b>
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Aanschaffingen				2.891	9	2.900	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties			138	43	971	1.152	681
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-2.683	-301		-2.984	-681
- Andere wijzigingen				131	-4.000	-3.869	
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>82.336</b>	<b>29.097</b>	<b>16.874</b>	<b>128.307</b>	<b>1.002</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>							
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>12.917</b>	<b>21.054</b>	<b>9.508</b>	<b>43.479</b>	<b>997</b>
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen				2.744	1.179	3.923	
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				43		43	
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst-en-verliesrekening			1.536			1.536	681
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-2.664	-249		-2.913	-681
- Andere wijzigingen				81	-4.000	-3.919	
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>11.789</b>	<b>23.673</b>	<b>6.687</b>	<b>42.149</b>	<b>997</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>70.547</b>	<b>5.424</b>	<b>10.187</b>	<b>86.158</b>	<b>5</b>

2014	in duizend euro	Ontwikkelingskosten	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill (*)
<b>AAN KOSTPRIJS</b>							
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>	<b>46</b>	<b>413.878</b>	<b>33.802</b>	<b>25.022</b>	<b>472.748</b>	<b>5</b>	
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Aanschaffingen		15	4.203		4.218		
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties		7.258	69	1.312	8.639	997	
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-80	-80		
- Herklassering naar activa aangehouden voor verkoop (-)		-335.815	-11.707	-6.470	-353.992		
- Andere wijzigingen	-46	-455	46	30	-425		
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>84.881</b>	<b>26.333</b>	<b>19.894</b>	<b>131.108</b>	<b>1.002</b>	
<b>AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>							
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>	<b>17</b>	<b>42.716</b>	<b>27.933</b>	<b>9.840</b>	<b>80.506</b>	<b>0</b>	
Mutaties tijdens het boekjaar							
- Afschrijvingen		-74	3.224	1.416	4.566		
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties		7.258			7.258	997	
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen / teruggenomen in de winst-en-verliesrekening		215.615			215.615		
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)				-79	-79		
- Herklassering naar activa aangehouden voor verkoop (-)		-252.143	-10.041	-1.748	-263.932		
- Andere wijzigingen	-17	-455	17		-455		
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>12.917</b>	<b>21.054</b>	<b>9.508</b>	<b>43.479</b>	<b>997</b>	
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>	<b>0</b>	<b>71.964</b>	<b>5.279</b>	<b>10.386</b>	<b>87.629</b>	<b>5</b>	

(\*) Aangepast voor uitboeking van goodwill ten belope van 30.314 K€ aan kostprijs en aan bijzondere waardeverminderingen die bruto werden voorgesteld per 31 december 2013.

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 6.173 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 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:

2015 - Kasgenererende eenheid	in duizend euro	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal
News België		43.153	0	43.153
Lifestyle België		2.646	0	2.646
Business België		16.223	0	16.223
Free Press België		12.616	0	12.616
Free Press andere landen		2.083	0	2.083
Entertainment België		0	5	5
		<b>76.721</b>	<b>5</b>	<b>76.726</b>

(\*) Bestaande uit 70.548 K€ titels en 6.173 K€ eigendomsrechten.

2014 - Kasgenererende eenheid	in duizend euro	Immateriële activa (*)	Goodwill	Totaal
News België		43.153	0	43.153
Lifestyle België		3.938	0	3.938
Business België		16.223	0	16.223
Free Press België		12.616	0	12.616
Free Press andere landen		2.207	0	2.207
Entertainment België		0	5	5
		<b>78.137</b>	<b>5</b>	<b>78.142</b>

(\*) Bestaande uit 71.964 K€ titels en 6.173 K€ eigendomsrechten.

Roularta Media Group bezit naast de geboekte en uitgedrukte immateriële vaste activa ook nog niet-uitgedrukte en zelf ontwikkelde titels: Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, De Streekkrant, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijks Handelsblad,... Andere intern gegenereerde handelsmerken zijn Media Club, Vlan.be, Kanaal Z/Canal Z,...

### Test op bijzondere waardevermindering

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

De Groep heeft de realiseerbare waarde van iedere KGE berekend op basis van haar bedrijfswaarde of 'Value in Use'. Zij hanteert hierbij het discounted cashflowmodel. De toekomstige kasstromen voor het bepalen van de bedrijfswaarde zijn gebaseerd op businessplannen voor een periode van 5 jaar, dewelke zijn goedgekeurd door de raad van bestuur. Deze businessplannen gaan uit van historische gegevens en van toekomstige marktverwachtingen.

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 langetermijntwikkelingen 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 langetermijngroevoet van 2% (2014: 2%) welke niet hoger is dan de lange termijn gemiddelde groevoet van de media-industrie. De verkregen toekomstige kasstromen zijn vervolgens verdisconteerd op basis van een discountfactor na belastingen van 7,24% (2014: 7,24%). Gezien het specifieke karakter van de Groep en haar schuldgraad en de beperkte aansprakelijkheid van gelijkaardige bedrijven uit de mediasector, besliste de raad van bestuur de schuldgraad van Roularta te laten doorwegen in de berekening van de discountvoet. De raad van bestuur beoordeelde dat de verkregen discountvoet relevant is voor de impairmenttesten. Deze discountfactor is gebaseerd op een WACC-model waarbij de risicopremie en gearingratio zijn gebaseerd op het profiel van Roularta Media Group als geheel en op een groep van vergelijkbare bedrijven.

Daar de lokale markten waar Roularta Media Group aanwezig is een gelijkaardig groei- en risicoprofiel vertonen, heeft het management van RMG geoordeeld dat dezelfde veronderstellingen (groeivoet en WACC) kunnen worden toegepast op alle KGE's. Hierbij is de langetermijngroevoet eveneens getoetst aan een aantal externe bronnen en reflecteert deze de verwachtingen binnen de mediawereld.

### Sensitiviteit van de test

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

- Het management oordeelt dat er op korte termijn redelijkerwijs geen belangrijke wijzigingen in het risicoprofiel van de markt noch het bedrijf alsook in de kostprijs van eigen en vreemd vermogen moeten worden verwacht. Evenwel heeft het management bij gelijkblijvende businessplannen en eenzelfde lange termijn gemiddelde groevoet een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd van de gebruikte WACC. Hieruit blijkt dat bij een wijziging van de WACC met 2% dit aanleiding zou geven tot een waardevermindering van 0,8 M€.
- 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 waardevermindering erkend moet worden van ongeveer 0,6 M€.
- Indien de groei binnen de markt door een verwacht verbeterd economisch klimaat zich niet binnen de vijf jaar zou realiseren en bij gelijke activiteiten van Roularta Media Group en zonder efficiëntieverbeteringen, kan dit een gevoelige impact op de uitgevoerde testen betekenen. Hiervoor werd een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd waarbij, bij gelijkblijvende WACC en oneindige groei, de cashflow, die als basis dient voor de oneindige groei, verlaagd werd. Uit deze analyse blijkt dat een vermindering van deze cashflow met 30% aanleiding zou geven tot een waardevermindering van ongeveer 0,6 M€.
- Een combinatie van de drie bovenstaande veronderstellingen tezelfdertijd wordt niet waarschijnlijk geacht. Het management voerde een sensitiviteitsanalyse uit op het gecombineerde effect van een gelijktijdige wijziging van de drie volgende gecorreleerde veronderstellingen: een verhoging van de WACC met 1%, een daling van de 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 waardevermindering erkend zou moeten worden van ongeveer 0,8 M€.

### Geboekte waardeverminderingen

Op basis van bovenstaande testen, werd er in 2015 een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa uitgedrukt ten belope van 1.416 K€ op de KGE Lifestyle België en Free Press andere landen. In 2014 werden er geen bijzondere waardeverminderingen op titels geboekt.

Wat betreft de goodwill werd, op basis van bovenstaande testen, geen bijzondere waardevermindering uitgedrukt in 2015 en 2014.

Rekening houdend met de verkoop van het handelsfonds Himalaya, werd er een bijzondere waardevermindering uitgedrukt, enerzijds op immateriële vaste activa ten belope van 120 K€ en anderzijds op goodwill ten belope van 681 K€.



**TOELICHTING 16 - MATERIËLE VASTE ACTIVA**

2015	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
<b>AAN KOSTPRIJS</b>								
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>91.005</b>	<b>21.607</b>	<b>9.660</b>	<b>33</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>122.451</b>
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		221	1.376	651				2.248
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				33		3		36
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-1.280	-510	-449		44			-2.195
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)				-19	-12			-31
- Overige toename / afname (+/-)			1	4		16		21
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>89.946</b>	<b>22.474</b>	<b>9.880</b>	<b>33</b>	<b>197</b>	<b>0</b>	<b>122.530</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>								
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>35.870</b>	<b>17.580</b>	<b>7.988</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>61.528</b>
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.694	1.284	375	11	41		5.405
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				30		3		33
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)	-565	-505	-423			60		-1.433
- Overdrachten door bedrijfsafsplitsing (-)				-15	-12			-27
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>38.999</b>	<b>18.359</b>	<b>7.955</b>	<b>33</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>65.506</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>50.947</b>	<b>4.115</b>	<b>1.925</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>57.024</b>

Activa gesteld als zekerheid	in duizend euro
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)	13.709
Materiële vaste activa in leasing die in eigendom blijven van de leasinggever	0

De rubriek 'leasing en soortgelijke rechten' bestaat uit rollend materieel bij een aantal groepsvennootschappen met een nettoboekwaarde van 0 K€.

2014	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
<b>AAN KOSTPRIJS</b>								
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>90.479</b>	<b>19.797</b>	<b>17.256</b>	<b>51</b>	<b>4.441</b>	<b>0</b>	<b>132.024</b>
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		526	1.812	805		72		3.215
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				34				34
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-2	-643		-238		-883
- Overboeking van een post naar een andere				18	-18			0
- Geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop				-7.810		-4.129		-11.939
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>91.005</b>	<b>21.607</b>	<b>9.660</b>	<b>33</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>122.451</b>
<b>AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN</b>								
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>32.256</b>	<b>16.490</b>	<b>14.418</b>	<b>32</b>	<b>3.512</b>	<b>0</b>	<b>66.708</b>
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.614	1.091	1.074	6	354		6.139
- Verwervingen door middel van bedrijfscombinaties				17				17
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)			-1	-464		-214		-679
- Overboeking van een post naar een andere				-17	-16	13		-20
- Geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop				-7.040		-3.597		-10.637
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>35.870</b>	<b>17.580</b>	<b>7.988</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>61.528</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>55.135</b>	<b>4.027</b>	<b>1.672</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>60.923</b>

Activa gesteld als zekerheid	in duizend euro
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)	17.115
Materiële vaste activa in leasing die in eigendom blijven van de leasinggever	11

De rubriek 'leasing en soortgelijke rechten' bestaat uit rollend materieel bij een aantal groepsvennootschappen met een nettoboekwaarde van 11 K€.

## TOELICHTING 17 - DEELNEMINGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

### I. Overzicht van significante joint ventures

De volgende deelnemingen in joint ventures hebben een significante impact op de financiële positie en resultaten van de Groep.

Naam joint ventures	Hoofdactiviteit	Hoofdzetel	Percentage van deelneming en stemrecht van de Groep	
			2015	2014
Medialaan Groep	Audiovisuele Media	Vilvoorde, België	50,00%	50,00%
Bayard Groep	Printed Media	Augsburg, Duitsland	50,00%	50,00%

Deze deelnemingen in joint ventures worden gewaardeerd volgens de equitymethode.

Samengevatte financiële informatie in verband met significante joint ventures van de Groep wordt hierna weergegeven. Deze financiële informatie komt overeen met de financiële rapportering van de joint ventures volgens IFRS.

### Samenvattende financiële informatie

#### Medialaan Groep

Medialaan Groep omvat de ondernemingen Medialaan NV, JOEfm NV, TvBastards NV en Stieve NV.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2015	2014
Vaste activa		130.948	133.377
Vlottende activa		212.904	182.011
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		12.709	9.272
Schulden op lange termijn		-34.274	-28.482
- waarvan financiële schulden		0	0
Schulden op korte termijn		-103.179	-86.108
- waarvan financiële schulden		-18	0
Omzet		307.301	299.867
Afschrijvingen		-8.729	-9.192
Intrestopbrengsten		325	165
Intrestkosten		-11	-21
Belastingen op het resultaat		-17.227	-19.383
Nettoresultaat van de periode		35.602	34.219
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		0	0
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		35.602	34.219
Dividenden ontvangen tijdens de periode		15.000	20.000

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Medialaan Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2015	2014
Nettoactiva van de geassocieerde onderneming		206.399	200.798
Deelnemingspercentage van de Groep in Medialaan Groep		50,00%	50,00%
<b>Nettoboekwaarde van de deelneming in Medialaan Groep</b>		<b>103.200</b>	<b>100.399</b>

Medialaan is actief in het segment Audiovisuele Media. 2015 was een heel mooi jaar voor Medialaan. Bijna alle tellers gingen in het groen: kijk- en luistercijfers, advertentieomzetten, views en inkomsten uit nieuwe kijkmodellen en innovatie. Bovendien was het een bijzonder boeiend en rijkgevoeld jaar waarin Medialaan verder transformeerde van een traditionele broadcaster naar een multiplatform-mediabedrijf dat een rechtstreekse relatie ontwikkelt met zijn eindgebruiker.

De overname van de mobile activiteiten (met het klantenbestand van Jim Mobile en Mobile Vikings) zal zorgen voor diversiteit van de inkomsten en voor economische schaalvergroting. Medialaan lanceerde een distributieplatform voor haar zenders via het internet met Stieve FREE. Intussen hebben reeds meer dan 700.000 gebruikers zich geregistreerd op het onlineplatform van Medialaan, waarvan Stieve FREE deel uitmaakt. Het betreft een publiek dat gemiddeld jonger is dan 35 jaar en dat zorgt voor nieuwe (korte) commercials van nieuwe adverteerders en videoreclame op het internet via de tv-programma's van Medialaan.

Medialaan is betrokken in een procedure waarbij de administratie van de bijzondere belastinginspectie in 2011 tot inning is overgegaan van de volgens hen verschuldigde kansspelenbelasting voor 2009 en voor het eerste kwartaal van 2010. Dit is de periode voorafgaand aan de inwerkingtreding van de nieuwe fiscale circulaires. De aanslag bij Medialaan (1,0 M€) voor de verschuldigde kansspelenbelasting werd per 31 december 2013 geboekt als schuld. Er werd bezwaar aangetekend tegen deze aanslag. Op 12 september 2014 besliste de rechtbank van eerste aanleg te Leuven dat Medialaan in het dossier rond de belasting op de kansspelen te goeder trouw heeft gehandeld. Hierdoor blijft de geheven aanslag behouden, maar werd Medialaan integraal ontheven van de boetes. Medialaan heeft hoger beroep aangetekend tegen deze uitspraak. Parallel is Medialaan ook betrokken in een belastingclaim van de BBI tegen een van de onderaannemers van Medialaan inzake de organisatie van belpelen in de boekjaren 2008, 2009 en 2010. In eerste aanleg werd de onderaannemer veroordeeld tot het betalen van een kansspelenbelasting voor een bedrag van 6,5 M€. Er werd hoger beroep aangetekend tegen dit vonnis en in het kader van dit hoger beroep werd Medialaan in gemeenverklaringen gedagvaard. Gezien de contractuele vrijwaring die Medialaan aan haar onderaannemer had verleend, werd er per eind 2014 door Medialaan een voorziening aangelegd van 2,6 M€. In een arrest van het hof van beroep van december 2015 werd het vonnis in eerste aanleg bevestigd. Op basis van de uitspraak van het hof van beroep werd door Medialaan een bijkomende voorziening opgezet van 3,9 M€, waardoor de voorziening 6,5 M€ bedraagt.

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Medialaan Groep.

#### Bayard Groep

Bayard Groep omvat de ondernemingen Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, Living & More Verlag GMBH (in vereffening), 50+ Beurs & Festival BV, Press Partners BV, Mediaplus BV en Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2015	2014
Vaste activa		20.096	20.511
Vlottende activa		38.000	37.554
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		5.288	4.454
Schulden op lange termijn		-8.822	-8.807
- waarvan financiële schulden		0	0
Schulden op korte termijn		-20.316	-22.272
- waarvan financiële schulden		0	-1.135
Omzet		60.103	60.810
Afschrijvingen		-553	-2.218
Intrestopbrengsten		53	68
Intrestkosten		-67	-57
Belastingen op het resultaat		-1.373	-1.755
Nettoresultaat van de periode		5.320	3.095
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		0	0
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		5.320	3.095
Dividenden ontvangen tijdens de periode		1.668	2.144

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Bayard Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2015	2014
Nettoactiva van de geassocieerde onderneming		28.958	26.986
Deelnemingspercentage van de Groep in Bayard Groep		50,00%	50,00%
<b>Nettoboekwaarde van de deelneming in Bayard Groep</b>		<b>14.479</b>	<b>13.493</b>

Bayard Groep is actief in het segment van de Printed Media. Bayard Media is de magazinepoot voor de 50+er. Verder geeft de Groep ook magazines voor kinderen en jongeren (Sailer Verlag) uit. Het lifestylemaandblad Plus Magazine bleef stabiel op de reclame- en de lezersmarkt, Bayard Groep kende slechts een lichte terugval in de omzet (-1,2%). Het operationeel en nettoresultaat blijft positief. Met een sterke basis aan abonnees op de titels Plus Magazin en Frau im Leben blijft de toekomst gegarandeerd. Op alle Duitse producten wordt ook de digitalisering een prioriteit de volgende jaren.

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Bayard Groep.

## II. Samenvattende financiële informatie van geassocieerde ondernemingen en joint ventures die individueel niet significant zijn

Deze categorie omvat de ondernemingen De Woonkijker NV, Regionale Media Maatschappij NV, Regionale TV Media NV, Proxistore NV, CTR Media SA, Click Your Car NV, Yellowbrick NV, Reproress CVBA, Twice Entertainment BVBA, 4 All Solutions NV en Febelma Regie CVBA.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2015	2014
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat		-1.407	-640
Aandeel van de Groep in de niet-gerealiseerde resultaten van de periode		0	0
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat, gerealiseerd en niet gerealiseerd		-1.407	-640
<b>Totale nettoboekwaarde van de overige deelnemingen aangehouden door de Groep</b>		<b>2.332</b>	<b>2.807</b>
<b>Vorderingen op deze ondernemingen</b>		<b>725</b>	<b>634</b>

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover deze geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

## TOELICHTING 18 - VOOR VERKOOP BESCHIKBARE DEELNEMINGEN, LENINGEN EN WAARBORGEN

### I. Voor verkoop beschikbare deelnemingen

	in duizend euro	2015	2014
<b>AAN KOSTPRIJS</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>1.014</b>	<b>3.221</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Aanschaffingen			556
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-23	
- Geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop			-2.763
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>991</b>	<b>1.014</b>
<b>BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>-430</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop			430
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>991</b>	<b>1.014</b>

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€). De Groep verwacht niet om deze aandelen op korte termijn te vervreemden.

Het deel van de deelnemingen dat betrekking heeft op de Franse entiteiten waarvoor de activiteit niet wordt voortgezet binnen de Groep werd in 2014 geherklasseerd naar activa aangehouden voor verkoop (zie Toelichting 12).

**II. Leningen en waarborgen**

	in duizend euro	2015	2014
<b>AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>3.630</b>	<b>1.240</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen		1.640	3.031
- Terugbetalingen		-3.417	-641
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>1.853</b>	<b>3.630</b>
<b>BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>1.853</b>	<b>3.630</b>
<b>Totaal voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen</b>			
		<b>2.844</b>	<b>4.644</b>

De leningen en waarborgen bestaan uit diverse waarborgen, o.a. huurwaarborgen.

**TOELICHTING 19 - HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN**

<b>I. Handels- en overige vorderingen - vast</b>	in duizend euro	2015	2014
Overige vorderingen		31.479	40
<b>Totaal handels- en overige vorderingen - vast</b>		<b>31.479</b>	<b>40</b>

De overige vorderingen hebben eind 2015 betrekking op een vordering naar aanleiding van de verkoop van de Franse activiteiten. Deze is intrestdragend en wordt gewaarborgd.

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.

<b>Evolutie voorziening voor dubieuze vorderingen op lange termijn:</b>	in duizend euro	2015	2014
<b>Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde boekjaar</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>II. Handels- en overige vorderingen - vlottend</b>	in duizend euro	2015	2014
Handelsvorderingen, bruto		64.106	63.451
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)		-4.180	-4.584
Te factureren en te ontvangen creditnota's (*)		2.359	2.683
Te innen bedragen en debetsaldi leveranciers		956	1.056
Terug te vorderen BTW (*)		304	665
Overige vorderingen, bruto		18.434	4.688
Waardevermindering op overige vorderingen		-112	-1.829
<b>Totaal handels- en overige vorderingen - vlottend</b>		<b>81.867</b>	<b>66.130</b>

(\*) Geen financiële activa zoals gedefinieerd in IAS 32.

<b>Ouderdom van de handelsvorderingen op korte termijn:</b>	in duizend euro	2015	2014
<b>Nettoboekwaarde per einde boekjaar</b>		<b>64.106</b>	<b>63.451</b>
- waarvan:			
* niet vervallen en minder dan 30 dagen vervallen		46.638	40.373
* vervallen 30 - 60 dagen		3.807	3.143
* vervallen 61 - 90 dagen		2.850	3.177
* meer dan 90 dagen vervallen		10.811	16.758

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.

<b>Evolutie voorziening voor dubieuze debiteuren (handelsvorderingen):</b>	in duizend euro	2015	2014
<b>Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar</b>		<b>-4.584</b>	<b>-7.330</b>
- Bedrijfscombinaties / bedrijfsafsplittingsingen		-45	-22
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-4.146	-4.556
- In boekjaar geboekte terugname waardeverminderingen		4.594	5.093
- Als oninbaar uitgeboekte vorderingen en in boekjaar geïnde bedragen			40
- Herklassering naar activa aangehouden voor verkoop			2.191
<b>Nettoboekwaarde per einde boekjaar</b>		<b>-4.181</b>	<b>-4.584</b>

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	2015	2014
<b>Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar</b>		<b>-1.829</b>	<b>-1.537</b>
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-5	-292
- In boekjaar teruggenomen waardeverminderingen		1.722	
<b>Nettoboekwaarde per einde boekjaar</b>		<b>-112</b>	<b>-1.829</b>

## TOELICHTING 20 - UITGESTELDE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

### I. Overzicht uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen

De uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de balans zijn toe te wijzen aan:	in duizend euro	2015		2014	
		Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Immateriële activa		946	19.998	1.234	19.887
Materiële vaste activa		7	8.680	19	9.462
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		16	5.308	16	5.243
Handels- en overige vorderingen			128	6	
Geldbeleggingen					244
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten				244	
Eigen aandelen			21		21
Overgedragen winsten			1.713		596
Voorzieningen		2.101	46	2.681	
Langlopende personeelsvoordelen		999		1.165	
Langlopende financiële schulden					609
Overige schulden				1.234	845
<b>Totaal uitgestelde belastingen op tijdelijke verschillen</b>		<b>4.069</b>	<b>35.894</b>	<b>6.599</b>	<b>36.907</b>
Fiscale verliezen		30.283		654	
Fiscaal verrekenbare tegoeden		21.782		3.730	
Compensatie van belastingvorderingen en -verplichtingen		-35.373	-35.373	-9.782	-9.782
<b>Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</b>		<b>20.761</b>	<b>521</b>	<b>1.201</b>	<b>27.125</b>

De Groep heeft geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op fiscale verliezen ten bedrage van 66.407 K€ (2014: 25.395 K€) enerzijds en op tijdelijke verschillen ten bedrage van 1 K€ (2014: 1 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 458 K€ (2014: 1.076 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	2015		2014	
		Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden
<b>Vervaldatum</b>					
2016					
2017			140		141
2018			254		254
> 5 jaar					
Geen vervaldatum		30.283	21.388	654	3.335
<b>Totaal uitgestelde belastingvorderingen</b>		<b>30.283</b>	<b>21.782</b>	<b>654</b>	<b>3.730</b>

### TOELICHTING 21 - VOORRADEN

	in duizend euro	2015	2014
<b>Brutoboekwaarde</b>			
Grond- en hulpstoffen		4.682	4.958
Goederen in bewerking		543	550
Gereed product		197	194
Handelsgoederen		357	640
Bestellingen in uitvoering		44	2
<b>Totaal brutoboekwaarde (A)</b>		<b>5.823</b>	<b>6.344</b>
<b>Afschrijvingen en andere waardeverminderingen (-)</b>			
Gereed product		-159	-95
Handelsgoederen		-200	-95
<b>Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen (B)</b>		<b>-359</b>	<b>-190</b>
<b>Nettoboekwaarde</b>			
Grond- en hulpstoffen		4.682	4.958
Goederen in bewerking		543	550
Gereed product		38	99
Handelsgoederen		157	545
Bestellingen in uitvoering		44	2
<b>Totale nettoboekwaarde aan kostprijs (A+B)</b>		<b>5.464</b>	<b>6.154</b>

**TOELICHTING 22 - GELDBELEGGINGEN, LIQUIDE MIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN**

I. Geldbeleggingen	in duizend euro	2015	2014
<b>AAN KOSTPRIJS</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>721</b>	<b>23.439</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Terugbetalingen en verkopen		-415	-22.718
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>306</b>	<b>721</b>
<b>AANPASSINGEN REËLE WAARDE</b>			
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>105</b>	<b>-515</b>
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toename door wijziging in de reële waarde			620
- Mutatie door terugbetalingen en verkopen		-365	
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>-260</b>	<b>105</b>
<b>Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar</b>		<b>46</b>	<b>826</b>

De geldbeleggingen bestaan uit twee elementen.

Vooreerst zijn er de kortetermijnbeleggingen die binnen het jaar vervallen 0 K€ (2014: 20.001 K€).

Daarnaast 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	2015	2014
Banksaldi		22.990	32.487
Kortetermijndeposito's		15.500	500
Kassaldi		6	6
<b>Totaal geldmiddelen en kasequivalenten</b>		<b>38.496</b>	<b>32.993</b>

**TOELICHTING 23 - EIGEN VERMOGEN****Geplaatst kapitaal**

Per 31 december 2015 bedraagt het geplaatste kapitaal 80.000 K€ (2014: 203.225 K€) vertegenwoordigd door 13.141.123 (2014: 13.141.123) volledig volgestorte gewone aandelen. Deze aandelen hebben geen nominale waarde.

Op 19 mei 2015 werd het kapitaal verminderd met 123.225 K€ ter aanzuivering van een deel van de overgedragen verliezen vastgesteld in de jaarrekening afgesloten op 31 december 2014. Deze kapitaalvermindering werd doorgevoerd zonder het aantal door de vennootschap uitgegeven aandelen te verminderen.

**Eigen aandelen**

Op 31 december 2015 heeft de Groep 641.150 eigen aandelen in portefeuille (2014: 657.850).

Tijdens het boekjaar werden 16.700 eigen aandelen toegekend aan de houders van opties, bij de uitoefening van hun opties.

**Overige reserves**

	in duizend euro	2015	2014
Uitgiftepremies		304	304
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging (netto na uitgestelde belasting)		-1.275	-1.267
Reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen		5.476	5.460
Reserves m.b.t. actuariële wijziging personeelsbeloningen		-685	-2.923
<b>Totaal overige reserves</b>		<b>3.820</b>	<b>1.574</b>

De reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de toegekende aandelenopties zoals beschreven in Toelichting 24.

**TOELICHTING 24 - OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN**

Verschillende warrant- en aandelenoptieplannen werden door de NV Roularta Media Group uitgegeven met de bedoeling de directie en kaderleden te laten genieten van de groei van het bedrijf en de evolutie van het Roularta-aandeel. Alle warrant- en aandelenoptieplannen worden in eigenvermogeninstrumenten afgewikkeld, waarbij elk van de plannen voorziet dat één optie recht geeft op één aandeel Roularta tegen betaling van de uitoefenprijs. De opties worden onvoorwaardelijk als de arbeidsovereenkomst of het bestuursmandaat niet beëindigd is op het ogenblik van de eerstvolgende uitoefenperiode. Hierna volgt een overzicht van de bestaande warrant- en aandelenoptieplannen.

**Warrants**

De 28.013 warrants die vervielen op 10 oktober 2014 werden niet uitgeoefend dus heeft de Groep geen warrants meer in omloop.

**Aandelenopties**

Het benoemings- en remuneratiecomité beslist over de toekenning van de optieplannen in functie van de door directie en kaderleden geleverde prestaties, hun bijdrage in het realiseren van de groepsobjectieven en hun engagement in de langetermijnontwikkeling van de groepsstrategie.

Aandelenopties zijn uit te oefenen aan de prijs die overeenkomt met de gemiddelde slotkoers van het aandeel tijdens de dertig dagen die aan de datum van het aanbod van de opties voorafgaan of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod. De maximale looptijd van toegekende opties wordt in volgende tabel toegelicht. Als de optie niet uitgeoefend wordt na de laatste uitoefenperiode, vervalt de optie. De nog niet uitoefenbare opties worden opgegeven indien een lid van de directie of het kaderpersoneel de onderneming verlaat vóór de laatste uitoefenperiode, behalve in geval van pensionering of overlijden.

Overzicht van de nog lopende aandelenoptieplannen aangeboden aan de directie en het kaderpersoneel:

Jaar van aanbod	Aantal aangeboden opties	Aantal aanvaarde opties	Uit te oefenen opties	Uitoefenprijs in €	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	300.000	267.050	186.250	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	147.900	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	120.950	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2014	203.750	114.700	114.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	<b>1.073.250</b>	<b>814.650</b>	<b>569.800</b>			

Overzicht van de aandelenopties uitstaand gedurende het boekjaar:

	2015		2014	
	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €
<b>Uitstaand aan het begin van de periode</b>	<b>490.800</b>	<b>38,11</b>	<b>566.552</b>	<b>37,64</b>
Toegekend gedurende de periode	114.700	11,73		
Opgegeven gedurende de periode	-11.750	41,39	-63.000	37,94
Uitgeoefend gedurende de periode	-16.700	16,23		
Vervallen gedurende de periode	-7.250	21,93	-12.752	18,20
<b>Uitstaand aan het einde van de periode</b>	<b>569.800</b>	<b>33,58</b>	<b>490.800</b>	<b>38,11</b>
Uitvoerbaar aan het einde van de periode	337.605		322.065	

Tijdens het huidige boekjaar werden 16.700 aandelenopties uitgeoefend. Tijdens het vorige boekjaar werden er geen aandelenopties uitgeoefend. De aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde resterende looptijd van 6,9 jaar.

In 2015 was de gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum € 21,6 (2014: geen opties uitgeoefend).

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 reële waarde van de in 2015 toegekende aandelenopties bedraagt € 4,39 en werd berekend op datum van toekenning van de opties, waarbij gebruik werd gemaakt van de Black and Scholes-formule. De verwachte volatiliteit is gebaseerd op de historische volatiliteit berekend op 5 jaar van historische koersen. Er werd verondersteld dat voor iedere periode dat uitoefening kan plaatsvinden, de uitoefening onmiddellijk zal plaatsvinden.

De parameters die werden gebruikt in de Black and Scholes-formule voor de berekening van de reële waarde van de in 2015 toegekende aandelenopties zijn als volgt:

Gewogen gemiddelde aandelenprijs in € op datum van toekenning	14,67
Gewogen gemiddelde uitoefenprijs in €	11,73
Verwachte volatiliteit	32%
Looptijd van de optie (in jaren)	6
Risicovrije rentevoet	0,6%
Verwacht dividend	2,4%

De Groep heeft in 2015 16 K€ (2014: -438 K€) erkend in de personeelskosten met betrekking tot in eigenvermogeninstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties. De opname in de winst-en-verliesrekening gebeurt voor alle optieplannen toegekend vanaf 7 november 2002.

## TOELICHTING 25 - VOORZIENINGEN

2015 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>9.903</b>	<b>9</b>	<b>338</b>	<b>6.586</b>	<b>16.836</b>
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen		102		300		402
- Toename van bestaande voorzieningen		366				366
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)		-6.941	-4	-141	-1.558	-8.644
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)		-79			-464	-543
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>3.351</b>	<b>5</b>	<b>497</b>	<b>4.564</b>	<b>8.417</b>

De voorzieningen voor hangende geschillen hebben hoofdzakelijk betrekking op geschillen bij NV Roularta Media Group. Een beschrijving van de belangrijke hangende geschillen is terug te vinden in Toelichting 26. De milieuvoorzieningen betreffen provisie voor bodemsaneringen. De voorzieningen voor herstructurering hebben voor 497 K€ betrekking op de lopende herstructureringen bij de Belgische vennootschappen. De overige voorzieningen omvatten per eind 2015 onder andere de voorziening voor resterende leaseverplichtingen van een stilgelegde drukpers.

2014 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzieningen voor hangende geschillen	Milieuvoorzieningen	Voorzieningen voor herstructurering	Overige voorzieningen	Totaal
<b>Saldo op het einde van het vorige boekjaar</b>		<b>9.922</b>	<b>14</b>	<b>15.111</b>	<b>3.822</b>	<b>28.869</b>
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen			8	91	4.682	4.781
- Toename van bestaande voorzieningen		374				374
- Toename door bedrijfscombinaties		11				11
- Geherklasseerd naar verplichtingen verbonden aan activa aangehouden voor verkoop (-)		-404		-14.720	-1.661	-16.785
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)			-13	-85	-257	-355
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)				-59		-59
<b>Saldo op het einde van het boekjaar</b>		<b>9.903</b>	<b>9</b>	<b>338</b>	<b>6.586</b>	<b>16.836</b>

## TOELICHTING 26 - BELANGRIJKE HANGENDE GESCHILLEN

NV Roularta Media Group is partij bij een procedure voor de rechtbank van koophandel met voormalige zakenpartner Bookmark. Er werd voor deze procedure een provisie aangelegd van 578 K€.

De NV Kempenland vordert een schadevergoeding omwille van het niet naleven van een drukcontract door De Streekkrant-De Weekkrantgroep. De rechtbank van koophandel te Turnhout veroordeelde De Streekkrant-De Weekkrantgroep op 12 september 2013 in eerste aanleg tot betaling aan de NV Kempenland van 3,96 M€ in hoofdsom, 4,06 M€ aan vervallen intresten, meer de gerechtskosten. In hoger beroep werd de uitspraak van de eerste rechter in grote lijnen bevestigd. De vordering van de Drukkerij Kempenland tot kapitalisatie van de intresten werd in hoger beroep wel afgewezen. Het bedrag waartoe NV Roularta Media Group werd veroordeeld, werd eind december 2015 betaald aan de tegenpartij. Aangezien er nog een discussie is omtrent de toerekening van de tijdens de loop van het geschil uitgevoerde betalingen en gekantonnerde bedragen op het uiteindelijke bedrag van de veroordeling (hoofdsom, intresten en kosten), werd er door NV Roularta Media Group per 31 december 2015 nog een provisie behouden van 0,5 M€. NV Roularta Media Group onderzoekt de mogelijkheid om cassatieberoep in te stellen tegen het tussengekomen arrest.

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.

In het kader van de overname van alle aandelen van de NV Coface Services Belgium (later gewijzigd naar Euro DB) heeft NV Roularta Media Group ook een hangend juridisch geschil met InfoBase geërd. InfoBase beweert dat de namaak waarvoor Coface Services Belgium in het verleden door de rechtbank van eerste aanleg te Nijvel werd veroordeeld (vonnis dd. 15 november 2006), wordt voortgezet. Op grond van dit vonnis, waarbij de NV Coface Services Belgium werd veroordeeld tot onmiddellijke stopzetting van deze namaak onder verbeurte van een dwangsom van 1.000 euro per dag, gaat InfoBase op stelselmatige wijze over tot het betekenen van dwangsommen. Voor deze dwangsommen werd er initieel een provisie aangelegd van 1,2 M€. Bij vonnis van de beslagrechter te Nijvel van 5 januari 2015 werd de NV Euro DB veroordeeld tot betaling van 1,28 M€ aan verbeurde dwangsommen en kosten. Dit bedrag werd door Euro DB gekantonnerd bij de Deposito- en Consignatiekas. Tegen het vonnis van de beslagrechter te Nijvel werd door Euro DB beroep aangetekend. Uit voorzichtigheidsoverwegingen en ondanks een positieve uitspraak van de rechtbank van eerste aanleg te Brussel van 12 februari 2015, die in een parallelle rechtszaak oordeelde dat Euro DB zich niet verder schuldig maakt aan namaak, besliste het management om de reeds aangelegde provisie met het bedrag aan mogelijks te verbeuren dwangsommen en kosten, hetzij met 0,4 M€, te verhogen tot 2,1 M€. InfoBase heeft beroep aangetekend tegen de positieve uitspraak van de rechtbank van eerste aanleg te Brussel van 12 februari 2015.

## TOELICHTING 27 - LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELONINGEN

### I. Algemeen

	in duizend euro	2015	2014
Toegezegd-pensioenregelingen		217	619
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen		3.310	3.574
<i>Toekomstig tariefvoordeel abonnementen</i>		613	599
<i>Brugpensioen</i>		587	753
<i>Jubileumuitkeringen</i>		2.110	2.222
<b>Totaal personeelsbeloningen</b>		<b>3.527</b>	<b>4.193</b>

### II. Toegezegd-pensioenregelingen

Er bestaan verschillende pensioenplannen met een te bereiken doel in de Groep, waarbij de vergoeding afhankelijk is van het aantal dienstjaren en het loon.

Voor de Belgische plannen worden activa aangehouden in fondsen conform de lokale wettelijke bepalingen.

Voor elk plan afzonderlijk worden de pensioenkosten door een actuaris berekend op basis van de projected unit credit-methode. Op basis van deze methode worden de verplichtingen met betrekking tot de voorbije diensttijd en de opgebouwde fondsbeleggingen berekend. Het verschil tussen beide (nettowaarde) wordt door de Groep in de balans opgenomen.

De Belgische toegezegde-bijdragenregelingen voor pensioenen zijn bij wet onderworpen aan gewaarborgde minimumrendementen. Voor bijdragen gestort tot eind 2015 bedraagt het minimumrendement 3,25% voor de werkgeversbijdragen en 3,75% voor de werknemersbijdragen. Voor nieuwe stortingen vanaf 2016 is het wettelijke minimumrendement gekoppeld aan het rendement op Belgische lineaire obligaties met een duurtijd van 10 jaar, met een minimum van 1,75% en een maximum van 3,75%. Deze minimumrendementsvereiste wordt berekend als een gemiddelde over de volledige loopbaan van de aangeslotene. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Deze regelingen die gefinancierd zijn door groepsverzekeringen, werden in het verleden verwerkt als toegezegde-bijdragenregelingen, aangezien hogere rentevoeten van toepassing waren en het rendement op pensioenplannen gegeven door verzekeringsinstellingen voldoende was om de minimumrendementsvereisten te voorzien.

In 2014, onder het vorige wettelijke kader, werd de toepassing van de projected unit credit-methode als problematisch beschouwd, en was er onzekerheid met betrekking tot de toekomstige evolutie van het wettelijke minimumrendement. Als gevolg hiervan heeft de Groep per 31 december 2014 geen nettoschuld erkend in de geconsolideerde balans aangezien voor het merendeel van de Belgische plannen door de verzekeringsmaatschappijen werd bevestigd dat er tot 2016 een gemiddeld netto totaalrendement van minimaal 3,25% wordt gehaald.



	in duizend euro	2015	2014
<b>A. Bedragen opgenomen in de balans</b>			
1. Nettoverplichtingen (-vorderingen) uit hoofde van gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen		152	610
1.1. Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen		1.973	1.927
1.2. Reële waarde van fondsbeleggingen (-)		-1.821	-1.317
2. Contante waarde van volledig ongefiancierde verplichtingen		0	9
3. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen		65	
<b>Totale verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>		<b>217</b>	<b>619</b>
<b>B. Nettolasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</b>			
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>			
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten		63	47
2. Intresten		42	32
3. Verwacht rendement op fondsbeleggingen (-)		-30	-28
4. Pensioenkosten van verstreken diensttijd (Belgische bijdrageplannen)		65	
<b>Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening</b>		<b>140</b>	<b>51</b>
<i>Opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</i>			
1. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		-486	274
<b>Totale nettolast opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</b>		<b>-486</b>	<b>274</b>
<b>Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</b>		<b>-346</b>	<b>325</b>
<b>C. Bewegingen in de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>			
<b>Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo</b>		<b>1.936</b>	<b>909</b>
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten		63	47
2. Intresten		42	32
3. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		-66	271
4. Bijdragen van de deelnemer aan het plan		19	21
5. Betaalde vergoedingen (-)		-12	-97
6. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen		29.721	
7. Overige toename / afname (+/-)		-9	753
<b>Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo</b>		<b>31.694</b>	<b>1.936</b>

	in duizend euro	2015	2014		
<b>D. Bewegingen in de reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen</b>					
<b>Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo</b>		<b>1.317</b>	<b>756</b>		
1. Verwacht rendement op de fondsbeleggingen		30	28		
2. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		420	-3		
3. Bijdragen van de werkgever		47	50		
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan		19	21		
5. Betaalde vergoedingen (-)		-12	-97		
6. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen		29.656			
7. Overige toename / afname (+/-)			562		
<b>Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo</b>		<b>31.477</b>	<b>1.317</b>		
<b>Effectief rendement op fondsbeleggingen</b>		<b>30</b>	<b>25</b>		
<b>E. Actuariële veronderstellingen</b>					
1. Disconteringsvoet		2,5%	2,2%		
2. Verwacht rendement op fondsbeleggingen		2,5%	2,2%		
3. Verwacht percentage van loonsverhogingen		3,0%	1,0%		
4. Toekomstige verhogingen van toegezegde vergoedingen		2,0%	2,0%		
	in duizend euro	2015	2014	2013	2012
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		1.973	1.936	6.078	7.282
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		1.821	1.317	756	783
<b>Deficit / (surplus)</b>		<b>152</b>	<b>619</b>	<b>5.322</b>	<b>6.499</b>
Ervaringsaanpassingen: toename / afname (+/-) van de brutoverplichting		-66	271	-115	809
Ervaringsaanpassingen: toename / afname (+/-) van de fondsbeleggingen		420	-3	7	2

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:

	2015	2014
Vastrentende effecten en liquiditeiten	88%	90%
Aandelen	6%	4%
Vastgoed	6%	6%

De Groep verwacht dat er in 2016 49 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. Voor de Belgische plannen bepaalt de Wet op de Aanvullende Pensioenen een gegarandeerd minimumrendement, zoals hiervoor onder II. beschreven. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling vanaf 2015.

Overzicht van toegezegde-bijdragenplannen	in duizend euro	2015	2014
Bijdragen betaald - werkgever		2.926	2.939
Bijdragen betaald - werknemer		383	396

#### IV. Aandelenopties en warrants

Zie Toelichting 24.

### TOELICHTING 28 - FINANCIËLE SCHULDEN

2015	in duizend euro	Kortlopend				Langlopend	Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar		
<b>Financiële schulden</b>							
Obligatieleningen				99.865		99.865	
Financiële leasingschulden	6					6	
Kredietinstellingen	2.856	2.021	3.211	6.263		14.351	
<b>Totale financiële schulden volgens de vervaldag</b>	<b>2.862</b>	<b>2.021</b>	<b>103.076</b>	<b>6.263</b>		<b>114.222</b>	

2014	in duizend euro	Kortlopend				Langlopend	Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar		
<b>Financiële schulden</b>							
Obligatieleningen				99.767		99.767	
Converteerbare obligatieleningen			71			71	
Financiële leasingschulden	3	3	3			9	
Kredietinstellingen	2.483	2.021	4.204	7.291		15.999	
<b>Totale financiële schulden volgens de vervaldag</b>	<b>2.486</b>	<b>2.095</b>	<b>103.974</b>	<b>7.291</b>		<b>115.846</b>	

In september 2012 is RMG overgegaan tot een openbaar aanbod tot inschrijving op obligaties. Deze obligatielening voor een bedrag van 100 M€ heeft als uitgiftedatum 10 oktober 2012, de looptijd bedraagt 6 jaar en ze biedt een vaste jaarlijkse brutorente van 5,125%.

Door de kredietverstrekkers, behalve door de verstrekkers van de obligatielening, worden convenanten opgelegd, berekend op gecombineerde cijfers waarbij de joint ventures worden opgenomen volgens de proportionele consolidatiemethode. Deze convenanten houden verband met de schuldratio (netto financiële schuld/EBITDA dient kleiner te zijn dan 3), rentedekking (EBITDA/nettofinancieringskosten dient groter te zijn dan 4), gearing (netto financiële schuld/eigen vermogen dient lager te zijn dan 80%), solvabiliteit (minimaal 25%) en dividenduitkering. De Groep voldeed op 31 december 2015 aan al haar opgelegde convenanten.

De gewaarborgde schulden inbegrepen in de financiële schulden zijn als volgt samen te vatten (*in duizend euro*):

Financiële leasingschulden	6
Kredietinstellingen	6.325

Deze zijn gewaarborgd door (*in duizend euro*):

Hypothecaire inschrijving op de terreinen en gebouwen van de Groep	11.000
Pand op handelsfonds	2.500

Voor verdere informatie betreffende de blootstelling van de Groep aan intrest- en wisselkoersrisico's, zie Toelichting 32 Financiële instrumenten - risico's en reële waarde.

### TOELICHTING 29 - OVERIGE TOELICHTINGEN MET BETREKKING TOT PASSIVA

2015	in duizend euro	Kortlopend				Langlopend	Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar		
<b>Handels- en overige schulden</b>							
Handelsschulden	48.086					48.086	
Ontvangen vooruitbetalingen	19.841					19.841	
Personeelsbeloningen	18.008					18.008	
- waarvan schulden aan werknemers	11.224					11.224	
- waarvan schulden aan openbare besturen	6.784					6.784	
Belastingenschulden	1.630					1.630	
Overige schulden	20.277				37	20.314	
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	5.598					5.598	
<b>Totaal aan schulden volgens de vervaldag</b>	<b>113.440</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>		<b>113.477</b>	

2014	in duizend euro	Kortlopend	Langlopend			
Handels- en overige schulden		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Handelsschulden		66.844				66.844
Ontvangen vooruitbetalingen		19.800				19.800
Personeelsbeloningen		14.770				14.770
- waarvan schulden aan werknemers		11.127				11.127
- waarvan schulden aan openbare besturen		3.643				3.643
Belastingenschulden		3.004				3.004
Overige schulden		15.941			37	15.978
Financiële derivaten		293				293
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		5.691				5.691
<b>Totaal aan schulden volgens de vervaldag</b>		<b>126.343</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>126.380</b>

Kortlopende handelsschulden	in duizend euro	2015	2014
Leveranciers		33.219	52.391
Te ontvangen facturen / op te stellen creditnota's (*)		14.091	13.650
Creditsaldi klanten		776	803
<b>Totaal kortlopende handelsschulden</b>		<b>48.086</b>	<b>66.844</b>

Kortlopende overige schulden	in duizend euro	2015	2014
Te betalen indirecte belastingen (*)		4.410	4.632
Overige schulden		15.867	11.309
<b>Totaal kortlopende overige schulden</b>		<b>20.277</b>	<b>15.941</b>

De indirecte belastingen betreffen voornamelijk BTW, bedrijfsvoorheffing en provincie- en gemeentebelastingen.

Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	in duizend euro	2015	2014
Toe te rekenen intresten		1.212	1.504
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (*)		4.386	4.098
Boekwaarde van geboekte overheidssubsidies (*)			89
<b>Totaal toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten</b>		<b>5.598</b>	<b>5.691</b>

(\*) Geen financiële verplichting zoals gedefinieerd in IAS 32.

## TOELICHTING 30 - FINANCIËLE EN OPERATIONELE LEASE

### I. Financiële lease

	Contante waarde van de minimale leasebetalingen		Minimale leasebetalingen		
	in duizend euro	2015	2014	2015	2014
< 1 jaar		6	3	7	4
1 tot 5 jaar			6		6
		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Minimale leasebetalingen, intresten				-1	-1
<b>Contante waarde van de minimale leasebetalingen</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
Inbegrepen in de financiële schulden als:					
Kortlopende financiële leasingschulden				6	3
Langlopende financiële leasingschulden					6
				<b>6</b>	<b>9</b>

De financiële leaseovereenkomsten afgesloten door de Groep hebben betrekking op rollend materieel.

	in duizend euro	2015	2014
Opgenomen intrestlasten met betrekking tot financiële lease		1	1

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	2015	2014
Opgenomen lasten met betrekking tot operationele lease		12.181	13.737

De Groep huurt gebouwen, machines, bedrijfswagens en kantoor materiaal. Betalingen voor operationele leases worden als kost opgenomen in de winst-en-verliesrekening, lineair gespreid over het huurcontract.

Toekomstige minimale leasebetalingen onder niet-opzegbare operationele lease:	in duizend euro	2015	2014
< 1 jaar		13.427	20.800
1 tot 5 jaar		23.096	59.031
> 5 jaar		2	3
		<b>36.525</b>	<b>79.834</b>

## TOELICHTING 31 - VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN CONTRACTUELE VERBINTENISSEN VOOR DE VERWERVING VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA

De Groep stelt zich geen borg meer voor verplichtingen (2014: 2.550 K€). Er werden panden op handelsfondsen gegeven voor een totaal bedrag van 2.500 K€ (2014: 2.524 K€).

De contractuele verbintenissen voor de aankoop van papier bij derden door de Groep bedragen 4.312 K€ (2014: 4.063 K€).

Er zijn geen belangrijke contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa.

## TOELICHTING 32 - FINANCIËLE INSTRUMENTEN - RISICO'S EN REËLE WAARDE

Bij de uitoefening van de bedrijfsactiviteit wordt de Groep blootgesteld aan valuta-, rente-, krediet- en marktrisico's. Derivaten worden desgevallend gebruikt om het risico verbonden aan de schommelingen van wisselkoersen en rente te verminderen.

### A. Valutarisico

#### Operationele activiteiten

De Groep is onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's doen zich voor bij de (verwachte) aankopen in USD in het segment Audiovisuele Media en via activiteiten buiten het eurogebied. Daarnaast loopt de Groep in zekere mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

Voor wat de aankopen en de vaststaande toezeggingen tot aankopen m.b.t. filmrechten in USD in het segment Audiovisuele Media betreft, gebruikt de Groep wisselkoerscontracten om het risico van veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging in het kader van haar commerciële activiteiten in te dekken. De forwardcontracten die hiervoor werden afgesloten hebben evenwel geen rechtstreeks effect op de financiële positie of resultaten van de Groep aangezien deze werden afgesloten door geassocieerde ondernemingen die volgens de equitymethode worden opgenomen in de financiële positie en resultaten van de Groep, erkend via het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures opgenomen volgens de equitymethode.

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

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.

#### Financieringsactiviteiten

Op 31 december 2015 zijn er geen financieringsactiviteiten met een potentieel valutarisico.

#### Geschatte gevoeligheid voor valutarisico

Het management is van oordeel dat gezien de hiervoor vermelde dekking van de valutarisico's, de risico's op schommelingen in de reële waarde of in de toekomstige kasstromen van financiële instrumenten met impact op het resultaat of het eigen vermogen als gevolg van wisselkoersveranderingen, niet materieel zijn.

### B. Renterisico

De vervallermijnen van de financiële schulden en verplichtingen zijn terug te vinden in Toelichting 28.

De obligatieleningen en de leningen van financiële instellingen hebben een vaste of een variabele intrestvoet.

Onderstaande tabel geeft de toestand op balansdatum van deze rentedragende leningen (converteerbare obligatielening, obligatielening en kredietinstellingen) weer:

Intrestvoet	in duizend euro	2015	2014	Effectieve intrestvoet
Vaste intrestvoet		600	840	tussen 1,5% en 3,5%
Vaste intrestvoet		102.981	103.473	tussen 4% en 6%
Vaste intrestvoet met variabele marge		9.800	11.457	tussen 4% en 6%

Naast deze leningen heeft de Groep per 31 december 2015 een negatief rekening-courant saldo van 841 K€ ten opzichte van kredietinstellingen (2014: 66 K€). Deze hadden een variabele marktintrestvoet.

Leningen aan geassocieerde ondernemingen en joint ventures, die geboekt zijn onder de rubriek overige leningen, hebben een vaste intrestvoet die herzienbaar is na drie of vijf jaar.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages heeft de Groep financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten.

Per 31 december 2015 waren er, net zoals per 31 december 2014, geen financiële instrumenten lopend die overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd worden als kasstroomafdekkingscontracten.

Daarnaast bestaan er een aantal contracten die niet beschouwd kunnen worden als afdekkingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39.

Per eind 2015 zijn er geen dergelijke contracten meer lopend (2014: IRS-contracten met een totaal notioneel bedrag van 35.000 K€).

De vervaldagen van de notionele bedragen van deze financiële instrumenten kunnen als volgt samengevat worden:

2014	in duizend euro	Kortlopend	Langlopend	
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar
<b>Interest Rate Swap</b>				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		35.000		

De reële waarden van deze financiële instrumenten op balansdatum kunnen als volgt samengevat worden:

	in duizend euro	2015		2014	
		Vordering	Verplichting	Vordering	Verplichting
<b>Interest Rate Swap</b>					
<i>Geen kasstroomafdekking</i>					-293
		0	0	0	-293

De invloed van de evolutie van de marktwaarden (vóór belastingen) van deze financiële instrumenten is als volgt samen te vatten:

2015	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst-en-verliesrekening
<b>Interest Rate Swap</b>				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		293		293
		<b>293</b>	<b>0</b>	<b>293</b>

2014	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst-en-verliesrekening
<b>Interest Rate Swap</b>				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		558		558
		<b>558</b>	<b>0</b>	<b>558</b>

De wijzigingen die opgenomen zijn in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen onder de financiële resultaten.

#### Geschatte gevoeligheid voor intrestschommelingen

Rekening houdend met de hiervoor 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 2015 geboekte intrestkosten van de per eind 2015 nog lopende leningen zou beïnvloeden.

Aangezien er in 2015 geen uitstaande leningen zijn met variabele intrestvoet, is de Groep niet onderhevig aan gevoeligheid voor intrestschommelingen per 31 december 2015.

#### 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 2015.

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

De boekwaarde van de financiële activa stelt de maximale blootstelling aan kredietrisico van de Groep voor. De boekwaarde wordt gerapporteerd inclusief waardeverminderingen. Een overzicht van deze boekwaarde is terug te vinden in punt F. hierna, de waardeverminderingen worden in Toelichting 19 gedetailleerd.

#### D. Liquiditeitsrisico

De analyse van de looptijd van de financiële verplichtingen kan teruggevonden worden in Toelichting 28 en wordt hieronder samengevat, samen met de intrestkosten.

De schuldenlast van RMG en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van RMG. Eventuele gebroken convenanten kunnen aanleiding geven tot onmiddellijke opeisbaarheid van de kredieten.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn voor een totaal bedrag van 26.000 K€ (2014: 39.000 K€). Deze kredietlijnen vormen een extra bedrijfskapitaalbuffer. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd. Er werd op jaareinde 2015 en 2014 geen beroep gedaan op deze kredietlijnen.

RMG beheert de kas- en financieringsstromen en de hieruit voortvloeiende risico's middels een thesaurie-beleid op groepsniveau. Om de vermogensposities te optimaliseren en de daaraan gerelateerde rentelasten tot een minimum te beperken, worden de kasstromen van de dochterondernemingen binnen de Groep zo veel mogelijk gecentraliseerd in een cash pool.

Financiële schulden 2015	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		2.862	2.021	103.076	6.263	114.222

Intrestkosten	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Obligatieleningen		5.125	5.125	5.125		15.375
Kredietinstellingen		531	425	903	784	2.643

#### 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	2015		2014		
		Toelichting	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
<b>Vaste activa</b>						
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		18	2.844	2.844	4.646	4.646
Handelsvorderingen en overige vorderingen		19	31.479	31.479	40	40

		2015		2014		
		in duizend euro	Toelichting	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde
<b>Vlottende activa</b>						
Handelsvorderingen en overige vorderingen	19		79.204	79.204	62.782	62.782
Geldbeleggingen	22		46	46	826	826
Geldmiddelen en kasequivalenten	22		38.496	38.496	32.993	32.993
Activa aangehouden voor verkoop	12		0	0	151.933	151.933
<b>Langlopende verplichtingen</b>						
Financiële schulden	28		-111.360	-112.708	-113.360	-113.524
Overige schulden	29		-37	-37	-37	-37
<b>Kortlopende verplichtingen</b>						
Financiële schulden	28		-2.862	-3.397	-2.486	-3.065
Handelsschulden	29		-33.995	-33.995	-53.194	-53.194
Ontvangen vooruitbetalingen	29		-19.841	-19.841	-19.800	-19.800
Overige schulden	29		-15.867	-15.867	-11.309	-11.309
Financiële derivaten			0	0	-293	-293
Toe te rekenen intresten	29		-1.212	-1.212	-1.504	-1.504
Verplichtingen verbonden met activa aangehouden voor verkoop	12		0	0	-97.022	-97.022

Hieronder worden de belangrijkste methoden en veronderstellingen vermeld die worden gebruikt bij het schatten van de reële waarden van financiële instrumenten die in het overzicht zijn opgenomen.

#### Voor verkoop beschikbare deelnemingen

Zoals vermeld in Toelichting 18: aangezien er geen betrouwbare inschatting kan gemaakt worden van de reële waarde van de in deze rubriek opgenomen deelnemingen, worden financiële activa waarvoor geen actieve markt is aan kostprijs gewaardeerd.

#### Leningen, waarborgen, handels- en overige vorderingen, handels- en overige schulden

Voor de vorderingen en schulden met een oorspronkelijke looptijd van minder dan één jaar wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervaltermijn. Voor de vorderingen op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde.

#### Financiële schulden

De reële waarde van de leningen en leasingschulden is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

#### Overige verplichtingen

Voor de kortlopende verplichtingen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervaltermijn. Voor de handelsschulden op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde. Voor de financiële derivaten is de reële waarde bepaald op basis van marktwaardering op balansdatum.

#### Reële waarde hiërarchie

Per 31 december 2015 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2015	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Activa gewaardeerd aan reële waarde</b>					
Geldbeleggingen		46		46	

Per 31 december 2014 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2014	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Activa gewaardeerd aan reële waarde</b>					
Geldbeleggingen		826		826	
<b>Passiva gewaardeerd aan reële waarde</b>					
Interest Rate Swap - geen kasstroomafdekking		-293		-293	

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 marktcijfers

Tijdens het boekjaar waren er geen transfers tussen de verschillende niveaus.

#### TOELICHTING 33 - OVERNAME VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

De volgende overnames met impact op de geconsolideerde jaarrekening vonden plaats in 2015:

Roularta Media Group nam op 29 oktober 2015 een participatie van 65% in het kapitaal van Storesquare NV. Het betrof de overname van een bestaand platform – een start-up 'market place' of digitaal winkelplein dat vooral regionaal actief was. Dit platform wordt door UNIZO, Roularta en KBC verder uitgebouwd om in 2016 een nationaal e-commerceplatform uit te rollen. De overnameprijs bevat een earn-out.

Op 19 november 2015 heeft Roularta Media Group NV de resterende 50% van de aandelen van Himalaya NV verworven die nog niet in het bezit waren van de Groep. Nadien werd het handelsfonds (merknamen, content, databases, materiële vaste activa,...) van Himalaya NV verkocht.

In 2014 gebeurden volgende overnames: op 9 januari 2014 heeft Roularta Media Group NV de resterende 50% van de aandelen van Roularta HealthCare NV verworven die nog niet in het bezit waren van de Groep. Verder werd op 14 februari 2014 de resterende 50% van Roularta Business Leads NV, nog niet in handen van de Groep, overgenomen.

De overnames van 2015 en 2014 werden geboekt aan de hand van de overnamemethode in overeenstemming met IFRS 3 *Bedrijfscombinaties* (herziene versie).

De tabel hierna geeft een samenvatting van de betaalde bedragen en de reële waarden van de overgenomen activa en passiva die voldeden aan de erkenningsprincipes van IFRS 3 *Bedrijfscombinaties* op overname-datum:

in duizend euro	2015	2014
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>	<b>1.143</b>	<b>1.165</b>
Immateriële activa	1.109	1.342
Materiële vaste activa	4	17
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen	3	-590
Uitgestelde belastingvorderingen	27	396
<b>Vlottende activa</b>	<b>254</b>	<b>2.679</b>
Handelsvorderingen en overige vorderingen	251	2.511
Geldmiddelen en kasequivalenten	3	168
<b>Totaal activa</b>	<b>1.397</b>	<b>3.844</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Langlopende verplichtingen</b>	<b>1.268</b>	<b>127</b>
Voorzieningen		127
Overige schulden	1.268	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	<b>516</b>	<b>3.976</b>
Financiële schulden		55
Handelsschulden	373	1.875
Ontvangen vooruitbetalingen	102	366
Personeelsbeloningen	9	330
Belastingenschulden		1
Overige schulden	32	1.200
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		149
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.784</b>	<b>4.103</b>
<b>Totaal overgenomen nettoactief</b>	<b>-387</b>	<b>-259</b>
Overgenomen nettoactief	-387	-259
Goodwill	1.362	997
<b>Betaalde / te betalen overnameprijs</b>	<b>975</b>	<b>738</b>
Verworven geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten	-3	-168
<b>Netto uitgaande kasstroom</b>	<b>972</b>	<b>570</b>

Het aandeel van deze acquisities in de omzet en in het nettoresultaat van het boekjaar is:

2015	in duizend euro	Omzet van het boekjaar	Nettoresultaat van het boekjaar
- Storesquare NV		0	-116
- Himalaya NV		227	-826
<hr/>			
2014	in duizend euro	Omzet van het boekjaar	Nettoresultaat van het boekjaar
- Roularta HealthCare NV		5.884	-398
- Roularta Business Leads NV		867	372

Indien de verwerving van voornoemde participaties op respectievelijk 1 januari 2015 en 1 januari 2014 zou hebben plaatsgehad, zou dit geen belangrijk effect hebben gehad op de omzet en het resultaat dat werd opgenomen in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening.

Per 31 juli 2015 heeft Roularta Media Group NV haar optie tot de aankoop van aandelen Proxistore t.o.v. de aandeelhouders IPM en Kadenza uitgeoefend voor een overnameprijs van 650 K€. Hierdoor stijgt het belangenpercentage van 35,87% tot 50,0%. Proxistore NV wordt geconsolideerd volgens de equitymethode.

### TOELICHTING 34 - VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Tijdens het boekjaar werden de Franse activiteiten verkocht. Voor het detail hiervan verwijzen we naar Toelichting 11.

Daarnaast werd op 31 december 2015 de deelneming in City Magazine Roularta d.o.o. (100%) verkocht. De resultaten van het boekjaar 2015 van deze vennootschap werden in de consolidatie opgenomen, namelijk 347 K€ omzet en een verlies van 132 K€.

Tijdens vorig boekjaar werden er geen dochterondernemingen verkocht.

De boekwaarde van de activa en verplichtingen van de afgestoten dochterondernemingen op datum van afstoting is hierna opgenomen. Aangezien de Franse activiteiten eind 2014 voorgesteld werden als activa of verplichtingen aangehouden voor verkoop, vertegenwoordigen de per eind mei 2015 verkochte saldi geen mutatie van de voortgezette balans.

	in duizend euro	2015	2014
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>		<b>98.300</b>	<b>0</b>
Immateriële activa		90.420	
Materiële vaste activa		1.337	
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		1.543	
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		3.084	
Handelsvorderingen en overige vorderingen		1.948	
Uitgestelde belastingvorderingen		-32	
<b>Vlottende activa</b>		<b>54.508</b>	<b>0</b>
Vorraden		2.314	
Handelsvorderingen en overige vorderingen		44.029	
Geldmiddelen en kasequivalenten		3.018	
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten		5.147	
<b>Totaal activa</b>		<b>152.808</b>	<b>0</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>		<b>12.379</b>	<b>0</b>
Voorzieningen		4.469	
Personeelsbeloningen		7.794	
Overige schulden		116	
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		<b>76.279</b>	<b>0</b>
Financiële verplichtingen		510	
Handelsschulden		36.608	
Ontvangen vooruitbetalingen		17.278	
Personeelsbeloningen		13.205	
Overige schulden		8.573	
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		105	
<b>Totaal passiva</b>		<b>88.658</b>	<b>0</b>
<b>Totaal afgestoten nettoactief</b>		<b>64.150</b>	<b>0</b>
Koersverschil in eigen vermogen		-56	
Minderheidsbelangen		-351	
Winst (verlies) op verkoop deelneming		-4.618	
Nog te ontvangen op 31/12/2015 m.b.t. verkoop deelneming		-43.325	
<b>Ontvangen overnameprijs in geldmiddelen</b>		<b>15.800</b>	<b>0</b>
Afgestoten geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten		-3.018	
<b>Netto inkomende (uitgaande) kasstroom</b>		<b>12.782</b>	<b>0</b>

### TOELICHTING 35 - BELANGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

Samenvattende financiële informatie van belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures werd opgenomen in Toelichting 17.

### TOELICHTING 36 - BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

- Rik De Nolf wordt per 1 januari 2016 als CEO van Roularta Media Group opgevolgd door Xavier Bouckaert. Rik De Nolf neemt de functie van uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur op.
- Mediaaan NV verwerft op 11 februari 2016 de controle over de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings.

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

### TOELICHTING 37 - ERELONEN VAN DE COMMISSARIS EN MET HEM VERBONDEN PERSONEN

Het ereloon van de commissaris bedraagt 153 K€. Het ereloon van de commissaris voor bijkomende controleopdrachten van de commissaris bedraagt 35 K€. Er werden tevens voor 25 K€ andere diensten verleend door personen met wie de commissaris beroepshalve in samenwerkingsverband staat.

### TOELICHTING 38 - INFORMATIEVERSCAFFING OVER VERBONDEN PARTIJEN

2015	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
<b>I. Activa jegens verbonden partijen</b>		<b>3.793</b>	<b>15</b>	<b>3.808</b>
<b>Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen</b>		<b>725</b>	<b>0</b>	<b>725</b>
Leningen		725		725
<b>Vorderingen (vlottende activa)</b>		<b>3.068</b>	<b>15</b>	<b>3.083</b>
Handelsvorderingen		2.174	15	2.189
Overige vorderingen		894		894
<b>II. Verplichtingen jegens verbonden partijen</b>		<b>14.589</b>	<b>255</b>	<b>14.844</b>
<b>Financiële schulden</b>		<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
Overige schulden		37		37
<b>Schulden</b>		<b>14.552</b>	<b>255</b>	<b>14.807</b>
Financiële schulden		835		835
Handelsschulden		2.336	255	2.591
Overige schulden		11.381		11.381



2015	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
<b>III. Transacties tussen verbonden partijen</b>				
Verrichting van diensten		9.446	666	10.112
Aankoop van diensten (-)		-6.507	-2.756	-9.263
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		-11		-11
<b>IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel</b>				<b>3.574</b>
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				3.239
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				271
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				64
<b>V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat</b>				<b>425</b>

2014	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
<b>I. Activa jegens verbonden partijen</b>				
<b>Vorderingen (vlottende activa)</b>		<b>6.560</b>	<b>387</b>	<b>6.947</b>
Handelsvorderingen		4.889	387	5.276
Overige vorderingen		1.671		1.671
<b>II. Verplichtingen jegens verbonden partijen</b>				
<b>Schulden</b>		<b>5.820</b>	<b>809</b>	<b>6.629</b>
Handelsschulden		5.816	809	6.625
Overige schulden		4		4
<b>III. Transacties tussen verbonden partijen</b>				
Verkoop van goederen		1.129		1.129
Verrichting van diensten		11.533	438	11.971
Aankoop van diensten (-)		-7.292	-2.129	-9.421
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		-11		-11
<b>IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel (*)</b>				<b>4.955</b>
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				4.742
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				122
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				91
<b>V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat</b>				<b>465</b>

(\*) Inclusief beëindigde activiteiten.

De Groep heeft geen activa, verplichtingen noch transacties met haar aandeelhouders Comm.VA Koinon, SA West Investment Holding en SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C.

Activa, verplichtingen en transacties met dochterondernemingen worden in de consolidatie volledig geëlimineerd.

Activa, verplichtingen en transacties met geassocieerde ondernemingen en joint ventures worden in de consolidatie niet geëlimineerd en zijn bijgevolg volledig in deze rubriek opgenomen.

De lijst met opgave van de dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen is te vinden in Toelichting 39.

De overige verbonden partijen zijn ondernemingen die door directie en kaderleden van de Groep en hun nauwe verwanten worden gecontroleerd, of waarin deze personen een significante invloed hebben. De vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel werden afzonderlijk vermeld.

Er zijn geen zekerheden verbonden aan de activa en verplichtingen jegens de verbonden partijen. Er werden geen waardeverminderingen geboekt in 2015.

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 39 - GROEPSSTRUCTUUR

De moedermaatschappij van de Groep is Roularta Media Group NV, Roeselare, België. Per 31 december 2015 werden 43 dochtervennootschappen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Naam van de onderneming	Locatie	Deelnemingspercentage
<b>1. Integraal geconsolideerde ondernemingen</b>		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA HEALTHCARE NV	Roeselare, België	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussel, België	100,00%
HIMALAYA NV	Roeselare, België	100,00%
MESTNE REVIJE D.O.O.	Ljubljana, Slovenië	100,00%
ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV	Breda, Nederland	100,00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Rijsel, 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%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, België	74,67%
STORESQUARE NV	Roeselare, België	65,00%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, België	56,25%
STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA	Gentbrugge, België	56,25%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, België	56,25%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Nederland	51,00%

**2. Ondernemingen geconsolideerd volgens de equitymethode**

BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Duitsland	50,00%	joint venture
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Duitsland	50,00%	joint venture
BELGOMEDIA SA	Verviers, België	50,00%	joint venture
CTR MEDIA SA	Evere, België	50,00%	joint venture
DE WOONKIJKER NV	Antwerpen, België	50,00%	joint venture
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
JOEfm NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
PRESS PARTNERS BV	Baarn, Nederland	50,00%	joint venture
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, België	50,00%	joint venture
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, België	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Keulen, Duitsland	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Nederland	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS SA	Brussel, België	50,00%	joint venture
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Keulen, Duitsland	50,00%	joint venture
STIEVIE NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, België	50,00%	joint venture
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
MEDIALAAN NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
PROXISTORE NV	Brussel, België	50,00%	geassocieerde onderneming
CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, België	35,74%	geassocieerde onderneming
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, België	35,00%	geassocieerde onderneming
REPROPRESS CVBA	Brussel, België	29,64%	geassocieerde onderneming
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Nederland	25,00%	joint venture
LIVING & MORE VERLAG GMBH - in vereffening	Augsburg, Duitsland	25,00%	joint venture
TWICE ENTERTAINMENT BVBA	Roeselare, België	25,00%	geassocieerde onderneming
FEBELMA REGIE CVBA	Brussel, België	23,35%	geassocieerde onderneming
4 ALL SOLUTIONS BVBA	Oostrozebeke, België	15,00%	geassocieerde onderneming
MEDIAPLUS BV	Bussum, Nederland	12,50%	geassocieerde onderneming

**3. Ondernemingen niet opgenomen in de consolidatiekring wegens niet significant**

EUROCASINO NV - in vereffening	Brussel, België	19,00%
TWICE TECHNICS BVBA	Roeselare, België	18,75%

**Wijzigingen in de consolidatiekring gedurende 2015:****Nieuwe participaties**

- Storesquare NV: 65% vanaf 29/10/2015
- Roularta Services France SARL: 100%, opgericht op 29/09/2015

**Wijziging deelnemingspercentage en consolidatiemethode**

- Himalaya NV: 100% i.p.v. 50% vanaf 19/11/2015, integrale consolidatie i.p.v. proportionele consolidatie vanaf 01/01/2015

**Wijziging deelnemingspercentage zonder wijziging van consolidatiemethode**

- Proxistore NV: 50% i.p.v. 35,87% vanaf 31/07/2015
- Reproress CVBA: 29,64% i.p.v. 30,51%

**Geliquideerde en gefuseerde participaties**

- Volgende vennootschappen zijn gefuseerd (met fusie door overneming gelijkgestelde verrichting) met Roularta Media Group NV, op 29/06/2015, boekhoudkundig vanaf 01/01/2015: Roularta Printing NV, Biblo NV, De Streekkrant-De Weekkrantgroep NV, Euro DB NV, Le Vif Magazine SA, New Bizz Partners NV, Press News NV, Regie De Weekkrant NV, Roularta IT Solutions NV, Roularta Business Leads NV, Roularta Publishing NV en West-Vlaamse Media Groep NV.
- Media Ad Infinitum NV: fusie met Mediaaan NV vanaf 31/12/2015
- Roularta Media France SA: in vereffening gesteld op 31/10/2015, vereffening gesloten op 30/11/2015

**Verkochte participaties**

- City Magazine Roularta d.o.o.: verkocht vanaf 31/12/2015
- Franse deelnemingen, zie beschrijving Toelichting 11. Het betreft de verkoop van volgende deelnemingen:

Naam van de onderneming	Locatie	Deelnemingspercentage
<b>1. Integraal geconsolideerde ondernemingen</b>		
A NOUS PARIS SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
ALPHADISTRI SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
ANIMATION SARL	Parijs, Frankrijk	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%
TECHNOLOGUES CULTURELS SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%
L'EXPRESS VENTURES SAS	Parijs, Frankrijk	68,50%
PRÉLUDE ET FUGUE SARL	Parijs, Frankrijk	51,00%
<b>2. Ondernemingen geconsolideerd volgens de equitymethode</b>		
AVENTIN IMMOBILIER SCI	Parijs, Frankrijk	50,00%
IDÉAT ÉDITIONS SA	Parijs, Frankrijk	50,00%
THE GOOD CONCEPT STORE SAS	Parijs, Frankrijk	50,00%
VOIX DU NORD L'ÉTUDIANT SA	Lille, Frankrijk	50,00%
PARTENAIRE DÉVELOPPEMENT SARL	Lyon, Frankrijk	25,00%
<b>3. Ondernemingen niet opgenomen in de consolidatiekring wegens niet significant</b>		
DECOVERY SAS	Parijs, Frankrijk	100,00%

# VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering over de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2015

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 2015, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van de 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 449.681 (000) EUR en de geconsolideerde winst (aandeel van de Groep) van het boekjaar bedraagt 64.368 (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 overeenstem-

ming 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 aange-stelden 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 2015, 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.

## 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.

Gent, 15 april 2016

**De commissaris**  
**DELOITTE Bedrijfsrevisoren**  
**BV o.v.v.e. CVBA**

Vertegenwoordigd door  
Kurt Dehoorne  
Mario Dekeyser

# STATUTAIRE JAARREKENING

## VERKORTE STATUTAIRE JAARREKENING

De volgende pagina's zijn uittreksels uit de statutaire jaarrekening van NV Roularta Media Group, opgesteld overeenkomstig de Belgische boekhoudkundige regels.

De waarderingsregels gebruikt voor de statutaire jaarrekening verschillen aanzienlijk van de waarderingsregels gebruikt voor de geconsolideerde jaarrekening: de statutaire jaarrekening wordt opgemaakt conform de Belgische wettelijke bepalingen, terwijl de geconsolideerde jaarrekening conform de International Financial Reporting Standards wordt opgemaakt.

Alleen de geconsolideerde jaarrekening vervat in de voorafgaande pagina's geeft een getrouw beeld van de financiële situatie en de prestaties van de totale 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](http://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 2015, 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 17 mei 2016, werd door de raad van bestuur van 11 april 2016 goedgekeurd.

## Resultaatbestemming

De te bestemmen winst voor het boekjaar 2015 bedraagt 52.538.331,65 euro tegenover een te bestemmen verlies van 139.980.117,44 euro voor het boekjaar 2014.

Op 19 mei 2015 werd door de buitengewone algemene vergadering een formele kapitaalvermindering doorgevoerd, gecombineerd met een aanwending van het overschot aan wettelijke reserves om zo een belangrijk deel van de overgedragen verliezen zoals vastgesteld in de jaarrekening per 31 december 2014 weg te werken.

Na de formele kapitaalvermindering ten bedrage van 123.225.000 euro en de aanwending van het overschot aan wettelijke reserves ten bedrage van 7.369.700 euro, werden in de loop van het boekjaar 2015 de overgedragen verliezen teruggebracht van 168.502.880,83 euro tot 37.908.180,83 euro.

Rekening houdend met de overgedragen verliezen van 37.908.180,83 euro bedraagt het te bestemmen winstsaldo voor het boekjaar 2015 14.630.150,82 euro.

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om een brutodividend van 0,50 euro per aandeel over het boekjaar 2015 uit te keren. Dit betekent een nettodividend van 0,365 euro per aandeel (na 27% roerende voorheffing).

Dit geeft volgende bestemming van het resultaat tot gevolg:

- Toevoeging aan de onbeschikbare reserves van 5.121.526,14 euro
- Over te dragen resultaat van 3.256.000,68 euro
- Uit te keren winst van 6.252.624,00 euro

Indien de algemene vergadering bovenvermeld voorstel van winstbestemming goedkeurt, zullen de dividenden vanaf 1 juni 2016 (= pay date) betaalbaar gesteld worden. ING wordt aangeduid als 'paying agent'.

## VERKORTE STATUTAIRE RESULTATENREKENING

Verkorte statutaire resultatenrekening	in duizend euro	2015	2014
Bedrijfsopbrengsten		292.198	245.953
Bedrijfskosten		-283.064	-239.737
<b>Bedrijfswinst / Bedrijfsverlies</b>		<b>9.134</b>	<b>6.216</b>
Financiële opbrengsten		18.255	23.772
Financiële kosten		-2.318	-8.434
<b>Winst uit de gewone bedrijfsuitoefening vóór belasting</b>		<b>25.071</b>	<b>21.554</b>
Uitzonderlijke opbrengsten		339.201	393
Uitzonderlijke kosten		-311.709	-161.937
<b>Winst (verlies) van het boekjaar vóór belasting</b>		<b>52.563</b>	<b>-139.990</b>
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen		16	12
Belastingen op het resultaat		-65	-26
<b>Winst (verlies) van het boekjaar</b>		<b>52.514</b>	<b>-140.004</b>
Onttrekking aan de belastingvrije reserves		24	24
<b>Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar</b>		<b>52.538</b>	<b>-139.980</b>

Resultaatverwerking	in duizend euro	2015	2014
<b>Te bestemmen winst (verlies)</b>		<b>-115.965</b>	<b>-168.503</b>
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		52.538	-139.980
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		-168.503	-28.523
<b>Onttrekking aan het eigen vermogen</b>		<b>130.595</b>	<b>0</b>
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies		123.225	0
Aan de reserves		7.370	0
<b>Toevoeging aan het eigen vermogen</b>		<b>-5.121</b>	<b>0</b>
Aan de wettelijke reserve		0	0
Aan de overige reserves		5.121	0
<b>Over te dragen resultaat</b>		<b>-3.256</b>	<b>168.503</b>
Over te dragen winst (verlies)		3.256	-168.503
<b>Uit te keren winst</b>		<b>-6.253</b>	<b>0</b>
Vergoeding van het kapitaal		6.253	0

## VERKORTE STATUTAIRE BALANS NA WINSTVERDELING

ACTIVA	in duizend euro	2015	2014
<b>Vaste activa</b>		<b>175.416</b>	<b>215.813</b>
Oprichtingskosten		0	0
Immateriële vaste activa		39.717	7.576
Materiële vaste activa		31.689	13.231
Financiële vaste activa		104.010	195.006
<b>Vlottende activa</b>		<b>174.319</b>	<b>147.781</b>
Vorderingen op meer dan één jaar		32.776	0
Voorraden en bestellingen in uitvoering		5.420	348
Vorderingen op ten hoogste één jaar		81.071	59.880
Geldbeleggingen		27.253	7.085
Liquide middelen		23.410	77.774
Overlopende rekeningen		4.389	2.694
<b>Totaal der activa</b>		<b>349.735</b>	<b>363.594</b>

PASSIVA	in duizend euro	2015	2014
<b>Eigen vermogen</b>		<b>105.136</b>	<b>58.873</b>
Kapitaal		80.000	203.225
Uitgiftepremies		304	304
Wettelijke reserve		8.000	15.370
Onbeschikbare reserves		12.207	7.085
Belastingvrije reserves		1.369	1.392
Beschikbare reserves		0	0
Overgedragen winst (verlies)		3.256	-168.503
Kapitaalsubsidies		0	0
<b>Voorzieningen en uitgestelde belastingen</b>		<b>8.760</b>	<b>1.701</b>
<b>Schulden</b>		<b>235.839</b>	<b>303.020</b>
Schulden op meer dan één jaar		111.172	173.037
Schulden op ten hoogste één jaar		119.843	126.067
Overlopende rekeningen		4.824	3.916
<b>Totaal der passiva</b>		<b>349.735</b>	<b>363.594</b>

# LEZERS VERSPREIDING BEZOEKERS

## LOKALE KRANT

**Krant van West-Vlaanderen:**  
368.227 CIM-lezers,  
verspreiding 67.686 ex.

## NIEUWSMAGAZINES

**Knack:**  
504.198 CIM-lezers,  
verspreiding 99.672 ex.  
**Le Vif/L'Express:**  
375.097 CIM-lezers,  
verspreiding 62.692 ex.  
**Knack Weekend:**  
378.862 CIM-lezers,  
verspreiding 99.672 ex.  
**Le Vif Weekend:**  
203.568 CIM-lezers,  
verspreiding 62.692 ex.  
**Knack Focus:**  
278.187 CIM-lezers,  
verspreiding 99.672 ex.  
**Focus Vif:**  
124.895 CIM-lezers,  
verspreiding 62.692 ex.

## BUSINESS- NIEUWSMAGAZINE

**Trends:**  
228.155 CIM-lezers,  
verspreiding 45.799 ex.

## SPORT- NIEUWSMAGAZINE

**Sport/Voetbalmagazine:**  
559.092 CIM-lezers,  
verspreiding 43.457 ex.

## SENIORENMAGAZINES

**Plus België:**  
361.189 CIM-lezers,  
verspreiding 101.081 ex.  
**Plus Nederland<sup>(\*)</sup>:**  
820.410 lezers,  
verspreiding 246.070 ex.  
**Plus Duitsland:**  
845.000 lezers,  
verspreiding 175.421 ex.

## PEOPLEMAGAZINES

**Royals:**  
139.323 CIM-lezers,  
verspreiding 20.574 ex.  
**Télépro:**  
407.254 CIM-lezers,  
verspreiding 114.648 ex.

## LIFESTYLEMAGAZINES

**Nest:**  
468.967 CIM-lezers,  
verspreiding 85.155 ex.  
**Ik ga Bouwen & Renoveren:**  
302.769 CIM-lezers,  
verspreiding 17.846 ex.  
**Bodytalk:**  
verspreiding 154.069 ex.

## ROULARTA B2B

**Artsenkrant/Le Journal du médecin:**  
verspreiding 21.218 ex.  
**Data News:**  
43.300 CIM-lezers,  
verspreiding 22.369 ex.  
**Grafisch Nieuws<sup>(\*\*)</sup>:**  
verspreiding 5.200 ex.

## LOKALE INFORMATIEMEDIA

**De Streekkrant/De Weekkrant:**  
2.746.620 CIM-lezers,  
verspreiding 2.550.769 ex.  
**De Zondag:**  
1.539.876 CIM-lezers,  
verspreiding 550.020 ex.

## CITYMAGAZINE

**Steps:**  
469.522 CIM-lezers,  
verspreiding 452.901 ex.

## WEBSITES

**Knack.be/LeVif.be websites:**  
1.790.943 real users,  
5.526.999 unieke bezoekers per  
maand (39.178.612 pageviews)  
**Knack.be/LeVif.be News:**  
1.107.152 real users,  
3.257.889 unieke bezoekers per  
maand (17.849.319 pageviews)  
**Trends.be:**  
796.403 real users,  
1.620.181 unieke bezoekers per  
maand (6.598.247 pageviews)  
**Weekend.be:**  
494.690 real users,  
1.141.620 unieke bezoekers per  
maand (11.395.746 pageviews)  
**Datanews.be:**  
196.531 real users,  
358.129 unieke bezoekers per  
maand (1.226.054 pageviews)  
**Plusmagazine.be:**  
103.495 real users,  
146.047 unieke bezoekers per  
maand (480.262 pageviews)

**KW.be:**  
256.304 real users,  
561.779 unieke bezoekers per  
maand (3.086.884 pageviews)  
**Immovlan.be:**  
453.411 real users,  
944.956 unieke bezoekers per  
maand (18.073.693 pageviews)  
**Gocar.be:**  
368.943 real users,  
767.117 unieke bezoekers per  
maand (5.447.999 pageviews)

## REAL USERS

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

<sup>(\*)</sup> NOM Media 2015

<sup>(\*\*)</sup> Info uitgever

# VESTIGINGEN

## HOOFDZETEL RMG

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



## BRUSSELS MEDIA CENTRE

(redactiehuis) Raketstraat 50, 1130 Brussel



## MEDIALAAN

Medialaan 1, 1800 Vilvoorde

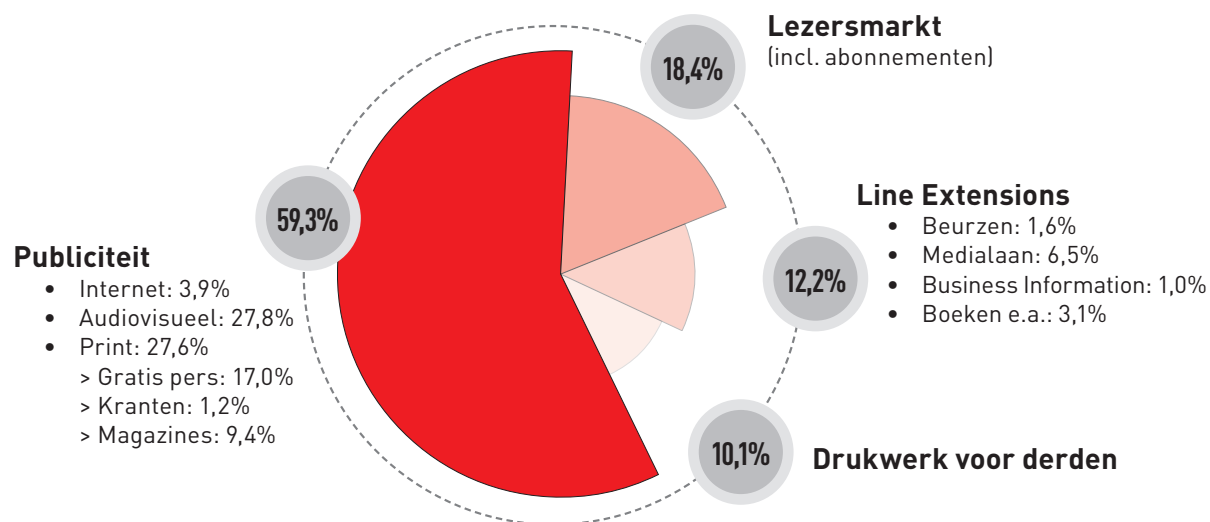


## ROULARTA MEDIA

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

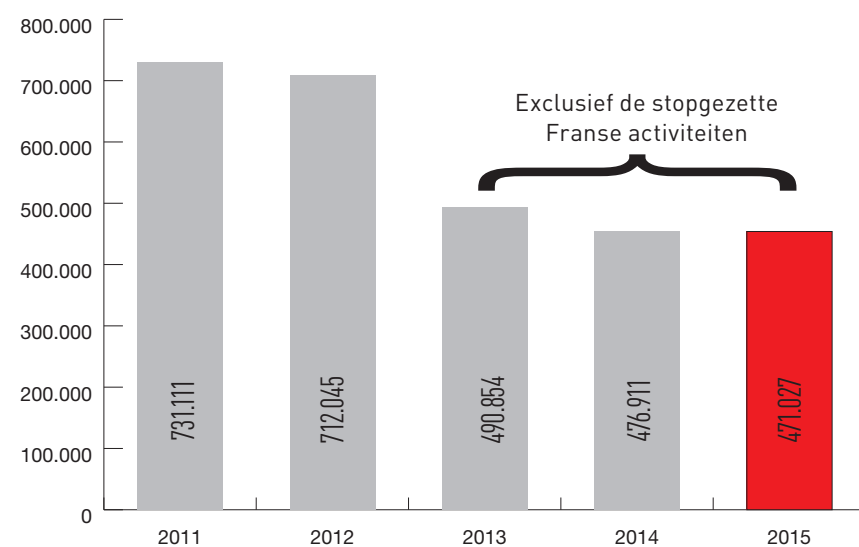
# OMZETANALYSE 2015

(GECOMBINEERDE CIJFERS)



# GECOMBINEERDE OMZET

IN DUIZEND EURO (5 JAAR)\*



\* Inbegrepen 50% van Mediaaan en 50% van de andere joint ventures (zoals de partnerships met Bayard in België, Nederland en Duitsland).

# GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

Winst-en-verliesrekening	in miljoen euro	2013 (*) herwerkt	2014	2015	Trend
<b>Omzet</b>		<b>305</b>	<b>300</b>	<b>290</b>	<b>-3,1%</b>
<b>REBITDA (1)</b>		<b>35</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>+21,5%</b>
	REBITDA - marge	11,3%	13,1%	16,5%	
<b>EBITDA (2)</b>		<b>29</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>-3,7%</b>
	EBITDA - marge	9,7%	11,6%	11,6%	
<b>REBIT (3)</b>		<b>27</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>+23,8%</b>
	REBIT - marge	8,7%	10,6%	13,5%	
<b>EBIT (4)</b>		<b>15</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>+43,0%</b>
	EBIT - marge	5,0%	7,3%	10,8%	
Nettofinancieringskosten		-7	-7	-5	-19,1%
<b>Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten</b>		<b>8</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>+70,5%</b>
Belastingen		2	-2	46	
<b>Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten</b>		<b>10</b>	<b>13</b>	<b>72</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Resultaat van de beëindigde activiteiten</b>		<b>-68</b>	<b>-155</b>	<b>-8</b>	<b>+95,0%</b>
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-1	0	0	+154,0%
<b>Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG</b>		<b>-58</b>	<b>-142</b>	<b>64</b>	<b>+145,2%</b>
	Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge	-19,0%	-47,6%	22,2%	
<b>Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen</b>		<b>18</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>+55,5%</b>
	Courant nettoresultaat geconsolideerde ondernemingen - marge	6,0%	6,5%	10,4%	

Balans	in miljoen euro	2013 (**) herwerkt	2014	2015	Trend
Vaste activa		585	272	319	+17,4%
Vlottende activa		201	261	131	-50,0%
Balanstotaal		786	533	450	-15,7%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		287	143	208	+44,9%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		11	2	2	-24,5%
Verplichtingen		487	387	240	-38,0%
Liquiditeit (5)		0,9	2,0	1,1	-8,3%
Solvabiliteit (6)		38,0%	27,3%	46,6%	+70,7%
Netto financiële schuld		80.423	82.027	75.680	-7,7%
Gearing (7)		26,9%	56,3%	36,1%	-35,9%

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

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

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

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

(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).

Volgende niet-geauditeerde kerncijfers werden berekend op basis van geauditeerde cijfers.

(1) REBITDA = courante operationele cashflow = EBITDA + herstructureringskosten en eenmalige kosten.

(3) REBIT = courant bedrijfsresultaat = EBIT + herstructureringskosten en eenmalige kosten, afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.



## FINANCIËLE KALENDER

**Jaarvergadering 2015**  
Halfjaarresultaten 2016  
Jaarresultaten 2016  
**Jaarvergadering 2016**

**17 mei 2016**  
22 augustus 2016  
10 maart 2017  
**16 mei 2017**

## 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